

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто формування стратегії інтеграції підприємств наукоємних галузей та розроблено стратегію інтеграції авіапромислового підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної високотехнологічної продукції. Ключові слова: інтеграція, стратегічний альянс, авіаційна галузь.*

*В статье рассмотрено формирование стратегии предприятий наукоемких отраслей и разработано стратегию интеграции авиапромышленного предприятия, направленную на повышение конкурентоспособности отечественной высокотехнологической продукции. Ключевые слова: интеграция, стратегический альянс, авиационная отрасль.*

*The article deals with integrating business strategy and development of knowledge-intensive industries aerospace enterprise integration strategy, aimed at improving the competitiveness of domestic high-tech products. Keywords: integration, strategic alliance, the aviation industry.*

**Постановка проблеми.** Одним з важливих питань розвитку конкурентоздатної організації є забезпечення довгострокового стійкого зростання, яке досягається або за рахунок використання внутрішніх унікальних ресурсів, або за рахунок можливостей зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем, що характеризуються збільшенням бізнесу, глобалізацією виробництва, посилюванням конкуренції і ускладненням зовнішнього середовища внаслідок прискорення технологічних нововведень, ризикованістю в ухваленні управлінських рішень, вдосконаленням управління, зосередженням на пошуку балансу між зовнішніми і внутрішніми дестабілізуючими діями. Ситуація, що склалася, вимагає від підприємств інших підходів і управлінських рішень. Світовий досвід свідчить, що одне з рішень цієї комплексної задачі, що веде до встановлення конкурентоздатних організаційних структур, засновано на інтеграції, яка принципово міняє модель організації, її риси і властивості, сприяють активізації інвестиційного процесу і інтелектуального потенціалу шляхом залучення додаткових ресурсів, доступних лише для інтегрованих структур.

Особливу роль відіграє розвиток інтеграції підприємств в наукоємному секторі, які об'єктивно належать до безлічі прибуткових. Саме наукоємні галузі визначають рівень розвитку народного господарства країни в цілому, надаючи імпульс розвитку суміжних галузей. Розвиток інтеграції підприємств наукоємного сектора дозволить зміцнити обороноздатність країни, підсилити її конкурентні позиції і інтеграцію країни в світове господарство.

**Аналіз останніх досліджень.** У зарубіжній науці і практиці накопичений значний досвід наукових досліджень по питаннях управління і розвитку інтеграції (роботи І. Ансоффа, Би. Гарретта, П. Друкера, П. Дюссожа, Э. Кемпбелла, М. Портеру, Саммерса Лаче До. і ін.). Створенню нових організаційних утворень присвячені дослідження таких вчених: Бобіна М.А., Гарбо-

лінська М.В., Дагаєв А.А., Дементьєв В.В., Кендюхов О.В., Ленський Є.В., Маркова В.Д., Михайлов О.В., Пивоваров С.Е., Прокопенко М.Д., Скудар Г.М. та ін.

**Невирішена раніше частина та мета.** Разом з тим методологія управління інтеграцією підприємств в наукоємному секторі і практика її здійснення все ще залишаються недостатньо розробленими; багато аспектів інтеграції розглядають ізольовано один від одного. Практично відсутні розробки з формування стратегії інтеграції підприємств наукоємних галузей. Метою є розробка стратегії інтеграції авіапромислового підприємства, спрямована на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної високотехнологічної продукції.

**Виклад основного матеріалу.** Історична орієнтація наукоємного сектора реальної економіки у бік оборонно-промислового комплексу (ОПК), мала поганий розвиток у цивільному призначенні, і тому на даний час він вимушений запозичувати іноземні розробки, що обмежує вихід на світовий рівень і призводить до посилення технологічної залежності.

Визнано, що найбільш масштабною серед галузей наукоємного сектора залишається авіаційна промисловість, головним чином за рахунок експортної орієнтації і держзамовлень. Однак, підприємства авіапрому, як і багато інших, в період ринкових перетворень зіткнулися з безліччю проблем, вирішити які за рахунок своїх внутрішніх виснажених джерел не є можливим. При цьому експортна орієнтація призводить до негативного впливу внаслідок нестабільності геополітичної ситуації.

Світовий досвід доводить, що формування конкурентоздатного наукоємного сектора засноване на інтеграції капіталу і виробничих потужностей, яка характеризується певними ознаками (таблиця. 1).

