

О. В. Царенко,  
ст. науковий співробітник, Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України

# РЕІНЖИНІРИНГ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНІВ

*Аналіз масштабів інноваційних змін у національному господарстві та зарубіжного досвіду активізації процесів у легкій промисловості засвідчили, що найбільш ефективною організаційно-правовою структурою в умовах економічної нестабільності є фінансово-промислові групи та холдинги. У статті висвітлено запровадження зазначених форм організації виробництва в контексті реінжинірингу малого бізнесу, що дає змогу провести у мінімальні терміни реструктуризацію легкої промисловості регіональних економічних систем, створити конкурентне середовище, підтримати інноваційну діяльність та забезпечити якісною продукцією певні сегменти галузевого ринку.*

*Analysis of scales of innovative changes in the national economy and foreign experience of activation of processes in light industry witnessed that in the conditions of economic instability financially-industrial groups and holdings are the most effective organization — legal structure. In the article introduction of the noted forms of organization of production is reflected in the context of reengineering small business, that enables to conduct restructuring of light industry of the regional economic systems in minimum terms, create a competition environment, to support innovative activity and provide the certain segments of particular a branch market by high-quality products.*

## ВСТУП

Роль малого бізнесу значна в рішенні питань структурної перебудови регіональних промислових комплексів та зменшенні деструктивних тенденцій у структурі економічно активного населення регіональних економічних систем України (а це створення додаткових робочих місць, зниження рівня безробіття, міграційних процесів тощо). Дрібний бізнес нами розглядається як найважливіше джерело науково-технічного прогресу на перспективу. Тому здійснення політики підтримки малих та середніх підприємств легкої промисловості регіонів буде сприяти своєчасній модернізації виробництва з урахуванням запитів споживачів, і відповідно забезпеченню останніх якісною продукцією, належному рівню інвестування підприємств галузі, що дасть можливість гідно вийти легкій промисловості із кризи та залишитися конкурентоздатною як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Але в умовах фінансової кризи не визначені адекватні механізми структурно-функціональної оптимізації дієвої регіональної політики, що підтримують розвиток малого та середнього бізнесу у легкій промисловості. Серед проблем особливо виділяються: недосконалість законодавчої бази, яка регулює діяльність малих підприємств (надалі — МП); недостатність інвестування (власних коштів) та складність порядку отримання кредитів; тягар податків та неплатежів; тиск кримінальних структур; бракування кваліфікованих кадрів; проблеми з отриманням виробничих та офісних приміщень, нерозвиненість лізингового обслуговування; відсутність системи підтримки розвитку МП на державному і регіональному рівнях тощо.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— розглянути особливості поведінки малих і великих підприємств в умовах конкурентного середовища;  
— визначити роль малого і середнього бізнесу як найважливішого джерела науково-технічного прогресу на перспективу;  
— розробити методичні підходи до вибору засобів реалізації механізму регіональної політики економічного зростання легкої промисловості, що враховує інституціональні та інноваційні трансформації стратегічного потенціалу легкої промисловості регіонів.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Питання підтримки малого та середнього підприємництва у легкій промисловості належать до одних з найважливіших завдань, від яких залежить сталий розвиток регіональних економічних систем. Діагностика багатofункціональних залежностей та факторів впливу на формування конкурентних переваг легкої промисловості регіонів України дозволила сформулювати низку стратегічних напрямів нарощення конкурентних переваг галузі регіональних економічних систем, що включають політику диверсифікації, поліпшення якості продукції, розширення сировинної бази галузі, прискореної модернізації устаткування і технологій, формування та розвитку ринкових інфраструктур, зростання та підтримки малих підприємств, інновацій у галузі, виділення пріоритетних областей та напрямів, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Це дало змогу автору обґрунтувати механізми реалізації загальноконкурентних стратегій із визначенням специфічності політик, чин-

## Політика зростання і підтримки малих підприємств у галузі

ників їх формування, конкретних кроків, відповідних функцій, критеріїв та результатів адаптації в умовах ресурсного обмеження. При цьому обчислення ступеня пріоритетності стратегій здійснено за розробленою методикою оцінки пріоритетів стратегічних напрямів нарощення конкурентних переваг легкої промисловості регіонів, яка базується на технології багаторівневого стратегічного моделювання ANP/ANP[4].

