

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМ КООПЕРАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглядається теоретичне обґрунтування і розробка інструментарію встановлення пріоритетних форм організації коопераційного співробітництва підприємства з іншими суб'єктами господарювання шляхом узагальнення змісту вимог до здійснення коопераційних відносин за результатами оцінки рівня мінливості ринкових, виробничих і ресурсних факторів на основі позиціонування підприємства у просторі розробленої тримірної матриці.

**Ключові слова:** коопераційні зв'язки, кооперація, кооперування, коопераційне співробітництво, форми коопераційних зв'язків, підприємства машинобудування, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Annotation.** The article deals with theoretical basing and elaboration instruments for choosing forms of enterprises cooperation links with other enterprises. It forms on the matrix base with the results of variety level of market, business and resource factors.

**Key words:** cooperation links, cooperation, forms of cooperation links, enterprise at mechanical engineering, factors of inside and outside enterprise environment.

**Вступ.** Головною метою процесу ринкового реформування економіки України є створення надійних передумов для здійснення структурної перебудови промисловості, суттєвого підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств, інтеграції національного виробництва до сучасної системи світогосподарських зв'язків, формування широкого прошарку ефективних приватних власників, зростання добробуту та якості життя населення. Проте певні позитивні результати ринкових реформ виявилися тільки з 2000–2002 років, майже через десять років після початку реформаторських процесів.

Саме тому налагодження коопераційних зв'язків є одним з найважливіших шляхів гнучкого пристосування підприємства до трансформацій системи господарювання та необхідною умовою для створення організаційно-економічних передумов забезпечення сталого економічного зростання.

Питання розвитку кооперації вивчаються багатьма сучасними вченими, як Д.О.Іванов, С.Г.Бабенко, Ф.В.Горбонос, В.М.Тітаєв, Роб.Аалдерс, Дж.Брайан Хейвуд та інші [1–6]. Однак у науковій літературі майже не розглядається питання обґрунтування вибору підприємством належної форми здійснення коопераційних зв'язків.

**Постановка завдання:** теоретичне обґрунтування і розробка інструментарію встановлення пріоритетних форм організації коопераційного співробітництва підприємств шляхом оцінки рівня мінливості факторів зовнішнього та внутрішнього походження на основі позиціонування підприємства у просторі запропонованої тримірної матриці.

**Результати.** У ході поступового ринкового реформування було сформовано вагомий потенціал зростання економіки України. Ознаками позитивних зрушень у національній економіці стали збільшення обсягів ВВП та промислового виробництва, покращення фінансового стану та підвищення прибутку суб'єктів господарювання. Проте перешкодою для повної реалізації вагомого потенціалу економічного зростання для великої кількості вітчизняних підприємств по цей час залишається недостатня спроможність до суттєвого підвищення ефективності організації та управління виробництвом навіть у досить сприятливих зовнішніх умовах.

Характерна особливість структурної побудови економіки України в цілому та вітчизняного промислового комплексу зокрема полягає у наявності складного комплексу між- та внутрішньогалузевих господарських зв'язків підприємств-виробників. Саме у сфері здійснення зазначених господарських взаємовідносин відбувається формування основної частки нової вартості, а від економічної обґрунтованості встановлення та

досконалості організації коопераційних зв'язків (КЗ) між проміжними споживачами та постачальниками ресурсів чималою мірою залежить досягнення належного рівня конкурентоспроможності кінцевої продукції та забезпечення сталості конкурентних переваг виробників.

Вплив організаційно-економічних аспектів КЗ на економіку й організацію машинобудування та високий рівень проміжного споживання ресурсів у галузі обумовлюється характерними особливостями виробничого процесу у галузі, а саме: складністю виробничого циклу; різноманіттям матеріалів, напівфабрикатів, послуг, що використовуються для виготовлення кінцевої продукції; надзвичайною роллю та значенням машин і устаткування у господарських процесах в усіх інших видах економічної діяльності та ін.

Забезпечення ефективності КЗ передбачає перш за все високий рівень обґрунтованості вибору підприємством належної форми здійснення КЗ, при цьому слід враховувати реальні потреби у налагодженні цих зв'язків, а також можливі переваги й недоліки, притаманні обраному варіанту коопераційного співробітництва.