*Таблиця 1*

**Групи ознак, що визначають термін інтеграція**

ГРУПА	ОЗНАКИ
Організаційні	ідентифікація і відособлення деяких зв'язків і стосунків з тих, що існують
	управління внутрішніми зв'язками і взаєминами із зовнішнім світом в об'єднанні
	виникнення нових «м'якших» зв'язків
	перетворення зв'язків із зовнішніх у внутрішні
	системність співвідношення цілого і складових його частин
Економічні	висока міра співпраці, що супроводжується узгодженістю відтворювальних процесів учасників
	залучення торгівельних потоків, формування законодавчих і інституційних механізмів
	збільшення розмірів
	посилення концентрації і диверсифікації

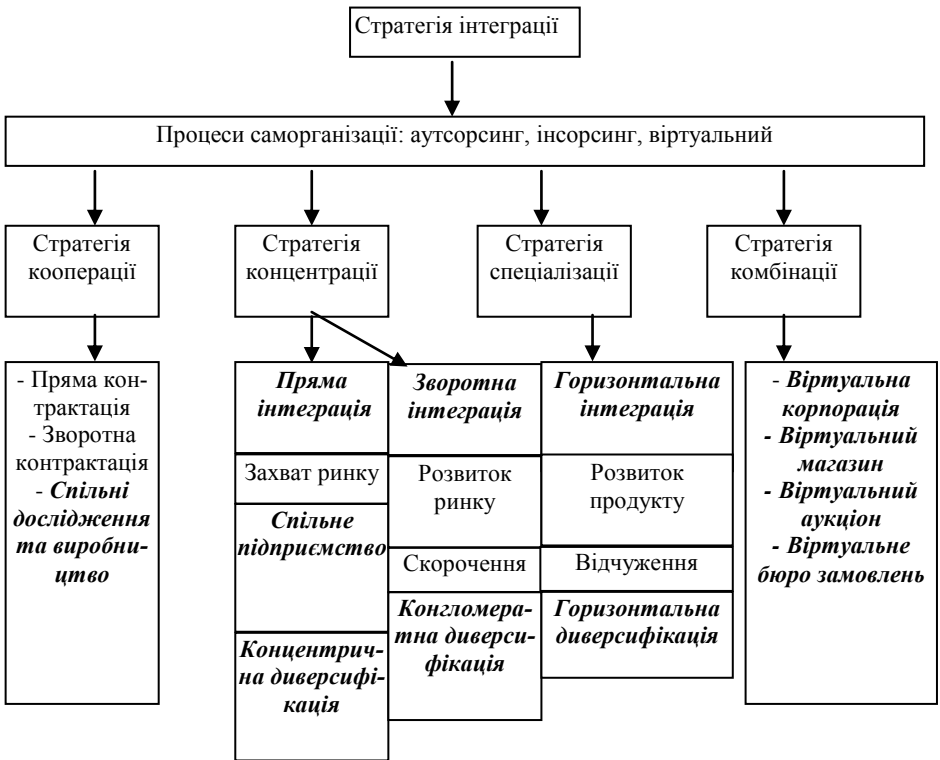
	встановлення мереж виробничо-господарських взаємозв'язків між крупними, середніми і дрібними підприємствами
Юридичні	об'єднання юридичних осіб або юридичних і фізичних (економічних суб'єктів).
	об'єднання шляхом встановлення цивільно-правових стосунків.
	кількість учасників не скорочується
	кількість учасників два і більше
	учасники не змінюють юридичний статус своєї особи
	учасниками можуть бути суб'єкти-власники відособленого майна.

Одна з головних причин неефективності інтеграції полягає в ігноруванні специфіки підприємств наукоємних галузей. Саме із-за особливостей і відмінностей наукоємних підприємств мають бути виведені принципи інтеграції і розроблена стратегія, що дозволить оптимізувати управління підприємств, що об'єднуються.

Високотехнологічні компанії, що характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності, володіють великим інтелектуальним капіталом, що утворюється завдяки взаємодії його структурних елементів: людського, організаційного і інформаційного капіталів.

У даній ситуації необхідними є тісні взаємодії (наприклад, по обміну знаннями, досвідом, технологіями) з приватним сектором галузей нових високих технологій, природно, при збереженні певної самостійності і деякої необхідної міри конфіденційності. У цих умовах зростає інтенсивність паралельного створення «м'яких» об'єднань (стратегічні альянси, мережі), що спираються як на інституційну основу, так і на самоорганізацію.

