

Атюшкіна В.В.**ІНТЕГРАЦІЙНІ ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено значення інтеграційних процесів в сучасній економіці. Проведено аналіз та виявлені закономірності і фактори, які впливають на вибір форм реалізації стратегії розвитку підприємства на основі інтеграції. Запропоновано використання відомих концепцій стратегічного менеджменту в процесі прийняття рішення про застосування інтеграційних форм реалізації стратегії розвитку підприємства у вигляді аутсорсингу, субконтрактингу та коопераційних зв'язків. Визначено проблеми, які перешкоджають застосуванню інтеграційних форм розвитку підприємства.

Ключові слова. Інтеграція, стратегія, розвиток, аутсорсинг, субконтрактинг, кооперація.

Актуальність дослідження. У сучасному світовому просторі поступово формуються умови для культивування відносин співробітництва між державами в цілому та підприємствами зокрема, що свідчить про необхідність балансу конкуренції і співробітництва в їхніх відносинах. У числі згаданих умов – стабілізація політичної ситуації в країні та очікуване посткризове зростання економіки (хоча б у перспективі), дедалі більша участь України у світових бізнес-процесах, у світовому поділі праці. Інтеграційні процеси безупинні, то ж національні підприємства не мають зволікати із застосуванням можливостей співпраці, враховуючи світовий досвід та позитивні набутки нещодавнього радянського минулого.

Постановка проблеми. Наслідками кризових процесів для підприємств стали спад попиту на продукцію, проблеми утримання споживачів, дефіцит фінансів, підвищення тарифів тощо. Також серед серйозних проблем підприємства відзначають посилення конкуренції, неплатежі покупців і жорсткість умов постачальників і контрагентів, збільшення цінового тиску з їхнього боку. Взаємодія стала більш жорсткою, збільшилися ризики. Для зменшення негативних наслідків цих об'єктивних процесів підприємства мають обрати найдоцільніші форми реалізації своєї стратегії, що дозволить їм розвиватися зараз і у віддаленій перспективі.

Теоретичний аналіз дослідження. На сьогодні спеціальна література вже налічує десятки монографій і сотні наукових публікацій з питань стратегічного розвитку підприємства. Напрацювання багатьох світових вчених у галузі стратегічного управління, таких як М. Портер, І. Ансофф, Ч. Хофер і Д. Шендель, складають теоретичне і практичне підґрунтя для визначення можливостей стратегічного розвитку. Аналізом, розробкою та вдосконаленням певних форм інтеграції підприємств, світових інтеграційних процесів займалися П. Готшалк, Х.К. Перес, ефективність та прикладні аспекти аутсорсингу розглядаються у працях Дж. Б. Хейвуда, С.О. Календжяна, інформаційна відкритість та комунікаційне зближення визначені при дослідженні ознак глобалізації у працях Б.О. Яроша та О.Б. Яроша. Та поки що підприємства не мають узагальненої методичної основи та практичного інструментарію для визначення доцільності застосування інтеграційних форм стратегічного розвитку підприємства.

Метою статті є обґрунтування значущості інтеграційних процесів для підприємства та визначення доцільних форм реалізації стратегії розвитку підприємства.

Задачі дослідження. Задачами дослідження є виявлення закономірностей та факторів, які впливають на вибір форм реалізації стратегії розвитку підприємства; визначення проблем, які виникають при застосуванні інтеграційних форм розвитку підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як відомо, розвиток є необхідною умовою перетворення підприємства як системи. У результаті розвитку виникає його новий стан, цей новий стан підприємства може бути пов'язаний з якісними або з кількісними змінами, або їхнім взаємозв'язком. Метою розвитку у загальному визначенні є створення конкурентоздатного підприємства. Таким чином, під розвитком варто розуміти процес необхідних, комплексних, адекватних змін в усіх напрямках діяльності підприємства, що забезпечують підвищення його конкурентоздатності на основі використання наявних та створення нових можливостей.

У цілому розвиток ринкової економіки призводить як до поглиблення спеціалізації господарюючих суб'єктів всіх розмірів, так і до встановлення безлічі зв'язків між різними організаціями. Ступінь щільності зв'язків при здійсненні певного бізнесу призводить до виникнення різноманітних форм взаємодії. Рівень інтегрованості партнерів у господарських відносинах є однією з важливих ознак зрілості ринкової економіки. Інтеграційні процеси дозволяють відновити зруйновані в результаті різних кризових явищ виробничо-технологічні зв'язки, координувати взаємодію елементів технологічного ланцюжка, збільшити концентрацію обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках.