За результатами експертної перевірки методичних підходів доведено, що одним із пріоритетних стратегічних напрямів нарощення конкурентних переваг легкої промисловості регіональних економічних систем є сприяння розвитку і підтримки підприємств малого та середнього бізнесу (рис. 1).

У якості прикладу для матеріалізації методологічних засад формування й нарощення конкурентних переваг легкої промисловості обрані Донецький, Придніпровський економічні райони. Для організаційної структури виробництва легкої промисловості вищезазначених районів характерно створення переважно дрібних та середніх підприємств, які у своїй діяльності зазнають серйозні труднощі, що гальмують процес підвищення конкурентних переваг, як окремих підприємств, так і галузі у цілому.

Запропонована нами стратегія дозволяє чітко визначити основні напрями розвитку та форми підтримки малого підприємництва у легкої промисловості на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні.

Без державної підтримки розвитку малих і середніх підприємств, без вдосконалення форм їх підтримки і механізму регулювання, малий бізнес зараз не здатний забезпечити конкурентні переваги галузі регіональних економічних систем [7].

Кожному рівню розвитку конкретних галузей регіонів відповідає певна структура економічних інститутів та форм організації виробництва, які забезпечують розширене відтворення.

Інституціональні перетворення у легкої промисловості регіональних економічних систем відбувалися в рамках загальнонаціональних змін відносин власності та створенні нових організаційно-правових форм підприємств, і локальних змін, через визначення специфіки галузевих перетворень. Виживання і подальший розвиток підприємств легкої промисловості регіонів в умовах економічної кризи залежить від того, наскільки точно буде вибраний оптимальний тип організаційної структури підприємств галузі.

У період глобалізації економіки в розвинених країнах присутня альтернативна тенденція розвитку малого бізнесу та індивідуального підприємництва. Організація таких форм господарювання відбувається у "нішах", де організація крупного бізнесу не ефективна або пов'язана з високим ризиком. Необхідна перш за все програма реструктуризації компаній, не доводячи їх до банкрутства. При цьому для того, щоб уникнути соціального хаосу при застосуванні закону про банкрутства, необхідно створити відповідну інституціональну інфраструктуру. Важливо розробити методи державної підтримки розвитку середніх і дрібних підприємств,

*Мета:* вдосконалення малого підприємництва в легкої промисловості для створення у Донецькому та Придніпровському економічних районах ефективно діючої економіки ринкового типу, якнайшвидшого насичення внутрішнього споживчого ринку, підвищення конкурентних переваг українських товаровиробників на світових ринках, науково-технічного розвитку виробництва

*Підтекст:* прорив в ринкову економіку, як підтверджує світовий досвід, неможливий без розвитку малого та середнього підприємництва. В даний час в Україні здатність малого бізнесу бути рушійною силою ринкової реформи ще не усвідомлена суспільством повною мірою і практично не затребувана економічною політикою Уряду. Через організаційні та інші проблеми кожне друге мале підприємство з числа зареєстрованих практично не функціонує, або слабо нарощує виробництво.