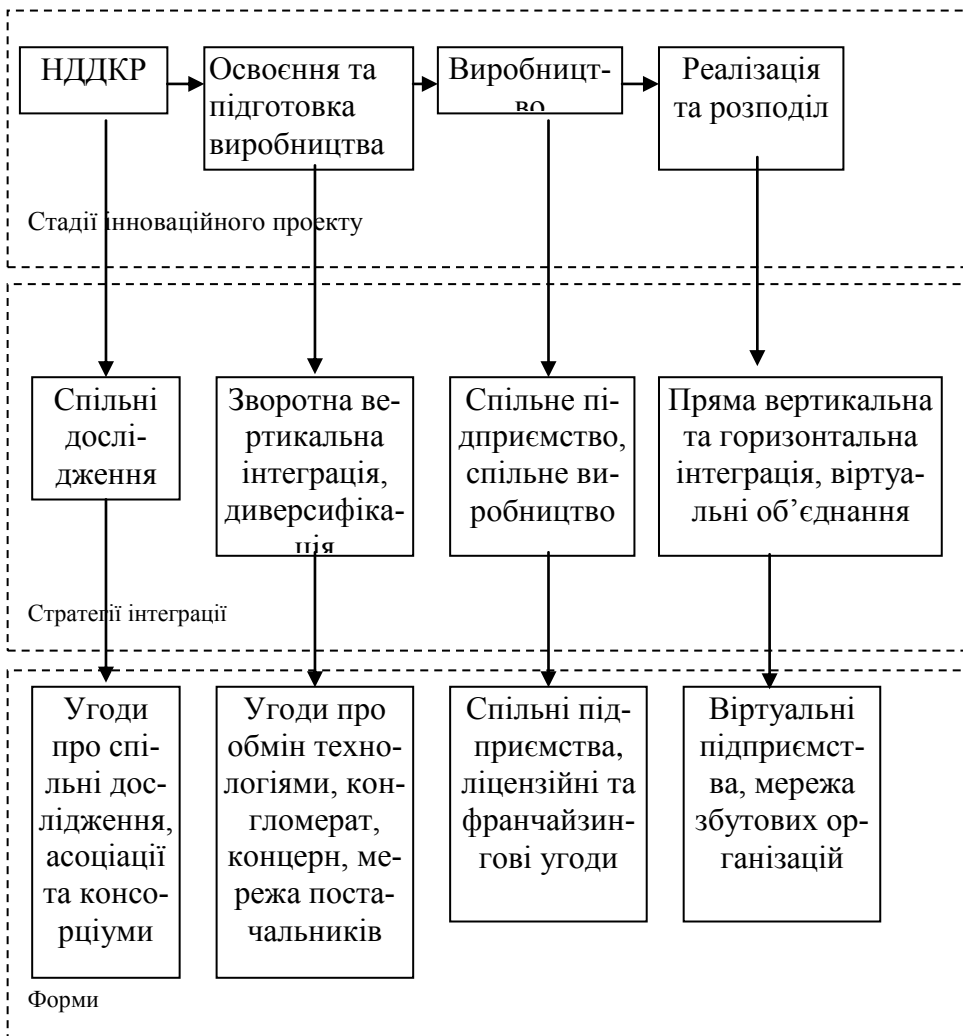
Стратегічні альянси як інвестиційний механізм надають можливість бізнесу отримати бажану конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів партнерів, в т.ч. іноземних. Аналіз дозволив виділити об'єктивні передумови створення стратегічних альянсів наукоємних підприємств авіапрому, які обумовлені відносно однаковими масштабами і положенням партнерів, загальною науково-технічною основою при різних нішах на ринку. Ці передумови дозволяють передбачити, що підприємства авіапрому за допомогою альянсів отримають можливість, економлячи власні ресурси, концентруватися на інноваціях і основному бізнесі, що дозволить подолати технологічну відсталість, можливу при вертикальній інтеграції, і не зменшувати рівень конкуренції в секторі за рахунок збереження виробничої універсальності партнерів. Аналіз показав, що не всі способи інтеграції відкривають можливість створення стратегічних альянсів. Автором виявлені вузлові місця напрямів розвитку, в яких можливе створення стратегічних альянсів (рис. 1)[1].