Розвиток в сучасній економіці інтеграційних процесів багато в чому пояснюється зміною стратегії фірм-виробників кінцевої продукції, з одного боку, в частині тих напрямів діяльності, які пов'язані з найбільшим ризиком. Великі підприємства прагнуть перенести критичні ризики на інших учасників взаємодії, наприклад, на постачальників. Роль виробників кінцевої продукції може бути обмежена контролем і координацією діяльності учасників взаємодії. В цих умовах великі організації, що виробляють фінішні продукти, часто стають ініціаторами співпраці, системними інтеграторами, які можуть зосередити свої зусилля на проблемах

управління, інноваційних розробках, дизайні і стратегічному маркетингу кінцевого продукту. З іншого боку, велике підприємство прагне оптимізувати свої витрати і може вдаватися до застосування форм ведення бізнесу на основі спеціалізації та кооперування.

Для малих виробничих підприємств криза – це крім стиснення ринку, зниження обсягів реалізації ще і збільшення строків оплати від замовника. Одночасно – підвищення цін на інфраструктурні послуги, а також на сировину і матеріали та імпорتنі комплектуючі. Обсяги виробництва падають, а витрати зростають. І при цьому стоїть завдання збереження персоналу, так як малому підприємству знайти кваліфіковані кадри складно. В цих умовах найважливішим стає регулярне одержання замовлень, тобто встановлення партнерських відносин з певними гарантіями.

У силу постійного зростання й збільшення різновидів потреб суспільства, зміни умов господарювання підприємства, а також технологічні системи й виробничі системи в цілому, в яких виробляється продукція (роботи, послуги), належить до класу систем, що розвиваються. Якщо звернутися до теорії систем, можна зазначити, що цілісною визнається система, в якій кожний елемент пов'язаний з усіма іншими елементами і зміни, що внесені в один з елементів, викликають необхідність внесення змін в усі інші елементи. Відособленою вважається система, у якій елементи не пов'язані між собою (строго кажучи, це не система), і зміна будь-якого елемента не потребує зміни інших елементів.

Підвищення ступеня цілісності системи сприяє досягненню її ефективності, але спричинює й підвищення складності системи, що, у свою чергу, збільшує потреби в ресурсах, потрібних для створення й експлуатації системи. Чим більш відособленою є система, тим вона гнучкіша й менш складна. Однак підвищення ступеня відособленості, як правило, знижує її ефективність. Раціональне поєднання властивостей цілісності й відособленості має на меті поєднання ефективності й гнучкості системи, обмеження її складності й потрібних ресурсів. Це має враховуватися при втіленні інтеграційних процесів та форм ведення бізнесу у сучасних умовах.

Стратегічний менеджмент виділяє наступні основні групи стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підприємства: інтенсивний (концентрований) розвиток, інтеграційний розвиток, диверсифікований розвиток та скорочення. Цілями інтеграції є, насамперед: зменшення невизначеності в постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат. Серед форм реалізації стратегії інтеграційного розвитку, які набувають поширення в сучасних економічних відносинах завдяки поєднанню властивостей гнучкості та визначеності, організаційного спрощення та науково-технічного удосконалення, можна виділити аутсорсинг і його виробничий різновид – субконтрактинг, а також різні види коопераційних зв'язків підприємств.

Застосування механізму субконтрактації (субконтрактинга) дозволяє головному підприємству (контрактору) позбавитися від непродуктивних витрат на утримання незавантажених виробничих потужностей і сконцентрувати зусилля на найважливіших завданнях – технологічному переозброєнні, оновлення модельного ряду продукції. Субконтрактори (як правило, малі та середні підприємства), виконуючи роботи по субконтрактам, досягають високого рівня завантаження устаткування і високої продуктивності. Застосування механізму субконтрактації дозволяє оптимізувати процес виробництва й істотно підвищити конкурентоспроможність, як на рівні підприємства, так і на рівні регіону.