Досить часто в науковій літературі особливості реалізації КЗ на підприємстві визначаються "постфактум", тобто вже після того, як була обрана та впроваджена певна форма КЗ [1–3, 5–7 та ін.]. Проте серед думок науковців з цього приводу відсутній єдиний підхід щодо механізму визначення й вибору необхідної форми КЗ, не сформульовані чіткі умови або критерії доцільності обрання певних форм кооперування та ін.

Через це, на думку автора, необхідними є теоретичне обґрунтування та розробка інструментарію встановлення пріоритетних форм КЗ в певних функціональних областях. Розробка такого роду інструментарію надасть підприємствам можливість вибору найбільш ефективної форми спільної діяльності, що у свою чергу дозволить мінімізувати витрати та ризики, пов'язані із розвитком КЗ, збільшити ефективність від кооперації, а також сприятиме максимальній реалізації поставлених цілей та задач.

Обґрунтування вибору форм КЗ може здійснюватися з використанням методу тривимірної матриці, який допомагає визначити положення підприємства в певних умовах та окреслити коло рекомендацій для побудови раціональної стратегії подальшого розвитку підприємства. Варіантами осей координат такого типу матриць є управлінські рішення, фінансово-економічні фактори, привабливість ринку, стратегічне положення підприємства й т. д. Після вибору значення осей координат на них відкладається рівень змінності обраного параметру, або стадії його розвитку, мінливість, темп росту тощо. Перетин осей координат, в залежності від рівня їх змін, обумовлює положення об'єкта матриці. В залежності від позиції об'єкта дослідження на площині матриці даються певні рекомендації до вибору подальшої стратегії розвитку організації, прийняття управлінських рішень і т. д.

Значний вплив на вибір форм КЗ відіграють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки процес формування та розвитку коопераційного співробітництва має ряд особливостей, наявність яких більшою мірою залежить від специфіки підприємства, його сфери діяльності, обраних умов кооперування, а також факторів, що впливають на процес розвитку коопераційних зв'язків. Узагальнення та визначення характеру дії факторів зовнішнього й внутрішнього середовища являє собою необхідну умову обґрунтування вибору найбільш сприятливих для підприємства форм виробничого кооперування й визначення спрямованості розвитку коопераційних зв'язків [5].

Результатом взаємодії факторів у ході управління КЗ може стати підвищення якості управління; збільшення можливостей швидкого реагування на зміни ринкового попиту; збільшення конкурентоспроможності, вихід на нові ринки збуту й здобуття домінуючого положення на традиційному галузевому ринку. Зокрема, забезпечення мобільності і результативності взаємодії чинників розбудови системи коопераційних відносин дозволяє ефективно скоординувати дії учасників КЗ, знижує ймовірність настання ризиків і

невизначеності. Завдяки позитивному впливу факторів між учасниками формуються відносини тісного співробітництва й взаємної підтримки.

Нехтування факторами може призвести до їх негативного впливу. Негативний вплив, який здійснюють певні фактори формування КЗ, часто може призвести до роз'єднаності дій учасників кооперування; до неможливості досягнення поставлених цілей; до зниження синергетичного ефекту або до його недосягнення взагалі; до втрати юридичної, фінансової незалежності, технологічних переваг тощо. Тому баланс негативного та позитивного впливу факторів створює умови, за яких виникає необхідність регулювання слабких сторін, що є наслідком негативного впливу.

Фактори, виробничий, ринковий та ресурсний, можуть суттєво впливати на виробничо-господарську діяльність підприємства у цілому та на здійснення КЗ зокрема, в чому значну роль відіграє спрямованість цього впливу в позитивну або негативну сторону.

Виробничий фактор акцентує увагу підприємства на його можливостях, системі й методах КЗ, потребах в інвестиціях, розвитку інноваційної сфери. Зміна характеру цього фактора може суттєво вплинути на рівень окупності виробничих проєктів, збут готової продукції, появу певних складностей технічного, кадрового або фінансового характеру тощо.