**Рис. 1. Можливість створення стратегічних альянсів при виборі стратегії інтеграції**

Вибрана стратегія інтеграції, що передбачає можливість створення стратегічного альянсу, логічно визначає вибір форми об'єднання. Враховуючи, що діяльність промислового підприємства наукоємної галузі є безперервним процесом реалізації серії інноваційних проектів, необхідною умовою виступає встановлення відповідності між стадією інноваційного проекту, вибраною стратегією інтеграції і формою об'єднання (рис. 2)[3].

Останніми роками через інтеграційні процеси організації існують в світі кордонів, де між внутрішнім і зовнішнім не можна провести чіткий кордон. У міру того, як наукоємна продукція (авіоніка) стає все складнішою, дорожче і вимагає більше часу на розробку, кількість учасників збільшується, схема кооперативних зв'язків перетворюється в «мережеву».



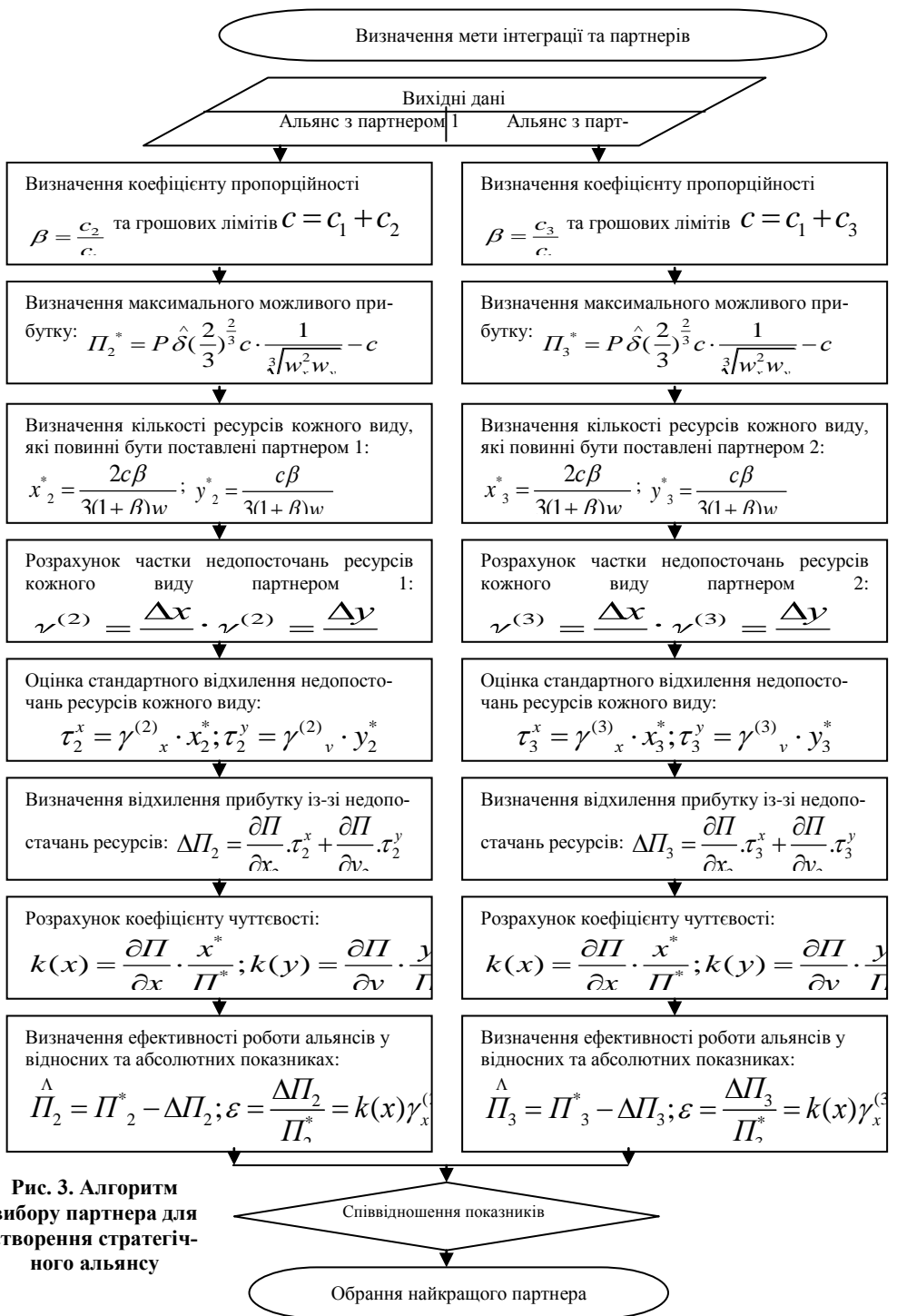
**Рис. 2. Відповідність форми об'єднання, стадії інноваційного проекту і стратегії інтеграції**