В даний час субконтрактація визнана в усьому світі, як ефективний спосіб організації виробництва і важливий інструмент підвищення його конкурентоспроможності. У створенні практично будь-якого виду складної продукції бере участь велика кількість підприємств. Великі виробничі компанії, залучаючи субпідрядників до виконання непрофільних для себе і допоміжних робіт, домагаються скорочення виробничих витрат. А спеціалізовані малі і середні фірми, для яких особливо привабливою є роль субпідрядника, у цьому випадку отримують можливість доступу до необхідних ресурсів і довгостроковим замовленням великих компаній, держави. Невипадково, наприклад, в автомобілебудуванні вже до 80% вартості частин і деталей автомобіля виробляється субконтракторами.

В процесі обґрунтування доцільності застосування субконтрактингу тим чи іншим підприємством мають бути застосовані доробки стратегічного менеджменту, а саме, концепція стратегічного управління Boston Consulting Group (BCG), модель Хоффера-Шенделя, визначення відносної значимості різних видів діяльності за «ланцюгом вартості» М.Портера та компанії McKinsey, концепція життєвого циклу галузі тощо. Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегічною перспективою, тому й форми реалізації відповідної стратегії розвитку мають бути теоретично досконалими та економічно ефективними, тобто підприємством повинен застосовуватися механізм пошуку та визначення доцільності певних форм реалізації стратегічного розвитку, у тому числі субконтрактингу, коопераційних зв'язків, аутсорсингу тощо.

Рекомендації моделі корпоративного стратегічного планування BCG наголошують: «Якщо з якоїсь причини «зірковий» бізнес або бізнес-«дійна королева» має більшу цінність для конкурента, ніж для Вашої організації, то тоді такий бізнес треба продавати» [1]. Ч. Хоффер і Д. Шендель також дійшли очевидного висновку, що невігодно намагатися підтримувати слабкі позиції на непривабливому ринку [3, с.184]. Стратегії ліквідації та відділення повинні застосовуватися тоді, коли бізнес, про який йде мова, все ще має деяке значення і так чи інакше привабливий для будь-кого. Стратегія може передбачати продаж не використовуваного устаткування та скорочення виробництва продуктів з прибутком нижче середньої і високими вимогами за його запасами. Навіть якщо вихід з бізнесу благотворно позначиться на конкурентах, краще залишити цей ринок і зосередити ресурси на розробці інших можливості. Висновки стратегічного аналізу

мають зорієнтувати підприємство щодо доцільності виведення бізнесу, продукту, технологічного процесу назвни.

Дієвим засобом визначення «слабких місць» підприємства, а отже тих видів бізнесу, технологічних процесів, продуктів (робіт, послуг), яких краще позбавитися, може бути «ланцюжок вартості», виокремлення в якому стратегічно важливих дій підприємства дає змогу відслідковувати рух коштів (вартості) та існуючі чи потенційні джерела диференціації. Прикладом одного з підходів може служити типовий ланцюжок цінності промислової компанії, побудований на основі запропонованої компанією McKinsey концепції «бізнес-системи». «Ланцюжок вартості» за М. Портером дозволяє визначити відносну значимість різних видів діяльності підприємства [3, с.84]. При аналізі акцент робиться на тих видах діяльності, які є основними джерелами витрат. В процесі розподілу витрат М. Портер пропонує відносити операційні витрати та активи на кожний вид діяльності, що створює додану цінність. Навіть не вдаючись до детального розподілу витрат, як правило, можна визначити ключові види діяльності (ключові компетенції), позначивши серед них порівняно ефективні та неефективні, виявити фактори витрат і скласти необхідні рекомендації.

Концепція життєвого циклу галузі, розроблена фахівцями компанії ADL, надає рекомендації щодо застосування конкурентних стратегій відповідно до стадії життєвого циклу (зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння) [4, с.22]. На стадії зародження підприємство, як правило, володіє ідеєю нового продукту або технології, але страждає від недостатності матеріальної бази, виробничих потужностей і, безумовно, коштів. На цій стадії доцільним є концентрування на заключних етапах виробництва (зборка) або виготовлення обмеженої номенклатури виробів із захистом від копіювання. Всі інші види діяльності варто перенести зовні, долучивши субконтрактинг, аутсорсинг, венчурне та бізнес-ангельське інвестування тощо. По мірі зростання галузі технології та виробу стають більш поширеними та відомими набагато краще, тож підприємства можуть розширити обсяги зовнішніх робіт, якщо вважатимуть це за доцільне.