Виробничий фактор тісно взаємозв'язаний з ринковим, тому що зміна характеру ринкового фактора цілком здатна впливати на формування потреб споживача, попит на товари-замінники, конкурентну позицію підприємства на ринку й тривалість життєвого циклу товару. Залежно від ступеня мінливості й невизначеності ринкового фактора, складаються прогнози рівня розвитку конкуренції й попиту, а також визначається наявність бар'єрів входу/виходу на ринок готової продукції, що створює значний вплив на глибину та умови розвитку КЗ.

Третім фактором, який впливає на вибір форм КЗ, є система забезпечення й раціонального розподілу ресурсів. Ресурсний фактор впливає на рівень забезпеченості ресурсами, строки й умови постачання. Цей фактор має переважне значення в процесі вибору оптимальних постачальників через критерії "ціна – якість – строки й умови постачання", особливо тому, що співвідношення цих критеріїв надалі впливає на якість і собівартість виробленої продукції в межах КЗ.

Таким чином, обравши тривимірну матрицю як метод вибору форм КЗ, осями координат доцільно визначити зміну рівня виробництва, частку ринку й ресурсне забезпечення підприємства.

При обранні факторів впливу на розвиток КЗ як осей координат матриці необхідно враховувати ступінь мінливості цих факторів. Оскільки, як було зазначено вище, що фактори можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток КЗ та всього підприємства, то мінливість факторів – це нестабільність впливу фактора, яка підвищує ймовірність переходу фактора із одного стану впливу в інший. Тому доцільно представити два граничних рівні, які характеризують мінливість впливу розглянутих факторів на діяльність підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика мінливості факторів впливу

Фактори	Вісь координат	Мінливість факторів	
		Висока	Низька
Виробничий	Y	P1	P2
Ринковий	X	M1	M2
Ресурсний	Z	K1	K2

У таблиці 1 мінливість факторів розглядається у двох граничних рівнях – висока й низька. Висока мінливість фактора вказує на його нестабільність та неможливість прогнозування на великий проміжок часу. При ігноруванні підприємством високої мін-

ливості фактора і невживанні заходів до його стабілізації або для стійкості підприємства перед змінами впливу цього фактора, настає ймовірність переходу впливу фактора з позитивного стану в негативний.

Низька мінливість факторів (табл.1), на відміну від високої, показує стабільність впливу фактора на розвиток КЗ. Дію такого фактора можливо спрогнозувати та скоригувати або пристосуватися до його впливу. Звісно, стан низької мінливості факторів значно краще для підприємства, як при розвитку КЗ, так і в його загальній виробничій діяльності.

Наведені фактори, виробничий (Y), ринковий (X) та ресурсний (Z), утворюють шкалу осей тривимірної матриці вибору форм КЗ, перетинання яких дає значення кожного осередку матриці й вказує на деяку форму кооперування. Приклад побудови матриці вибору форм організації КЗ представлений на рис.1.

У процесі побудови матриці вибору утворюються вісім числових показників, які мають певну характеристику залежно від розташування на осі координат. Кожному числовому осередку матриці відповідає конкретна форма організації КЗ підприємства. Саме таке розподілення відповідності форм та чисел обумовлено перш за все ступенем мінливості того чи іншого фактора.

