

Гетьман О.А., Шеремет А.В.

Днепропетровская государственная финансовая академия

## РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА КЕЙТЕРИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

### Аннотация

В статье проанализированы теоретические подходы к разработке системы вознаграждения персонала. Рассмотрены виды вознаграждения персонала на кейтеринговых предприятиях Украины. Проанализированы ключевые факторы, влияющие на эффективность системы вознаграждения персонала на кейтеринговых предприятиях. Предложен новый подход к организации эффективной системы вознаграждения персонала на примере конкретного кейтерингового предприятия.

**Ключевые слова:** кейтеринг, система вознаграждения, нематериальная мотивация, ключевой фактор, эффективность.

Getman O.O., Sheremet A.V.

Dnepropetrovsk State Financial Academy

## DEVELOPMENT OF A NEW INCENTIVE SYSTEM AT CATERING ENTERPRISES IN UKRAINE

### Summary

Theoretical approaches to the development of the remuneration system for staff are analyzed in this article. Forms of staff remuneration at the catering enterprises in Ukraine are considered. Key factors are analyzed that affect the efficiency of the system of staff remuneration at the catering enterprises. A new approach to the organization of an effective system of staff remuneration at the example of catering companies is proposed.

**Keywords:** catering, remuneration system, non-material motivation, key factor, efficiency.

УДК 345.79

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ІНТЕГРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Горобчук І.С.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Здійснено аналіз підходів до визначення поняття «інтеграційна стратегія підприємства». Визначено, що одним зі способів збереження стійкості підприємства в ринкових умовах підприємства є реалізація інтеграційної стратегії. Інтеграційна стратегія може розглядатися як сукупність дій направлених на об'єднання певних частин, економічних суб'єктів в єдине ціле. В концептуальному плані можна виділити наступні аспекти такого типу стратегії. На першому етапі необхідно притримуватись захисної стратегії, суть якої буде полягати в створенні тиску на конкурентів шляхом зниження витрат по вже освоєній продукції. Можливо використовувати також елементи проміжної стратегії шляхом закріплення на ринку конкурентної боротьби та пошуку незайнятих ніш.

**Ключові слова:** інтеграційна стратегія, трансакційні витрати, синергічний ефект, інституційний підхід, еволюціоністський підхід.

**Постановка проблеми.** Радикальні зміни в функціонуванні підприємств всіх форм власності викликають послідовний перехід до високо розвинутої соціально орієнтованої економіки інтенсивного типу. Перехід до глобалізованого середовища змушує підприємства використовувати такі методи стратегічного управління, які б забезпечували функціонування на різних ринках, а також повне використання власного потенціалу.

Саме тому консолідація діяльності, тривалі процеси концентрації акціонерного капіталу, об'єднання підприємств і реорганізація вже створених бізнес-груп, міжгалузєва та внутрішньогалузєва експансія стають найпоширенішими тенденціями інституціонального розвитку національної економіки. Більше того, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить

від розробки й реалізації дієвої інтеграційної стратегії підприємства, яка передбачає нарощування темпів зростання виробничого підприємства, а також досягнення конкурентних переваг.

Існує багато підходів до трактування поняття «інтеграційна стратегія підприємства». Таку множину можна пояснити різноманіттям теоретичних моделей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні основи теорії підприємств були представлені в працях зарубіжних економістів таких як: Г. Форд, А. Берлі, Г. Мінз, Дж.Р. Коммонс, Б. Беллон, Р. Коуз О. Уільямсон та ін. Проте, в дослідженнях іноземних економістів проявилась тенденція до аналізу конкретних механізмів і навіть окремих елементів механізмів формування інтеграційних промислових об'єднань, зокрема, фінансо-

вого контролю, в той час як практично в стороні залишилися проблеми становлення та розвитку інтеграційних структур.

**Невирішені частини загальної проблеми.** В роботах вчених не отримали належного висвітлення особливості створення та пошуку оптимальних форм інтеграційних стратегій підприємств. Дослідження потребують визначення основного поняття інтеграційної стратегії.

**Основні завдання наукового дослідження.** Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- визначити основні передумови, фактори та цілі створення формування інтеграційної стратегії;
- теоретично узагальнити поняття «інтеграційна стратегія».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо, що саме розуміють науковці під поняттям «інтеграційна стратегія підприємства». Дане словосполучення розглядається при описі основних стратегій управління підприємством.