*Кроки:*

- а) на державному рівні:
- оновлення законодавчої бази щодо регулювання малого та середнього бізнесу;
  - введення системи оподаткування, яка стимулює розвиток підприємництва (встановлення граничного рівня загальної суми податків, не вище 45-50%);
  - створення мережі банківських установ, що спеціалізуються на пільговому кредитуванні малих підприємств (МП);
  - обхват суб'єктів МП державними замовленнями;
  - державне регулювання цін на паливо і електроенергію;
  - держпрограма по підготовці та перепідготовці фахівців і працівників підприємницьких структур, включаючи дистанційне навчання;
  - сприяння в створенні консалтингових та інформаційних структур, що обслуговують МП;
  - сприяння в створенні некомерційних організацій (асоціацій) МП, які забезпечують соціальний захист і підвищення ефективності їх діяльності
- б) на регіональному рівні:
- формування законодавчої бази, що знаходиться в компетенції регіону;
  - сприяння в реєстрації малих підприємств (МП);
  - розробка регіональних програм підтримки малих підприємств легкої промисловості;
  - сприяння створенню регіональних венчурних фондів;
  - розвиток регіональної мережі спеціалізованих банківських установ для МП;
  - сприяння створенню регіональної системи ділової освіти (бізнес-інкубатори, дистанційне навчання тощо);
  - сприяння організації лізингових та франчайзингових компаній;
  - створення регіональних мереж консалтингових та інформаційних структур;
  - вживання заходів по ліквідації корупції, бюрократизму, рекету;
  - створення пільгових умов для малих підприємств по оренді приміщень;
  - створення регіонального центру маркетингових досліджень

*Критерії:* зростання числа малих підприємств в галузі, ефективність їх діяльності, зростання обсягів виробництва продукції легкої промисловості на малих підприємствах

*Результати:* формування більш сприятливішого середовища господарювання, зростання ділової активності, зростання обсягів виробництва конкурентоздатної продукції легкої промисловості, НТП в галузі, вихід вітчизняних виробників на зовнішні ринки

**Рис. 1. Схема формування і реалізації стратегії зростання та підтримки малих підприємств у легкої промисловості економічних районів країни**

змінити систему освіти, яка дозволить економічно активному населенню ефективно застосувати свої здібності в ринковому середовищі. Проте при реструктуризації крупних промислових підприємств у рамках загальнонаціональних змін відносин власності вагомим принципом є встановлення реального власника, що надасть можливість перерозподілити активи так, щоб максимізувати їх ринкову вартість. У цьому і полягає значення гіпотези Коуза. Автор вважає, що навіть в добре функціонуючій ринковій економіці є досить сильні перешкоди для виконання умов теореми Коуза, наприклад, власників може бути дуже багато і управляючі підприємством використовують активи, що знаходяться в їх руках, у власних інтересах в збиток акціонерам. Або ж крупні акціонери поводяться, не враховуючи інтереси дрібних [4]. Проте добре налагоджена законодавча система та суворий банківський, фінансовий контроль дозволяють звести до мінімуму можливі порушення. Разом з тим, в Україні прагнення до максимізації ринкової капіталізації ослаблене, оскільки ринки, на яких котируються цінні папери, обмежені або взагалі не існують. Нездатність управляти

загострюється відсутністю адекватної законодавчої, банківської та фінансової системи.

Наступний провідний принцип — це збереження соціального, організаційного, інформаційного капіталу там, де його вартість була позитивною величиною. Саме тому головне значення має збереження виробничих одиниць усередині фірми; вартість підприємства, як функціонуючої фірми (це "справедлива вартість") завжди вища вартості зосередженого в ній основного капіталу. З другого боку, існує економія від розмірів виробництва і підприємства, є витрати при укладенні угод та інші затрати, пов'язані з функціонуванням як ринкових, так і неринкових механізмів. Разом з тим, принцип залишається колишній для різних економічних систем: підтримка підприємств у діючому стані, тобто збереження їх інформаційного та організаційного капіталу.

Отже, проведений у процесі дослідження аналіз зарубіжного досвіду розвитку легкої промисловості [3] показав, що при виборі організаційної структури виробництва в легкій промисловості упор повинен бути зроблений на створення переважно дрібних та середніх фірм, що дозволить їм швидко перенастроювати виробництво з урахуванням запитів споживачів.