У практичному застосуванні інтеграційних форм розвитку підприємства стикаються з певними труднощами. До теперішнього часу відносно слабо вирішеними навіть в умовах великих промислових центрів залишаються такі проблеми, як небезпека консервації відсталого технологічного рівня, прозорість і об'єктивність аналізу та оцінки діяльності підприємств, нестача кваліфікованих трудових ресурсів і явна недостатність фінансової бази розвитку того малого промислового бізнесу, який за іншими своїми параметрами готовий брати активну участь у субконтрактній роботі.

У просторі субконтрактинга сформувалися, функціонують і в багатьох випадках тісно взаємодіють дві сфери, одну з яких можна визначити, як «промислово-фірмовий субконтрактинг», а другу – як «сферу державної підтримки субконтрактинга». Іншими словами, з одного боку, субконтрактингом ініціативно і у власних інтересах займається більшість великих, середніх і малих промислових фірм, а з іншого – держава все більшою мірою займається підтримкою та розвитком цих процесів, як на міжнародному, так і на регіональному і місцевому рівнях, і використовує субконтрактинг в інтересах різних сторін соціально-економічного розвитку суспільства. Водночас регіональна політика в цій сфері спрямована на вирівнювання економічних та інших умов функціонування підприємств у різних економічних районах. Слід підкреслити той факт, що особливу роль відіграють і набувають провідне значення як власне асоціації субконтракторів, так і така їхня своєрідна форма, як кооперативи субконтрактингових підприємств, що особливо позитивно свідчить японський досвід. Практично всі країни основою розвитку субконтрактинга визначають формування та інтенсивний розвиток адекватного інформаційного простору. Напрямом подальших розробок має бути вивчення, аналіз та визначення можливостей застосування підприємствами різних форм інтеграції на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду, форм організації інформаційного обміну, напрямів державної підтримки інтеграційних процесів.

Висновки. Інтеграційний розвиток в умовах кризи та посткризових наслідків є для багатьох підприємств єдиним способом виживання та підтримки своєї конкурентоздатності. Найбільш поширеною формою такого розвитку стає поєднання спеціалізації та кооперування на основі аутсорсингу, субконтрактингу, кооперування. Доцільність застосування названих форм взаємодії великих та середніх і малих підприємств, диверсифікованих та спеціалізованих фірм має встановлюватися за розрахунками та з урахуванням рекомендацій стратегічного аналізу в залежності від значущості бізнесу (продукту) для підприємства; його ключових компетенцій; стадії життєвого циклу галузі, до якої належить підприємство. Шляхи вирішення проблем практичного застосування інтеграційних форм розвитку підприємства мають визначатися з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду у цій сфері.

Література

1. Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-HI Book Company, 1985. – 245 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий Світ-2000», 2006. – 388 с.
3. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2006. – 160 с.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с. : табл.

References

1. Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-NI Book Company, 1985. – 245 s.
2. Kovtun O. I. Strategija pidpryjemstva: navch. posib. / O. I. Kovtun. – 2-ge vyd., stereotyp. – L'viv: «Novyj Svit-2000», 2006. – 388 s.
3. Marmaza O. I. Strategichnyj menedzhment: trajektorija uspihu / O. I. Marmaza. – H.: Osnova, 2006. – 160 s.
4. Dovgan' L. Je. Strategichne upravlinnja: navch. posib. / Dovgan' L. Je., Karakaj Ju. V., Artemenko L. P. – K. : CUL, 2009. – 440 s. : tabl.

В статье исследовано значение интеграционных процессов в современной экономике. Проведен анализ и выявлены закономерности и факторы, которые влияют на выбор форм реализации стратегии развития предприятия на основе интеграции. Предложено использование известных концепций стратегического менеджмента в процессе принятия решения о применении интеграционных форм реализации стратегии развития предприятия в виде аутсорсинга, субконтрактинга и кооперационных связей. Определены проблемы, которые препятствуют внедрению интеграционных форм развития предприятия. Ист. 4.

Ключевые слова. Интеграция, стратегия, развитие, аутсорсинг, субконтрактинг, кооперация.

In the article the importance of integration processes in the modern economy is investigated. The patterns and the factors that influence the choice of the forms realization development strategy enterprise on the basis of integration are analyzed and identified. Use of the well-known concepts of strategic management in the process of decision making concerning the integrative forms of realization enterprise strategy development in the form of outsourcing, subcontracting and cooperative ties are proposed. Problems, which impede the application of the integrative forms of development enterprise, are identified. Ref. 4.