Під інтеграційною стратегією прийнято розуміти сукупність рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські види взаємодій підприємств з іншими підприємствами.

Дане поняття не нове і фактично почали його використовувати в останній третині XIX ст., коли намітилася тенденція до концентрації виробництва і капіталу на базі злиття окремих підприємств і становлення корпоративних форм інтеграції. Це було обумовлено як зручностями сфери застосування вільних капіталів і загостренням конкуренції, так і потребою в укрупненні виробничих форм, для того щоб більш ефективно застосовувати нову техніку, технології, джерела енергії.

Наявність великої кількості відмінностей при поясненні інтеграційної стратегії та відсутності єдиного тлумачення даного поняття свідчать про обмеження наявного його теоретичного обґрунтування. Саме тому теоретична база потребує деякої систематизації та виділення найбільш значимих елементів.

Відсутність єдиного підходу до трактування поняття інтеграційної стратегії і до пояснення процесу інтеграції в цілому обумовлює складність та потребу створення цілісної моделі поняття.

В світовій економічній літературі виділилися три основні підходи до пояснення інтеграційної стратегії виробних підприємств: технологічна, інституційна, та еволюційна.

Перший підхід базується на виокремленні технологічних процесів як загальної мети інтеграції підприємств. Основні положення підходу базуються на таких аспектах, як зменшення кількості етапів виробничого процесу, забезпечення безперебійної роботи виробництва, наявність бар'єрів для входу на ринок та виходу з нього, економія на масштабі виробництва. Технологічний підхід дозволяє виявити та врахувати виробничі та технологічні обмеження у всіх типах інтеграційних структур. Також підхід дозволяє встановити такі можливості розробки інтеграційної стратегії, які дозволить максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси у виробничому процесі. При цьому, автори теорії наголошують на тому, що при горизонтальній інтеграційній стратегії потрібно націлюватись на сукупно менші технологічні витрати, якщо така умова не виконується, це означає, що така форма співпраці не має сенсу. Натомість, підприємства будуть націлені на реалізацію вертикальної інтеграційної стратегії, коли загальні витрати на виробництво всередині об'єднаного підприємства будуть нижчими за рахунок зниження ціни на закупівлю сировини до

рівня нижче ринкової. Технологічна межа реалізації інтеграційної стратегії формується при співвідношенні зростання середніх сукупних витрат при збільшенні масштабів виробництва.

Інституційний підхід до пояснення інтеграційної стратегії базується на теорії трансакційних витрат та виявленні причин, що обумовлюють інтеграційні процеси. В зв'язку з тим, що характер ринкової економіки не має на меті тільки ціноутворення та аналізу ринків, то можна стверджувати, що ринок не завжди являється ефективним засобом для реалізації угод. О.І. Уільямсон відмічає, що «фірма ... володіє координуючим потенціалом, який іноді перевищує наявний потенціал ринку» [6]. Основну ціль та результат реалізації інтеграційної стратегії в умовах капіталізму О.І. Уільямсон бачить в мінімізації трансакційних витрат і витрат на виробництво та постійно підкреслює необхідність їх сумарної мінімізації. В якості основної причини виникнення інтеграційних процесів він виділяє мотив пошуку вигід від монопольного стану на ринку та імперативи технологічного розвитку [4]

Р. Коуз в своїй роботі показав, що дослідження в рамках сучасного інституціоналізму тісно пов'язані з проблемами становлення і функціонування сучасних організаційних структур. В той час як ринковий механізм традиційно вважався головним засобом забезпечення господарської координації, Р. Коуз в своїх дослідженнях базувався на тому, що підприємства часто доповнюють ринок в здійсненні даних функцій. Замість того, щоб розглядати межі підприємства, як межі, що визначені параметрами технологій, що використовуються, він запропонував розуміння підприємства та ринку як альтернативних засобів економічної організації.

Відомо, що підприємства для організації своєї діяльності використовують як внутрішні так і зовнішні контракти, які породжують наступні витрати: витрати контролю та трансакційні витрати. При цьому витрати контролю включають витрати на організацію та моніторинг внутрішніх контрактів, а також включають і втрати, які може понести підприємство при неналежному їх виконанні. Можна вважати, що компанії будуть прагнути до інтеграції та заміни внутрішніх контрактів на зовнішні в тому випадку, коли витрати на здійснення контролю об'єднаних організацій виявляться меншими, аніж трансакційні витрати. І масштаби та рівень інтеграції буде визначатись балансом трансакційних витрат і витрат контролю.