Для здійснення підприємницької діяльності в Україні організаційно-правові форми передбачені нормами Цивільного кодексу України. Проте не усі із передбачених форм задовольняють інтереси малого підприємництва. Наприклад, організаційно-правові форми господарських товариств, які передбачають повну відповідальність засновників за зобов'язаннями створеної ними юридичної особи, не знайшли розповсюдження на практиці, оскільки малий бізнес зацікавлений в обмеженій відповідальності учасників. Відкриті акціонерні товариства (ВАТ) за своєю суттю призначені для реалізації масштабних проєктів, тому також не знайшли застосування у малому підприємстві. Досвід останніх років показав, що найбільше розповсюдженою у сфері малого бізнесу є форма індивідуального підприємництва без утворення юридичної особи, а із числа комерційних юридичних осіб — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Розглядаючи особливості поведінки сучасних підприємств в умовах конкурентного середовища, автор статті вказує на розходження в поведінці малих і великих підприємств; на ступінь конкурентоспроможності малих підприємств, їх позитивних якостей, яких позбавлені великі. Автор стверджує, що основними недоліками, які характерні для великих фірм, є неспроможність встежити за всіма своїми товарами, усіма ринками; будь-які зміни у конкурентному середовищі вони сприймають як ризик. Великі компанії витрачають занадто багато й занадто швидко. Якщо у компанії багато людей, то кожний з них відчуває відповідальність в тій пропорції, яку він складає від загального числа зайнятих і, отже, знижується до цієї пропорції його мотивація. На противагу великим компаніям, малі фірми діють за принципом "орієнтація на потреби" [6]. На малих і середніх підприємствах працівники бачать результат своєї роботи. Малі підприємства вміють мислити перспективно, завжди менш бюрократичні та легше пристосовуються до змінних умов, вони адекватно сприймають ініціаторів нових ідей, особливо якщо ці ідеї пов'язані зі значним ризиком. Їм життєво необхідно пропонувати ринку щось нове, тому переважна більшість нових товарів з'являється саме на малих та середніх підприємствах. У них порівняно невеликі витрати виробництва на початковому етапі інноваційного процесу. Загальновідома гнучкість властива малим фірмам. При невдачі в одній сфері діяльності вони можуть швидко перейти на іншу, більш прибуткову. Дрібні фірми "терпимі до хаосу" і вміють працювати із вкладниками капіталу в ризиковані підприємства. Тут вкладник знає, що один успіх може відразу окупити багато невдач. На великій фірмі постійно розробляються заходи щодо впорядкування інноваційного процесу, тому що одна невдача може серйозно підірвати все її благополуччя. А поки що достатньо усвідоми-

ти: переваги малих фірм підтверджують, вони можуть успішно вести конкурентну боротьбу.

Слід відзначити, що насправді малий бізнес за своєю суттю регіональний — більшість малих підприємств діє на локальних ринках, орієнтовані на місцевих споживачів, знаходять виробничі ресурси в безпосередній близькості від регіону своєї діяльності. Малі підприємства можуть забезпечувати конкурентні переваги галузі переважно на регіональному рівні. Проте конкурентні переваги галузі в межах національної економіки і на світовому ринку визначають в основному інші організаційно-правові форми підприємств [2;5]. Тому повинне бути оптимальне поєднання крупних, середніх і малих підприємств, кожне з них повинне бути орієнтоване на певний сегмент ринку і мати свою специфічну стратегію розвитку, оскільки остання також залежить і від розміру підприємства. Для збереження вітчизняного виробництва необхідне створення ефективних організаційно-правових структур у формі холдингів [1], крупних фінансово-промислових об'єднань, які в змозі забезпечити продукцією певні сегменти галузевого ринку разом з малими підприємствами та гідно вийти з кризи і залишитися конкурентоздатними як на внутрішньому, так і на деяких зовнішніх ринках.