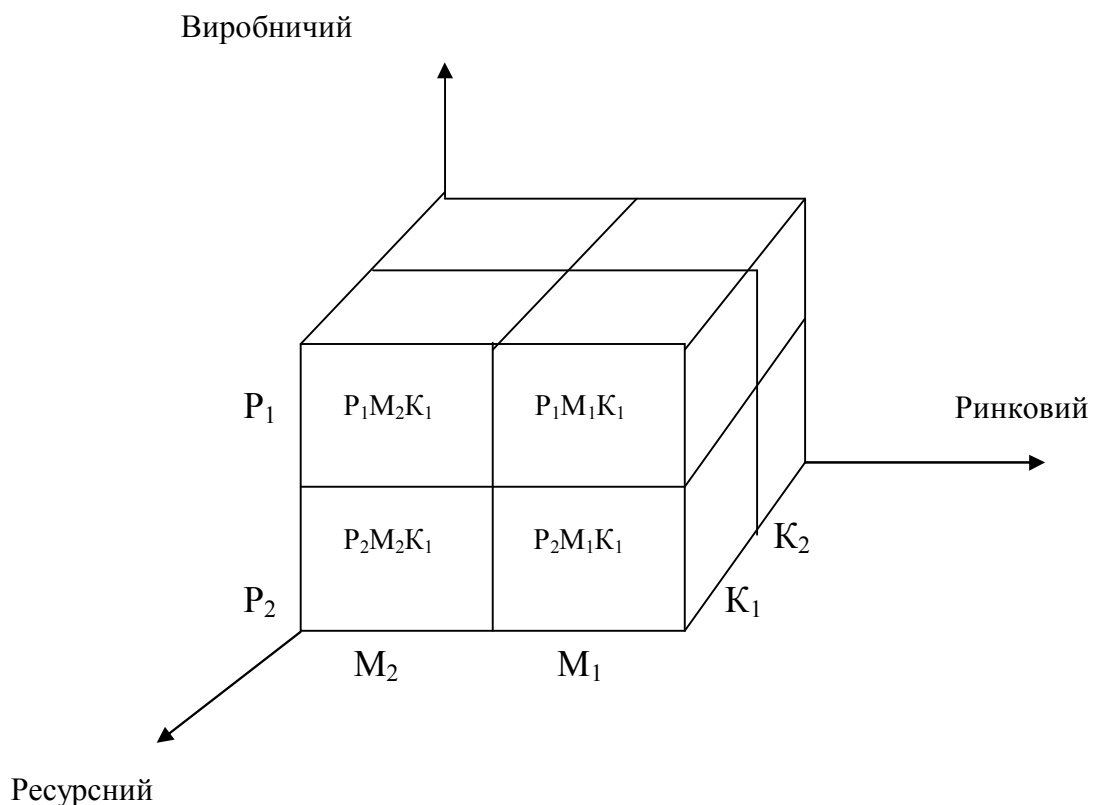


Рис.1. Тривимірна матриця вибору форм КЗ підприємства

У залежності від мінливості факторів у підприємства формується мета розвитку КЗ, наприклад, економія часу та ресурсів, стабілізація попиту, розширення географічної присутності, розробка нових продуктів і технологій і т. п. Після встановлення мети підприємство починає оцінювати обсяг ймовірних витрат та ризиків, необхідність ресурсів і кадрів, наявність конкурентних переваг, якості та збут спільної продукції й т. п. Саме тому для більш точної відповідності осередків матриці формам КЗ необхідно враховувати певні ознаки розвитку коопераційного співробітництва. На основі таких висновків була побудована загальна характеристика осередків матриці (табл.2), де певним ознакам розвитку КЗ дається характеристика в залежності від ступеня мінливості обраних факторів.

**Висновки.** Дослідження стану зовнішніх факторів розвитку КЗ вітчизняних підприємств машинобудування дає підстави щодо висновків про наявність суттєвих перешкод і ускладнень у цій сфері, наслідками чого стало значне скорочення ефективності використання інноваційного потенціалу машинобудівного комплексу та часткова втрата елементів наукової складової цього потенціалу.

