

уверенным в том, что в сознании сотрудников прочно поселится мысль о необходимости что-либо сделать для повышения эффективности производства, так как от этого зависит рост их собственного материального благополучия. Следует также отметить, что в качестве *дальнейших исследований в данном направлении* необходимо рассмотреть возможность применения предлагаемых управленцами низшего уровня и сотрудниками "на местах" управленческих решений, способствующих повышению эффективности разрабатываемой на предприятии стратегии функционирования. Для этого целесообразным является использование математического аппарата и программного обеспечения (например, применение анализа дерева решений, прикладных программ, позволяющих решать задачи нелинейного и дискретного программирования, оптимизационные задачи, задачи сетевого планирования и т. д.).

Литература: 1. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / Пер. с англ. А. М. Татлыдаевой; [Научн. ред., вступ. статья и коммент. Н. Н. Акулиной. – СПб.: Изд. группа "Евразия", 1997. – 430 с. 2. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – №6. – С. 103. 3. Зимбардо Ф. Социальное влияние / Ф. Зимбардо, М. Ляйпше. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 448 с. 4. Витковская А. Управление талантом, что стоит за этими словами? // www.u-journal.com. 5. Вудраф Ч. Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации – www.hrzone.co.uk. 6. Головин К. Сложности подбора персонала в современных условиях // Управление персоналом Украины. – 2004. – №5. 7. Завилейский М. Проблемы персонального развития // www.u-journal.com. 8. Теплов С. Организационные структуры и человек // Управление персоналом. – 2006. – №11.

Стаття надійшла до редакції
11.12.2006 р.

УДК 334.7

Брусильцева Г. М.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

In the article basic aspects of forming and estimating the integration strategy of enterprises is examined. Forming of an integration strategy is a deliberate complex of interconnected components and consists of several stages: diagnostic of an enterprise condition; shaping of conception integration; realization and estimation of strategy integration.

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується переходом на нову інноваційну модель розвитку, ефективним механізмом реалізації якої є пошук і створення дієвих організаційних форм здійснення господарської діяльності, однією з яких виступають інтеграційні структури.

Обираючи стратегію інтеграції, важливо визначити оптимальну форму взаємодії підприємств. Від того, наскільки обґрунтований вибір форми інтеграції, залежать можливості розвитку підприємств.

Дослідженню проблем пошуку ефективної стратегії розвитку підприємств приділяється значна увага як зарубіжними вченими, так і українськими науковцями, про що свідчать роботи І. Ансоффа, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, М. Бредлі, Ю. В. Іванова, Є. В. Ленського, В. Г. Герасимчука, В. В. Гончарової, М. О. Кизима, О. І. Пушкаря, О. М. Тридіда, О. М. Ястремської, В. М. Горбатова.

У роботах цих авторів розглядаються різні підходи до поняття "інтеграція", "стратегія інтеграції", "інтегровані структури бізнесу", аналізуються переваги та недоліки стратегії інтеграції, досліджуються теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інтеграції. Слід відзначити, що реалізація будь-якої стратегії розвитку

підприємства потребує постійного моніторингу, оцінки та впровадження заходів із коригування стратегії з огляду на стан внутрішнього та зовнішнього середовища, тому важливого значення набуває оцінка ефективності стратегії інтеграції підприємств.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування стратегії інтеграції промислових підприємств.

Існує безліч визначень стратегії, але їх об'єднує розуміння стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, які лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

На сьогодні не виключається можливість використання одразу декількох стратегій. Їх розробка знаходиться в залежності від того, яка мета поставлена перед підприємством. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд відзначали, що обрання стратегії пов'язане з досягненням необхідних результатів з урахуванням стану підприємства, його стратегічного потенціалу та перспектив [1].

Незважаючи на велику кількість напрямів стратегій розвитку, єдиною, здатною в умовах нестабільного економічного стану забезпечити ефективний розвиток підприємства за рахунок концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, є стратегія інтеграції підприємств.

Інтеграція підприємств – форма реалізації корпоративної стратегії, яка передбачає розробку загальної інтеграційної структури управління. Ця стратегія розповсюджується на всю компанію та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях, й підходів, які використовуються для управління групою видів бізнесу.