Очевидно, що для відновлення ефективної роботи підприємств легкої промисловості регіональних економічних систем, підвищення їх конкурентних переваг потрібні активні власники, які вклавши власні засоби, розраховують на повернення інвестованого капіталу і отримання прибутку за рахунок збільшення виробництва конкурентоздатної продукції. Для цього повинні бути запущені механізми перерозподілу власності на конкурсній і платній основі. Процес перерозподілу власності може здійснюватися шляхом погашення простроченої кредиторської заборгованості за допомогою акцій дебіторів, а також шляхом продажу пакету акцій збиткових підприємств на відкритих торгах з інвестиційними програмами.

Процес формування холдингової структури на перших етапах можливий через державну підтримку, яка залежить від цілей і задач, що стоять перед холдинговою компанією.

З метою оптимізації регулювання розвитку легкої промисловості Донецького та Придніпровського економічних районів, в умовах віддаленості деяких адміністративно-територіальних одиниць від Центру, відсутності корпоративного й асоціативного рівнів регулювання при недостатньому (а в деяких випадках — і практично нульовому) досвіді роботи підприємств галузі в умовах ринкової економіки, вважаємо за доцільне створення державної холдингової системи в легкій промисловості шляхом злиття і поглинання акціонерних товариств через викуп контрольного пакета акцій державою за рахунок капіталізації боргів. Держава бере на себе борги підприємств легкої промисловості, які входять у холдинг-компанію, і проводить на суму боргу емісію акцій, формуючи таким чином контрольний пакет. Роль держави в діяльності державного холдингу також може полягати у використанні зовнішнього управління (з боку держави) для збиткових підприємств.

Створення такого холдингу в легкій промисловості регіональних економічних систем підніме відповідальність самої держави та дозволить державі брати активну участь у регулюванні розвитку галузі, ухвалювати оптимальні рішення на рівні регіону, проводити активну політику на фондовому ринку шляхом придбання контрольних пакетів акцій приватизованих підприємств, підтримувати вітчизняних товаровиробників.

У створенні державної холдингової компанії в легкій промисловості Донецького та Придніпровського економічних районів повинні бути зацікавлені всі рівні державного регулювання розвитку галузі (державний і регіональний), об'єднані спільною метою забезпечення зростання конкурентних переваг підприємств, підвищення соціальної стабільності в регіонах і податкових надходжень до бюджетів.

Прогнозно-аналітична оцінка факторних ознак конкурентних переваг легкої промисловості у вище визначених

економічних районах показала, що у останніх сприятливіші умови для розвитку саме швейної промисловості.

У Донецькому та Придніпровському економічних районах є достатня кількість швейних підприємств, які за відповідними критеріями (обсяг виробництва, кількість робітників) відносяться до малого підприємництва. Організаційно-правова форма таких підприємств — акціонерні товариства, що створює об'єктивні передумови для їх інтеграції в холдингову компанію, яка умовно може мати назву "Придніпровшвейхолдинг" [5].

Процес створення такої потужної корпоративної структури повинен проходити у декілька етапів:

1. Збір необхідної інформації для аналізу стану (виробничого, фінансового) діючих підприємств галузі.

2. Обґрунтування необхідності розробки нової організаційно-правової структури підприємств шляхом проведення економічних розрахунків, які підтверджують економічну доцільність створення корпоративної структури.

3. Формування цілей, задач і функцій нової організаційної структури, визначення їх значущості і першочерговості для кінцевих результатів її діяльності.

4. Визначення заходів, необхідних для створення оптимальної організаційної структури.

5. Реалізація заходів щодо створення нової корпоративної структури (розробка статуту, визначення функцій головної компанії і дочірніх організацій тощо).

Засновниками створюваної холдингової компанії можуть бути акціонерні товариства швейної промисловості, фінансово-кредитні інститути (регіональний банк, страхові організації), постачальницько-збутові організації, лізингові, транспортні компанії, підприємства з виробництва фурнітури, упаковки, тари, державні органи управління. Крім головної компанії створюються і дочірні організації. Статутний капітал новостворюваної холдингової компанії формується з пакета "дочірніх" акцій. Холдингова система сприяє формуванню необхідної ринкової інфраструктури, що полегшить організацію постачальницької, виробничої і збутової діяльності (табл. 1).