Відмінності альянсів в наукоємних галузях пов'язані з проектуванням «фантомних» структур управління, які важко локалізувати і які обмежуються створенням ради директорів і комітетів із співробітництва. Це обумовлено тим, що бажання співробітництва стикається з ризиком передачі своїх технологій партнерові-конкурентові і їх несанкціонованому використанню.

Найбільш прийнятною є структура управління, що включає координаційну раду, функціональні групи і виконавчий орган (рада директорів). Паритетні початки в радах реалізуються за рахунок однакової кількості представників від кожного партнера. Таким чином, ефективне управління альянсом має бути засноване на координації діяльності, проектуванні організаційних структур управління, оптимізації складу партнерів, грамотній побудові інформаційних потоків.

Алгоритм вибору партнера по стратегічному альянсу (рис. 3)[2].

Вибір партнера, відповідно до моделі, здійснюється на основі двох критеріїв: максимізації прибутку від діяльності альянсу і добросовісному виконанні потенційним партнером своїх зобов'язань, як міра якого вибрана неузгодженість постачань необхідних видів ресурсів (недопостачання). Як середнє значення недопостачань вибрано стандартне відхилення від оптимальних значень ресурсів, що постачаються.



**Рис. 3.** Алгоритм вибору партнера для створення стратегічного альянсу

Запропонована модель дозволяє здійснити вибір найбільш відповідного партнера по стратегічному альянсу за допомогою оцінки ступеня впливу недопостачань ресурсів на прибуток стратегічного альянсу через коефіцієнти чутливості, а також дає можливість визначити нижній кордон ціни на продукцію стратегічного альянсу, вище за яку прибуток від спільної діяльності буде позитивний.

Як методологічний інструментарій механізму управління інтеграцією запропоновано використовувати п'ять базових функцій управління: планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль у поєднанні з проектуванням, оптимізацією, бюджетуванням, цільовою спрямованістю, зворотнім зв'язком і елементами самоорганізації. Встановивши логічні ланцюжки між сильними і слабкими сторонами, а також погрозами і можливостями, надають змогу сформулювати та узгодити цілі і ключові напрями стратегії інтеграції в зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також в менеджменті.

**Висновки.** В цілях раціонального використання обмежених ресурсів розробка стратегії припускає розстановку пріоритетів, яка виконувалася за допомогою методу парних порівнянь. Доцільність застосування даного методу полягає в тому, що він не нав'язує експертам апріорних умов, навпаки, вважаючи перевагу випадковою величиною, відбиває дійсне співвідношення характеристик порівнюваних об'єктів. Метод попарних порівнянь в даному випадку, коли вимоги зацікавлених сторін до стратегії інтеграції систематизовані і їх кількість зведена до мінімуму, є найбільш точним і надійним методом виявлення переваг.

Розроблена на основі отриманих пріоритетів стратегія інтеграції має наступні переваги: по-перше, реалізує всі запропоновані концептуальні принципи інтеграції; по-друге, враховує конкурентну позицію підприємства; по-третє, стратегічні рішення обґрунтовуються кількісними даними.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стафеева Н.Е. Методологические аспекты интеграционных процес сов в наукоемком секторе [Текст] /Н.Е. Стафеева, Е.В. Попова//Вестник РЭА. – 2007. - №4
2. Гончарова Н.Е. Стратегия интеграции для наукоемких предприятий [Текст] / Н.Е. Гончарова// Консультант директора. – 2006. - №2
3. Hofman W.H., Slosser R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey [Текст] // Long Range Planning. – 2001. – Vol. 34. – P.357-381.
4. Pfaffmann E., Stephan M. How Germany Wins out in The Battle for Foreign Direct Investment: Strategies of Multinational Suppliers in the Car Industry [Текст] // Long Range Planning. – 2001. – Vol. 34. – P.335-355.