Концентруючи увагу на характері контрактної взаємодії між суб'єктами інтеграції інституційна теорія розглядає процеси відтворення як побічний процес інституційно оформлених відносин. Разом з тим, це викликає певну статичність інтеграційних процесів, які по своїй суті являються динамічними і це є певним обмежуючим фактором інституційного підходу.

В роботі Г.Б. Клейнера, В.Л. Тамбовцева та Р.М. Качалова під інтеграційною стратегією розуміється встановлення таких взаємозв'язків між підприємствами, які забезпечать довгострокове зближення генеральних цілей сторони, що інтегрує та сторони, що інтегрується. Відносини чистої конкуренції при інтеграційних процесах замінюються одним з варіантів співробітництва, при цьому спектр можливостей такого співробітництва розповсюджується від слабкої взаємодії до прямого управління, при якому ринкові відносини замінюються внутрішньо фірмовими поставками. Еволюціоністська концепція розглядає інтеграцію виробництва як динамічний процес, значний вплив на який виявляють фактори зовнішнього середовища. Представники

еволюціоністського підходу досліджують об'єкту направленість інтеграційної стратегії одночасно і на процес об'єднання окремих елементів у єдине органічне ціле, що характеризується формуванням цілісної структури з єдиною системою, і на явище, що є результатом об'єднання диференційованих підприємств в єдине ціле, яке перебуває в стані гармонічної рівноваженості та впорядкованого функціонування. Акцентується увага представників підходу і на рисах інтеграційної стратегії як напряму розвитку підприємства, що має на меті вираження наступних системних рис інтеграції: цілісність, націленість розвитку, структурність та синергетичний ефект.

Зовнішнє середовище підприємства є результатом безперервної взаємодії між різними суб'єктами господарської діяльності і перебуває у стані постійної змінюваності, що і визначає тенденцію посилення нестабільності умов господарювання.

В рамках еволюціоністської концепції корпорація розглядається як активний суб'єкт, що формує економічні відносини. Для успішного функціонування такого суб'єкта розробляються і реалізуються стратегії, які повинні враховувати поведінку конкурентів, основних постачальників, а також дії держави. При

цьому, корпорації, особливо великі, стають активними учасниками формування мікро- та макроекономічної політики держави. З позиції еволюціоністського підходу інтеграційна стратегія буде представляти собою один із варіантів стратегії розвитку і розширення діяльності компанії. Таким чином, компанія буде активно впливати на зовнішні конкуренти середовище, формуючи його таким способом [2].

Органічна поєднаність частин в одне ціле є невід'ємною ознакою процесу інтеграції. Є декілька підходів до пояснення сутності даного принципу: заперечення можливості кореляції між цілим та його частинами, і позиція – ціле є сумою своїх частин, яка відображає сумарно-механістичний погляд на взаємовідносини цілого та його частин. Це означає, що роль і функціональна направленість складових сформованої інтеграційної структури визначається не стільки вихідними даними, скільки природою зв'язків і відносин між ними.

В економічній літературі розкривають наступні функції інтеграційних стратегій:

- засіб поєднання зусиль у вирішенні задач, які представляють загальний інтерес для партнерів;
- засіб вирішення протиріч між партнерами;