Keywords. Integration, strategy, development, outsourcing, subcontracting, cooperation.

Атюшкіна В.В. – к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства, СНУ ім. Володимира Даля.

Рецензент: Максимов В.В. – д.е.н., професор кафедри економіки підприємства, СНУ ім. Володимира Даля.

Atushkina V.V.

INTEGRATIVE FORMS OF REALIZATION ENTERPRISE STRATEGY DEVELOPMENT

In the article the importance of integration processes in the modern economy is investigated. The patterns and the factors that influence the choice of the enterprise forms realization development strategy on the basis of integration are analyzed and identified. Use of the well-known concepts of strategic management in the process of decision making concerning the integrative forms of realization enterprise strategy development in the form of outsourcing, subcontracting and cooperative ties are proposed. Problems, which impede the application of the integrative forms of development enterprise are identified.

Keywords. Integration, strategy, development, outsourcing, subcontracting, cooperation.

Relevance of the research. In the modern world space conditions for the cultivation of cooperation relations between States in General and companies in particular are gradually create, which indicates the need to balance competition and cooperation in their relations. Among the mentioned conditions - the stabilization of political situation in the country and the expected post-crisis economic growth (at least in prospect), increasing the participation of Ukraine in the global business processes, in the global division of labor. Integration processes are continuous, the national companies should not delay the application possibilities of cooperation, taking into account the world experience and the positive results of the recent Soviet past.

Statement of the problem. The consequences of the crisis processes for enterprises are declining demand for its products, the problems of retaining consumers, lack of finances, the increase of tariffs and the like. Also among the serious problems of the company note a strengthening of competition, non-payments of buyers and toughening of conditions suppliers and contractors, increasing price pressure from their side. The interaction became more rigid, risks are increased. To reduce the negative effects of these objective processes of the enterprise should choose the most appropriate form of implementation of the strategy, that will allow them to develop now and in the long term.

Theoretical analysis of the study. Today special literature already has dozens of monographs and hundreds of scientific publications on issues of the enterprise strategic development. The achievements of many of the world's leading scientists in the field of strategic management, such as, M. Porter, I. Ansoff, H. Hofer and D. Schendel, make up the theoretical and practical basis for determining the opportunities of strategic development. Analyse, development and improvement of certain forms of the enterprises integration, world integration processes engaged in P. Gottschalk, X.K. Perez, efficiency and applied aspects of outsourcing are discussed in the works of J. B. Heywood, S.A. Kalendzhjan, information openness and communication convergence identified in the study of globalization signs in the writings of B.O. Yarosh and O.B. Yarosh. And while companies do not have generalized the methodological framework and practical tools to determine the feasibility of applying integrative forms enterprise strategic development.

The aim of the article is to justify the significance of integration processes for the enterprise and determination of appropriate forms of realization of enterprise strategy development.

Objectives of the study. The objectives of the research are to identify regularities and factors, which influencing the choice of forms realization enterprise strategy development; to definition of the problems, which arising in the application of integrative forms enterprise strategic development.

Summary of the research basic material. As is known, the development is a necessary condition for transformation of the enterprise as a system. As a result of the development of a new situation, this new state of the enterprise may be associated with the qualitative or quantitative changes, or their interconnection. The purpose of development as a general definition is the creation of a competitive enterprise. Thus, development is a process, comprehensive, adequate changes in all directions of activity of the enterprise, designed to improve its competitiveness through use of existing and creation of new opportunities.

In general, the development of the market economy leads to greater specialisation of economic entities of all sizes, and to the establishment of the many linkages between different organizations. Degree of density of linkages for execution certain business leads to the emergence of various forms of interaction. Level of integration of partners in economic relations is one of the important signs of maturity of the market economy. Integration processes allow to restore the destroyed as a result of various crisis manifestations industrial-technological communication, coordinate the interaction between the elements of the technological chain, increasing the concentration of the limited resources on priority directions.

Development in the modern economy of integration processes is largely explained by the changes in the strategies of firms-manufacturers of the final product, on the one hand, in those activities that are associated with the highest risk. Large enterprises tend to transferred critical risks on the other participants of interaction for example suppliers. The role of the producers of final products may be limited control and coordination of participants interaction activity. In these circumstances, large organizations, which producing finishing products, are often the initiators of cooperation, system integrators, who can focus their efforts on the problems of management, innovations, design and strategic marketing of the final product. On the other hand, a large company wants to optimize their expenses and may have recourse to forms of doing business on the basis of specialization and cooperation.