Обрання стратегії інтеграційного зростання є головним напрямом розвитку основних галузей промисловості. Особливо актуально проблема подальшого розвитку стоїть перед підприємствами машинобудівного комплексу, а саме підприємствами тракторного та сільськогосподарського машинобудування.

Формування інтеграційної стратегії є складним комплексом взаємопов'язаних компонентів і включає в себе низку етапів (рис.1).

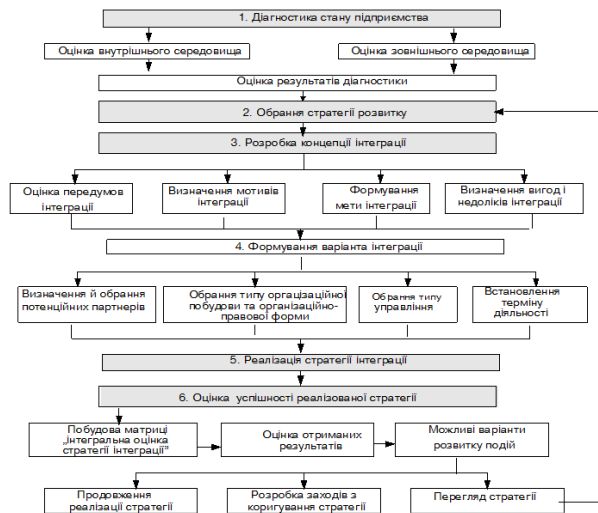


Рис. 1. Етапи стратегії інтеграції підприємств

На першому етапі стратегії інтеграції здійснюється діагностика стану підприємства, яка базується на проведенні оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища з метою ідентифікації тих ресурсів, що можуть розглядатися як сильні, так і слабкі сторони підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає, насамперед, оцінку економічних показників підприємства, зміни внутрішніх характеристик (загроз і можливостей) підприємства, але тільки тих, які можуть призвести до втрати конкурентоспроможності. Внутрішні загрози можна поділити на революційні, які виникають стрибком й надають різкий, частіше неочікуваний вплив на підприємство, та еволюційні, які виникають плавно й впливають поступово, посилено. Внутрішні можливості, які приводять до трансформацій, бувають тільки революційними. На внутрішні еволюційні можливості менеджмент звичайно реагує реструктуризацією підприємства. Загрози та можливості можуть діяти солідарно, тому необхідно відслідковувати і їх комбінації.

Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів базується на результатах дослідження конкурентів, постачальників і покупців товарів-замінників, недоліків і переваг покупців, загроз з боку товарів-замінників. За результатами моніторингу при наявності небезпеки втрати конкурентоспроможності керівник повинен прийняти рішення про підготовку до інтеграції.

На другому етапі здійснюється обрання стратегії розвитку підприємства.

Третій етап пов'язаний із розробкою концепції інтеграції, а саме визначенням передумов, доцільності та мети інтеграції, а також вигод і недоліків створення інтеграційної структури. Так, М. Портер відзначає, що "приймаючи будь-які рішення, необхідно враховувати всі важливі стратегічні вигоди та витрати. Проте їх значення залежатиме від характеру конкретної галузі. Вони стосуються як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції з необхідними змінами в подальшому" [2]. В основу визначення передумов та доцільності створення інтеграційних структур покладено чимало концепцій, але принципово важливим фактором для визначення доцільності створення інтеграційної структури є оцінка ефекту синергії.

Наступним етапом є формування варіанта інтеграції. На цьому етапі визначаються та обираються потенційні партнери. Процес обрання потенційних партнерів передбачає відбір із багатьох підприємств галузі або споріднених галузей ключових, які здійснюють вагомий вплив на діяльність підприємства та мають спільну мету.

Наступним кроком є визначення організаційно-правової форми, типу організаційної побудови та управління. Після обрання оптимального варіанта інтеграції та узгодження його з партнерами слід проводити інтеграцію.

Наступним етапом є реалізація стратегії інтеграції, а саме проведення стандартних і юридичних процедур та початок спільної діяльності. На початку спільної діяльності інтеграційної структури доводиться вирішувати певні проблеми. З'єднання або придбання підприємств не можна розглядати як придбання нового устаткування, виробничої лінії або фінансових активів. Підприємства отримують абсолютно окрему економічну одиницю. Вона має власний менеджмент, персонал, технології, сегменти ринку, і це невідомо, чи зможе підприємство-покупець інтегрувати її у свою структуру. Деякі автори [3] відзначають, що для того щоб знизити цей ризик до мінімуму, підприємству-покупцю необхідно створити так звану внутрішню команду інтеграції. З самої назви виходить, що внутрішня команда інтеграції — це тимчасово створений підрозділ підприємства-покупця, на який покладена відповідальність за проведення та здійснення процесу інтеграції.