Таблиця 1

## Вплив факторів зовнішнього середовища на мотиви формування інтеграційної стратегії

Характеристика зовнішнього середовища	Передумови та мотиви формування інтеграційної стратегії
<b>Кон'юнктура</b>	
Наявність та посилення конкуренції.	1. Прагнення до взаємодоповнюваності в області НДДКР. 2. Прагнення до підвищення значущості в економіці, статусу (перед інвесторами та партнерами). Покращення ділового іміджу. 3. Прагнення визнати розділ сфер впливу. 4. Можливість консолідувати інвестиційні ресурси
Ризики, падіння попиту, цін на продукцію	Диверсифікація виробництва
<b>Структура галузей економіки, характеристика ринків</b>	
Сильна концентрація виробництва та монополізація ринків	Реструктуризація промисловості
Особлива роль для бюджету платежів та внесків від галузі, важливість галузі для економіки країни	Контроль країни за діяльністю підприємств, отримання платежів до бюджету. Збереження керованості життєво важливими галузями. Збереження керованості в ланці «підприємство-об'єднання» в рамках традиційних господарських зв'язків, запобігання розпаду унікальних виробничо-технологічних комплексів.
Неконкурентоспроможність галузей, підприємств, депресивний стан окремих секторів економіки	Прагнення посилити ринкову владу. Захисна реакція макрорівня.
<b>Регіональна економіка</b>	
Регіоналізація економіки, отримання самостійності регіонами, низька якість інформації	Скорочення трансакційних витрат
<b>Економічні умови</b>	
Інфляція, скорочення бюджетного фінансування	Можливість знизити необхідність в оборотних засобах, перейти на внутрішні взаєморозрахунки
Інвестиційна криза	Потреба в капіталі
<b>Несприятливі умови ведення бізнесу</b>	
Наявність значного податкового навантаження та його ріст	Прагнення зменшити податкове навантаження
Висока вартість виведення надлишкових основних фондів	Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, можливість використання надлишкових фондів.
Загроза банкрутства, кризи	Прагнення забезпечити стабільність та виживаність, запобігти кризі
Висока значущість хороших відносин з органами влади. Міцні позиції бюрократичного апарату	Прагнення укріпити відносини з органами влади. Надія на полегшення відстоювання інтересів в державних інстанціях. Прагнення легально використовувати механізми вдосконалення відносин власності.
<b>Макроекономіка</b>	
Глобалізація в економіці	Прагнення забезпечити стабільність в умовах ринків, які швидко змінюються. Отримання синергетичного ефекту за рахунок зростання ринкової влади (мотив монополії).

- засіб вдосконалення структури асортименту і підвищення якості продукції, що виготовляється;
- засіб, що дозволяє повністю задіяти з високою віддачею наявні господарський та науково-технічний потенціали;
- засіб доведення продукції, що виготовляє підприємство, до споживачів;
- інструмент корпоративного будівництва, планування та управління;
- важіль розподілу та перерозподілу засобів виробництва та капіталу за напрямками та підприємствами;
- інструмент збалансованості конкретних потреб замовника і ресурсних можливостей виробників, встановлення пропорцій між виробництвом та споживанням;
- стимулятор науково-технічного прогресу та інноваційного потенціалу.

Реалізація інтеграційної стратегії виступає однією з форм розвитку підприємства та, як правило, спричиняє зміну не лише організаційної структури підприємства, але і його фінансового становища, прав власності на продукцію, та в цілому – положення в галузі. Тому економічну сутність інтеграційної стратегії слід розглядати комплексно, беручи до уваги все різноманіття економічних відносин, що виникають при її здійсненні.

Гарантією стійкості роботи підприємств є їх здатність адаптуватися до умов зовнішнього економічного середовища шляхом відповідних перетворень. Одним з таких способів збереження стійкості підприємства в ринкових умовах є реалізація інтеграційної стратегії.

Процес формування інтеграційної стратегії повинен базуватись на принципах довгострокового розвитку структурованої системи. В концептуальному плані можна виділити наступні аспекти такого типу стратегії. Спочатку необхідно притримуватись захисної стратегії, суть якої буде полягати в створенні тиску на конкурентів шляхом зниження витрат по вже освоєних видах продукції. Можливо використовувати також елементи проміжної стратегії шляхом закріплення на ринку конкурентної боротьби та пошуку незайнятих ніш.

Можна узагальнити все вищезазначене та сформулювати наступне визначення інтеграційної стратегії підприємства – це встановлений та переглядуваний набір шляхів функціональної та організаційної інтеграції підприємств з іншими для максимального використання потенціалу підприємства та досягнення стратегічних цілей, забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.

Інтеграційна стратегія підприємства направлена на розвиток та використання потенціалу організації. Варто зазначити, що для виробничих підприємств відкриває нові можливості для розвитку та розширення виробництва, а також для його здешевлення.

Особливістю інтеграційної стратегії є те, що вона з однієї сторони представляє собою варіант корпоративної стратегії направленої на участь підприємства як єдиного цілого в процесах інтеграції, які проходять в зовнішньому середовищі.

З іншого боку, інтеграційна стратегія може виступати в якості виду функціональної управлінської стратегії підприємства, в якій будуть вирішуватись стратегічні питання зміни внутрішньої та зовнішньої структури.

Однією з головних причин прагнення до формування інтегрованих структур є отримання та посилення синергетичного ефекту, тобто взаємодоповнюючої дії активів двох або більше господарюючих суб'єктів, сукупний результат яких перевищує суму результатів їх окремої діяльності.