For small manufacturing enterprises, in addition to compression of the market, a crisis is decrease in volumes of sales and increase of terms of payment from the customer. Simultaneously increase of the prices for infrastructure services, and also on raw materials and imported components. Production volumes are falling, but costs are rising. And

when this task is preservation of the staff, it is difficult for the small enterprise find qualified staff difficult. In these conditions the most important becomes regular receipt of orders, that is, the establishment of partnerships with certain guarantees.

Due to constant growth and increase in varieties needs of society, changes of conditions of the enterprise, and also technological systems and production systems in general in which products (works, services) are produced, refers to class of systems that are developing. If we turn to the theory of systems, it can be noted that recognizes the holistic system in which each element is associated with all other elements, and changes to one of the elements that cause the need for changes in other elements. The system is considered to be separate in which the items are not linked (strictly speaking, it is not the system), and changing any element does not require changes to other elements.

Improvement of the integrity of the system contributes to the achievement of its effectiveness, but also causes an increase in the complexity of the system, which, in turn, increases the need for resources for development and operation of the system. The more system is separated, the more system is flexible and less complicated. However, the increase of the degree of isolation, as a rule, reduces its effectiveness. The rational combination of the properties of integrity and isolation has to combine the efficiency and flexibility of the system, its complexity and limitations of the necessary resources. This should be considered when incarnation of integration processes and forms of doing business in modern conditions.

Strategic management highlights the following main groups of strategic alternatives of development of the enterprise business: intensive (concentrated) development, integration development, diversified development and reduction. The goals of integration is, first of all, the reduction of uncertainty in the supply and distribution; the restriction of competition; the improvement of opportunities to the implementation of technological innovations; reduced costs. Among the forms of implementation of the strategy of integration development that becomes widespread in the contemporary economic relations thanks to the combination of the properties of flexibility and certainty, organizational simplification and scientific-technical improvements, you can allocate outsourcing and its various production, subcontracting, and various types of cooperative links of enterprises.

Application of the mechanism of subcontracting (subcontracting) allows the main company (the contractor) get rid unproductive cost on hold of unfinished production capacities and to concentrate efforts on the most important tasks - technological retooling, renewal of the model range of products. Subcontractors (as a rule, small and medium enterprises), that performing work on subcontracts, reaches a high level of loading of the equipment and high performance. Application of the mechanism of subcontracting allows to optimize the manufacturing process and significantly increase the competitiveness like at the enterprise level and at the level of the region.

Currently subcontracting recognized worldwide as an effective way to organize production and an important tool for increasing its competitiveness. To create almost any kind of sophisticated products participate in great number of enterprises. Large industrial companies using subcontractors to perform non-core for themselves and auxiliary works, seek to reduce production costs. And specialized small and medium-sized firms, for which are particularly the role of subcontractor is attractive, in this case, get the possibility to access the necessary resources and long-term demands of the large companies of the state. It is no coincidence, for example, in the automotive industry already up to 80% of the cost of parts and car parts are made of subcontractors.

In the process of substantiation expediency use of subcontracting one enterprise or another should be applied to the refinement of strategic management, namely, the concept of strategic management of the Boston Consulting Group (BCG), model Hoffer-Schendel, determining the relative importance of the various activities for the «value chain» M. Porter and McKinsey, the concept of the life cycle of the industry. Development of the enterprise is connected with the strategic perspective, and therefore forms the implementation of appropriate development strategies should be theoretically perfect and cost-effective, that is, the enterprise shall apply the mechanism of search and determine the feasibility of certain forms realization strategic development, including subcontracting cooperation ties, outsourcing, etc.

The recommendations of model of corporate strategic planning BCG note: If for some reason the «star» of the business or the business of «cash cow» of great value for the competitor, than for Your organization, then this business to sell» [1]. H. Hofer and D. Schendel also came to the obvious conclusion, which is not beneficial to try to maintain the weak position of the unattractive market [2, p.184]. Strategies of the liquidation and division shall be applied when the business, which still has some value or otherwise attractive for any. The strategy may include the sale of used equipment and to reduce the production of products with a lower middle income and high demands on its reserves. Even if get out of the business for the competitors would be beneficial, it is better to leave this market and concentrate resources on the development of other possibilities. The conclusions of the strategic analysis should orient the company regarding the expediency of bringing business, product, process out.