Заключним етапом стратегії інтеграції є оцінка успішності обраної стратегії, яка передбачає визначення показників внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Показники внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії

Показники успішності стратегії	
Внутрішня успішність	Зовнішня успішність
1. Загальна рентабельність.	1. Рентабельність продаж.
2. Коефіцієнт транзакційних витрат.	2. Коефіцієнт зміни валових продаж.
3. Фондовіддача.	3. Рентабельність інвестицій.
4. Оборотність обігових коштів.	4. Оборотність інвестованого капіталу.
5. Фінансова стійкість	5. Частка експорту в країни ближнього зарубіжжя

В основу обрання показників зовнішньої успішності стратегії інтеграції покладено ступінь відповідності діяльності підприємства вимогам зовнішнього оточення та адаптивності до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Серед показників зовнішньої успішності визначено показники, які відображають рівень конкурентоспроможності продукції підприємства та можливості виходу на нові ринки. Так, зростання обсягів продаж підприємства, що свідчить про збільшення сегмента ринку, який обслуговується, і активізації збутової діяльності характеризується коефіцієнтом зміни валових продаж. Про втрату частини ринку свідчить зниження попиту на продукцію підприємства. Зробити такі висновки дозволяє динаміка коефіцієнта рентабельності продажу (відношення витрат на реалізацію до валового доходу). Можливості розширення виділеного підприємством сегмента ринку характеризує тенденція зростання такого показника, як частка експорту в загальному обсязі продукції.

Показники рентабельності інвестицій і коефіцієнта оборотності капіталу відображають ступінь інвестиційної привабливості підприємства та можливості залучення зовнішніх інвестицій на розробку й впровадження нових технологічних процесів і програм розвитку.

Показники внутрішньої успішності стратегії інтеграції відображають відповідність результатів, яких досягло підприємство, поставленим цілям, головними з яких є збільшення прибутку та зменшення витрат.

Серед головних показників оцінки внутрішньої успішності виділено загальну рентабельність, яка відображає рівень прибутковості підприємства.

Величина транзакційних витрат здійснює прямий вплив на ціну продукції. Вони відображаються в статистичній звітності підприємства як операційні витрати, які включають витрати на збут й адміністративні потреби. Зменшення цих витрат свідчить про ефективну систему маркетингу через встановлення тісних зв'язків між підприємствами-контрагентами.

Ефективність використання основних виробничих фондів відображає фондовіддача. Ступінь ринкової стійкості і гарантованість своїх зобов'язань визначають коефіцієнти фінансової стійкості та оборотності обігових коштів.

Оцінка внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії інтеграції здійснюється шляхом порівняння еталонних та фактичних показників діяльності підприємства та формування на цій основі інтегральних показників успішності стратегії інтеграції, які розраховуються за такими формулами:

$$I_{\text{вн}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \text{Пвн}_i}; \quad (1)$$

$$I_{\text{зов}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \text{Пзов}_i}; \quad (2)$$

де Пвн_i – показники внутрішньої успішності стратегії;

Пзов_i – показники зовнішньої успішності стратегії;

n – кількість показників, які використовуються для оцінки.

Оцінку успішності стратегії інтеграції здійснено на основі чотирьох машинобудівних підприємств, які входять до складу Української промислової енергетичної компанії "УПЕК" (табл. 2)

Таблиця 2

Інтегральні показники внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії інтеграції

Підприємства	2002 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.	
	$I_{\text{вн}}$	$I_{\text{зов}}$	$I_{\text{вн}}$	$I_{\text{зов}}$	$I_{\text{вн}}$	$I_{\text{зов}}$	$I_{\text{вн}}$	$I_{\text{зов}}$
П№1	0,67	0,87	0,72	0,91	0,71	0,92	0,85	0,96
П№2	0,69	0,85	0,71	0,91	0,76	0,93	0,87	0,95
П№3	0,59	0,84	0,75	0,86	0,82	0,9	0,97	0,96
П№4	0,68	0,91	0,74	0,94	0,84	0,95	0,9	0,95

На основі поєднання оцінки внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії та оцінки досягнення цілей будується матриця "інтегральна оцінка стратегії інтеграції" (рис. 2).