З точки зору отримання синергетичного ефекту створення холдингової компанії у легкій промисловості регіональних економічних систем України (табл. 1) дозволить отримати основні конкурентні переваги щодо: розширення обсягів та ринків збуту; скорочення трансакційних витрат; проведення маркетингових досліджень через кваліфіковані збутові служби; використання досвідчених фахівців; економії часу і коштів на створення власних каналів збуту; підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності власної холдингової товарної марки; прискорення інноваційних процесів; розподілу інвестиційних ризиків; досягнення валютної самоокупності; підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень; формування цінової політики в регіоні на товари соціально спрямованої галузі — легкої промисловості, продукція якої призначена для кінцевого споживання.

## ВИСНОВКИ

Розглянуті особливості поведінки малих і середніх підприємств в умовах конкурентного середовища дають змогу відмітити їх значну роль у швидкій модернізації промислового виробництва з урахуванням запитів споживачів у межах регіональних економічних систем. Проте, аналіз зарубіжного досвіду активізації процесів у легкій промисловості засвідчив, що найбільш ефективною організаційно-

**Таблиця 1. Основні переваги створення холдингової компанії у легкій промисловості регіональних економічних систем України**

№	Ознака синергізму	Переваги
1.	Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу)	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах
2.	Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва)	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
3.	Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР)	Прискорення інноваційних процесів
4.	Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин)	Підвищення продуктивності праці
5.	Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення техніко-технологічної бази
6.	Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування)	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самоокупності
7.	Поєднання управлінських потенціалів	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обов'язковий контроль за виконанням прийнятих рішень

Адаптовано автором: [2, с.32; с.48]

правовою структурою в умовах економічної нестабільності є фінансово-промислові групи та холдинги. Запровадження зазначених форм організації виробництва в контексті реінжинірингу малого бізнесу дає змогу провести реструктуризацію у легкій промисловості шляхом інтеграції підприємств швейної підгалузі та створенні ФПГ на холдинговій основі чи у формі акціонерних товариств. Для посилення регулюючого впливу держави автором пропонується організація державних холдингів шляхом капіталізації боргів підприємств галузі, емісії акцій під суму боргу і формування контрольного пакета акцій у держави.

Пропоновані інституціональні трансформації у підгалузі легкої промисловості завдяки їх інтегрованому характеру дають можливість знизити регіональні диспропорції; підвищити відповідальність держави, стабілізувати виробництво; вирішити проблему зайнятості населення, отримати синергетичний ефект від прискорення обігу ресурсів та інтенсифікувати процеси нарощення конкурентних переваг легкої промисловості за рахунок алокаційного типу ефективності використання стратегічного потенціалу промисловості регіонів.

## Література:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл: [пер. с англ.]. — СПб.: Питер Ком, 2001. — 416 с.
2. Булеев И. П. Промышленные корпорации: особенности развития и принятия решений / И. П. Булеев. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. — 116 с.
3. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. Деловая акула / Х.Маккей, Б.Карлофф. — М.: Экономика, 1991. — 367 с.
4. Саати Т. Л. Принятие решений: Метод анализа иерархий / Т. Л.Саати. — М.: Радио и связь, 1993. — 314 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Дж.Чампи: пер. с англ. Ю.Б. Иоффе. — К.: Изд-во Арт-Пресс, 2002. — 228 с.
6. Царенко О. В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: [монографія] / О. В. Царенко. — Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2009. — 504 с.
7. Целікова Л.В. Оцінка конкурентних переваг промисловості галузей країни / Л.В. Целікова // Регіональна економіка. — 2003. — № 5. — С. 207—213.
8. Чумаченко Н.Г. Проблемы и пути решения развития регионов / Н.Г. Чумаченко, А.И. Амоша // Економіка промисловості. — 2002. — № 4. — С. 201—206.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2010 р.