Розглянемо вплив зовнішніх факторів на передумови формування інтеграційної стратегії (таблиця 1).

**Висновки.** Підсумовуючи, можемо зробити висновки, що підходів до визначення поняття багато, але вони не охоплюють повноти поняття.

Таким чином, в статті запропоновано визначення поняття інтеграційна стратегія підприємства як встановлений та переглядуваний набір шляхів функціональної та організаційної інтеграції підприємств з іншими для максимального використання потенціалу підприємства та досягнення стратегічних цілей, забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.

#### Список літератури:

1. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Под ред. Ю. П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.
2. Белозубенко В. С., Усова А. С. Онтология интеграционных процессов на уровне регионов мира // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая.- 2005. – Вып. 91. – С. 79-86.
3. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки.- Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.
4. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: Монография. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
5. Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

**Горобчук И.С.**

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

### Аннотация

Проведен анализ подходов к определению понятия «интеграционная стратегия предприятия». Определено, что одним из способов сохранения устойчивости предприятия в рыночных условиях предприятия является реализация интеграционной стратегии. Интеграционная стратегия может рассматриваться как совокупность действий направленных на объединение определенных частей, экономических субъектов в единое целое. В концептуальном плане можно выделить следующие аспекты такого типа стратегии. На первом этапе необходимо придерживаться защитной стратегии, суть которой будет заключаться в создании давления на конкурентов путем снижения расходов по уже освоенной продукции. Возможно использовать также элементы промежуточной стратегии путем закрепления на рынке конкурентной борьбы и поиска незанятых никем ниш.

**Ключевые слова:** интеграционная стратегия, транзакционные издержки, синергический эффект, институциональный подход, эволюционистский подход.

**Gorobchuk I.S.**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ANALYSIS OF APPROACHES TO THE DEFINITION OF «ENTERPRISE INTEGRATION STRATEGY»

### Summary

The analysis of approaches to the definition of «enterprise integration strategy.» Determined that one way to preserve the sustainability of the enterprise in market conditions of the company is to implement the integration strategy. Integration strategy can be seen as a set of actions aimed at the unification of certain parts of economic actors together. In the conceptual plan are the following aspects of this type of strategy. The first step is to follow the defense strategy, the essence of which will be to create pressure on competitors by lowering costs for already-developed products. You may also use intermediate elements of the strategy through consolidation of market competition and the search for unoccupied niches anyone.

**Keywords:** integration strategy, transaction costs, synergy, institutional approach, evolutionary approach.

UDC 65.011.47

## STRATEGIES AND METHODS OF PRODUCTION AND RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT IN AGRARIAN ENTERPRISES

**Grinchuk Ju.S.**

Bila Tserkva National Agrarian University

Strategies of the production and resource potential's development can be determined by the characteristics of its structure and specialization. The choice of the right one is complicated by the risk and crisis in the financing of agrarian production, especially at small and medium agribusiness. However, the evaluation and diagnosis of industrial situations allow at least three basic methods: cost leadership, differentiation and focusing. It is advisable to involve experts and analysts of resource, production factors and market to their development.

**Keywords:** production and resource potential, strategies, methods, management, evaluation, diagnosis, cost leadership, differentiation.

**Problem's formulation.** Sustainable development of agrarian enterprises depends on the choice of effective strategies as for the use and formation of production and resource potential. In modern conditions the place of agrarian enterprises, as well as the entire national economy into the world economy and the world markets does not correspond to their natural, industrial and intellectual potential. This fact has a significant increase of its reserves and economic growth. In the last decade due to the change of ownership and the terms of economic relations between economic entities had developed methods of quantitative assessment of the resource potential of

agrarian enterprises, allowing its components to analyze the impact of the results of production activities, the interests of company are becoming more practical and scientific.

**Analysis of recent research and publications.** Formation of resource management strategies of agrarian companies had been discussed by many national and foreign scientists and economists including P.T. Sabluk, A.V. Ulyanchenko, D.I. Kokorin, O.I. Kotikova, A.V. Klyuchnyk, O.M. Vyshnevskaya, O.V. Vasylenko, O.V. Prokopenko, N.M. Sirenko, O.V. Shebanina, I.I. Cherven, Kaplan Robert S., David P. Norton, P.I. Ansoff etc.