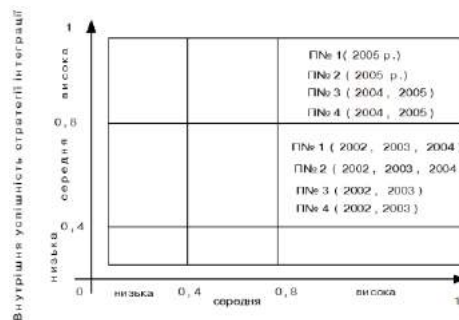


Рис. 2. Матриця інтегральної оцінки стратегії інтеграції

Розраховані значення внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії оцінюються за градацією, розробленою для оцінки критеріїв матриці "Привабливість ринку-конкурентна позиція": від 0 до 0,4 – низький рівень успішності; від 0,4 до 0,8 – середній рівень успішності; від 0,8 до 1 – високий рівень успішності.

У результаті формується висновок про успішність стратегії, який відображає три варіанти: перегляд і зміна стратегії; коригування стратегії; продовження реалізації стратегії. За результатами аналізу можна стверджувати, що підприємства характеризуються позитивною динамікою діяльності. Підприємства збільшили показники внутрішньої та зовнішньої успішності, що свідчить про правильність обрання стратегії інтеграції.

Таким чином, прийняття рішення щодо проведення стратегії інтеграції визначається оцінкою стану підприємства та галузі в цілому, стратегічними вигодами та витратами інтеграції як стратегії розвитку, а також впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведений аналіз процесу здійснення стратегії інтеграції може служити основою для використання українськими підприємствами стратегії інтеграції в сучасних умовах, однак це вимагає належної адаптації.

Література: 1. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2000. — 412 с. 2. Портер Майкл Э. Конкуренция Учеб. пос.: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. — 496 с. 3. Галпин Т. Джю. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Джю Галпин, М. Хэндом: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. – 240 с.

Стаття надійшла до редакції
12.03.2007 р.

УДК 378.14(477)

Семенюк С. Б.

ОЦІНКА КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СТАН І ПРОБЛЕМИ

In the article the estimation of the state of the state of affairs of market of services of higher education is conducted and found out problems which are at this market. The state of the state of affairs of labour market and influence on the market of educational services is analysed.

Система вищої освіти в Україні є однією із значимих і визначених освітніх систем у світовому співтоваристві. В суспільстві побутує думка, що тільки освіта і наука зможе забезпечити розвиток української економіки на якісно новій основі, оскільки саме вони формують інтелектуальні ресурси нації. На сьогоднішній день в Україні формується ринок освітніх послуг, в тому числі і ринок послуг вищої освіти, механізми функціонування якого потрібно вивчати, перш за все, за допомогою кон'юнктурної оцінки. Оцінка кон'юнктури ринку освітніх послуг дозволить визначити перспективи розвитку діяльності освітніх закладів.

Визначення кон'юнктури ринку освітніх послуг – основний чинник для формування державної освітньої політики, розробки відповідних законів і регулювання ринку. Для аналізу ситуації на ринку освітніх послуг вищої освіти необхідно використовувати комплексний системний підхід.

Оцінку кон'юнктури ринку освітніх послуг потрібно проводити за допомогою аналізу об'ємних показників, таких, як ринковий попит і ринкова пропозиція, а також встановити їх пропорційність, тобто співвідношення на цьому ринку і визначити динаміку та напрямки кон'юнктури й вивести форму кон'юнктурної хвилі.

Ринковий попит характеризується показником "кількість поданих для вступу заяв", ринкова пропозиція – "ліцензований обсяг набору". Отже, розглянемо ці показники та їхнє співвідношення для ринку послуг вищої освіти (табл.1).