An effective means to identify any weaknesses of the enterprise, and therefore those businesses, technological processes, products (works, services), from which is better to get rid of, can be a «value chain», the allocation of which strategically important actions of the enterprise allows to track the movement of funds (cost) and the existing or potential sources of differentiation. An example of one approach can serve as a typical value chain of an industrial company, built on the basis of the proposed McKinsey concept of «business system». «Value chain», Porter allows to determine the relative importance of different types of company activities [3, p.84]. During the analysis the focus is on those activities, which are the main sources of cost. In the process of distribution of expenses M. Porter offers attributed operating expenses and assets for each type of activity that creates added value. Even without resorting to a detailed

cost allocation, as a rule, you can define key activities (key competences), denoting including relatively effective and ineffective, identify the factors of cost and make necessary recommendations.

The concept of the life cycle of the industry, developed by the company ADL, provides recommendations regarding the use of competitive strategies accordingly to stage of the life cycle (birth, growth (or development), maturity, aging) [4, p. 22] On the generation stage, the company generally has the idea of the new product or technology, but suffers from lack of material resources, production capacities and, of course, money. At this stage it is expedient to focus on the final stages of production (Assembly) or manufacture of a restricted number of products that are copy-protected. All other activities should be moved outside, including subcontracting, outsourcing, venture capital and business angel investment, etc. As the growth of the technology industry and products become more widespread and well known much better, so enterprises can expand the volume of the external work, if appropriate.

In practical use application integration forms of development of the enterprise face certain difficulties. To date, relatively poorly resolved, even in large industrial centres are such problems, as the risk of conservation backward technological level, transparency and objectivity in the analysis and estimation of activity of enterprises, lack of qualified human resources and clearly inadequate financial base for the development of small industrial business, which for other parameters is ready to take an active part in subcontracting work.

In the space of subcontracting formed, function and in many cases closely cooperate two areas, one of which can be defined as «industrial and corporate subcontracting and the second as «the sphere of state support of subcontracting». In other words, on the one hand, subcontracting proactively and in its own interests, is engaged in the absolute majority of large, medium and small companies, but the state is increasingly engaged in support and development of these processes, both at the international and at the regional and local levels, and uses subcontracting in the interests of various aspects of the socio-economic development of the society. At the same time, regional policy in this sphere is aimed at alignment of economic and other conditions for the functioning of enterprises in different economic areas. We should emphasize the fact that play a special role and become the leading value as the Association of subcontractors, and that is their original form, as cooperatives subcontracting enterprises, which is particularly beneficial shows the Japanese experience. Virtually all countries in a basis of development of subcontracting determine the formation and intensive development of adequate information space. Trend of further developments should be studying, analyzing and identifying the opportunities of enterprises of various forms of integration on the basis of foreign and domestic experience, the forms of organization of information exchange, directions of the state support of integration processes.

Conclusions. Integration development in crisis and post-crisis consequences for many enterprises only way to survive and maintain their competitiveness. The most common form of such a development is a combination of specialization and cooperation on the basis of outsourcing, subcontracting, of cooperation. Expediency of the use of these forms of interaction of large and medium and small enterprises, diversified and specialized firms should be estimated taking into account the recommendations of the strategic analysis depending on the importance of business (product) for the enterprise; its core competences; the stage of the life cycle of the industry to which the enterprise belongs. Ways of solving the problems of practical applications of integration forms of development of the enterprise should be determined based on foreign and domestic experience in this sphere.

References

1. Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-NI Book Company, 1985. – 245 s.
2. Kovtun O. I. Strategija pidpryjemstva: navch. posib. / O. I. Kovtun. – 2-ge vyd., stereotyp. – L'viv: «Novyj Svit-2000», 2006. – 388 s.
3. Marmaza O. I. Strategichnyj menedzhment: trajektorija uspihu / O. I. Marmaza. – H.: Osnova, 2006. – 160 s.
4. Dovgan' L. Je. Strategichne upravlinnja: navch. posib. / Dovgan' L. Je., Karakaj Ju. V., Artemenko L. P. – K. : CUL, 2009. – 440 s. : tabl.

Atushkina V.V. – c.e.s., associate professor of the department economy of enterprise, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Reviewer: Maksimov V.V. – d.e.s., professor of the department economy of enterprise, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University