Таблиця 1

Кон'юнктурна характеристика ситуації
на ринку послуг вищої освіти [1]

Показники	Досліджуваний період					
	2000/ 01	2001/ 02	2002/ 03	2003/ 04	2004/ 05	2005/ 06
Кількість поданих для вступу заяв, тис.	809,6	877,5	896,1	924,7	933,5	791,6
Абсолютний приріст, тис.	–	67,9	18,6	27,9	9,4	-141,9
Темп зростання, %	100	108,4	102,1	106,4	100,1	84,8
I-II рівні акредитації, всього тис.	262,3	273,6	270,9	267,3	235,0	203,1
Абсолютний приріст, тис.	–	11,3	- 2,7	- 3,6	- 32,3	- 31,9
Темп зростання, %	100	104	99	98,7	87,9	86,4
III-IV рівні акредитації, всього тис.	547,3	603,9	625,2	657,4	698,5	588,5
Абсолютний приріст, тис.	–	56,6	21,3	32,2	41,1	110,0
Темп зростання, %	100	110,3	103,5	105,2	106,3	84,3
Ліцензований обсяг, всього тис. чол.	415,5	395,3	536,5	635,0	657,4	672,4
Абсолютний приріст, тис.	–	51,8	23,6	23,1	22,4	15
Темп зростання	–	110	104	104	104	103
I-II рівні акредитації, всього тис. чол.	190,1	201,2	203,7	202,5	182,2	227,5
Абсолютний приріст, тис.	–	11,1	2,5	-1,2	-20,0	45,3
Темп зростання, %	–	105	101	99	89	125
III-IV рівні акредитації, всього тис. чол.	346,4	387,1	408,6	432,5	475,2	396,4
Абсолютний приріст, тис.	–	40,7	62,2	23,9	42,7	-78,8
Темп зростання, %	–	108	118	106	110	83
Кон'юнктура ринку (співвідношення попиту та пропозиції)						
I-II рівні акредитації, всього, Абсолютний приріст	1,38:1	1,36:1	1,33:1	1,32:1	1,29:1	1,20:1
Темпи зростання, %	–	- 0,02	0,03	- 0,01	- 0,03	- 0,09
III-IV рівні акредитації, всього, Абсолютний приріст	1,58:1	1,56:1	1,53:1	1,52:1	1,47:1	1,17:1
Темпи зростання, %	–	- 0,02	- 0,03	- 0,01	- 0,05	- 0,30
Темпи зростання, %	–	98,7	98,1	99,3	96,7	79,6

Таким чином, кон'юнктура ринку послуг вищої освіти характеризується домінуванням попиту над пропозицією. Але, як свідчать дані досліджуваного періоду, ця ситуація змінюється, тобто постійно знижується рівень затребуваності пропозиції. Якщо в 2000/2001 роках попит перевищував пропозицію в 1,4 раза для навчальних закладів I – II рівнів акредитації та 1,6 раза – III – IV рівнів акредитації, то в 2005/2006 роках співвідношення попиту та пропозиції досягнуло майже в рівноваги.

На основі оцінки загальнооекономічної кон'юнктурної ситуації можна проаналізувати динаміку кон'юнктури та зобразити форму кон'юнктурної хвилі (рисунок).

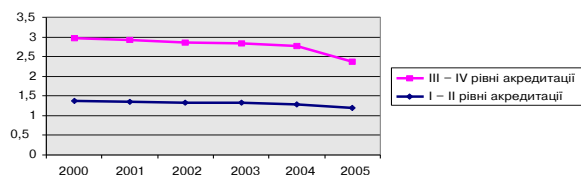


Рис. Форма кон'юнктурної хвилі

Таким чином, як свідчить рисунок, кон'юнктура ринку освітніх послуг має знижувальний характер і знаходиться у стані спаду, якщо взяти до уваги той факт, що малий цикл ділової активності триває щонайменше 7 – 11 років, а великий – 50 – 60 років, то для відображення цих циклів потрібен більш тривалий період часу. На рисунку відображена напівафаза економічного циклу. Для оцінки кон'юнктури важливо з'ясувати напрямки її динаміки. В даному випадку, як видно з рисунку, кон'юнктура є спадною.

Таблиця 2

Прийом до вищих навчальних закладів [2]
(на початок 2005/2006 н. р.)

	Прийнято на початковий цикл навчання	За рахунок коштів					
		Державного бюджету	% до загальної кількості прийнятих	місцевих бюджетів	% до загальної кількості прийнятих	коштів юридичних і фізичних осіб	% до загальної кількості прийнятих
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього	672446	227617	34,6	25660	3,9	419169	61,5
За освітньо-кваліфікаційними рівнями							