Таблиця 2

Загальна характеристика осередків матриці вибору форм коопераційних зв'язків

Ознаки	Характеристика вимог до КЗ за осередками матриці									
	Р <sub>1</sub> М <sub>1</sub> К <sub>1</sub>	Р <sub>1</sub> М <sub>2</sub> К <sub>2</sub>	Р <sub>1</sub> М <sub>3</sub> К <sub>3</sub>	Р <sub>1</sub> М <sub>4</sub> К <sub>4</sub>	Р <sub>2</sub> М <sub>1</sub> К <sub>1</sub>	Р <sub>2</sub> М <sub>2</sub> К <sub>2</sub>	Р <sub>2</sub> М <sub>3</sub> К <sub>3</sub>	Р <sub>2</sub> М <sub>4</sub> К <sub>4</sub>	Р <sub>3</sub> М <sub>1</sub> К <sub>1</sub>	Р <sub>3</sub> М <sub>2</sub> К <sub>2</sub>
Мета	Економія часу та ресурсів	Стабілізація попиту	Підвищення рівня спеціалізації виробництва	Делегування повноважень	Дослідження ринків збуту	Розширення географічної присутності	Розширення географічної присутності	Розробка нових продуктів і технологій	Розширення наявного бізнесу	Розширення наявного бізнесу
Витрати	Мінімізація і розподіл між учасниками	Розподіл між учасниками	Економія на витратах виробництва	Передача сторонньої організації	Спільна робота	Розподіл між учасниками	Розподіл між учасниками	Розподіл між учасниками	Економія за рахунок розширення	Економія за рахунок розширення
Розподіл ризиків	Розподіл ризиків серед учасників	Делегування і деперсоніфікація відповідальності за виконання функцій управління	Деперсоналізація і деперсоніфікація відповідальності за виконання функцій управління	Можливі втрати персоналу, устаткування	Делегування відповідальності за виконання функцій управління	Делегування відповідальності за виконання функцій управління	Делегування відповідальності за виконання функцій управління	Делегування відповідальності за виконання функцій управління	Зниження за рахунок розширення системи бізнесу	Зниження за рахунок розширення системи бізнесу
Конкуренція	Зниження невизначеності	Зниження невизначеності	Відсутність обмеження вигід конкуренції	Ризик збою в обслуговуванні	Швидке реагування на зміни ринку	Відсутність обмеження вигід конкуренції	Відсутність обмеження вигід конкуренції	Відсутність обмеження вигід конкуренції	Розширення власної збутової мережі	Розширення власної збутової мережі
Управління	Інтегроване управління	Усунення дублювання зусиль	Усунення дублювання зусиль	Делегування управлінських повноважень	Усунення дублювання зусиль	Інтегроване управління	Інтегроване управління	Усунення дублювання зусиль	Збереження самостійності кооперантів і контролю над збутовою мережею	Збереження самостійності кооперантів і контролю над збутовою мережею
Якість і збут продукції	Скорочення строків замовлення	Розвиток системи моніторингу й контролю	Контроль якості комплектуючих	Розробка критеріїв якості послуг	Збільшення кількості споживачів	Вихід на нові ринки збуту	Вихід на нові ринки збуту	Розширення і підвищення рівня науково-дослідної бази кооперантів	Зростання прибутку, розширення географічної присутності	Зростання прибутку, розширення географічної присутності
Кадри	Підвищення якості товару	Підвищення рівня продажів	Підвищення якості товару	Скорочення потреб у кадрах	Обмін фахівцями	Відсутність потреби в додаткових фахівцях	Відсутність потреби в додаткових фахівцях	Обмін фахівцями	Делегування повноважень у кадровій сфері	Делегування повноважень у кадровій сфері
Ресурси	Мінімізація запасів	Не вимагає зайвих ресурсів і витрат	Економія за рахунок постачання комплектуючих	Економія за рахунок розподілу підрозділу	Обмін інформацією, дослідженнями, розробками	Економія за рахунок розподілу ризиків і витрат	Економія за рахунок розподілу ризиків і витрат	Взаємодоповнюючі навички, знання, технології	Економія за рахунок розширення	Економія за рахунок розширення
Виробництво	Скорочення строків замовлення	Концентрація на основному виді продукції	Зростання об'єму випуску кінцевої продукції	Концентрація на основному виді продукції	Скорочення строків розробки нової продукції	Підвищення продуктивності	Підвищення продуктивності	Концентрація на основному виді досліджень, скорочення строків розробки	Розширення виробництва	Розширення виробництва
Форма організації КЗ	Кооперація в логістиці	Оболонкові компанії	Підрядне кооперування	Аутсорсинг/інсорсинг	Вертикальна маркетингова система	Пряма (симбіотична) виробнича кооперація	Пряма (симбіотична) виробнича кооперація	Стратегічні альянси	Франчайзинг	Франчайзинг

Однак у галузі вже накопичений значний досвід коопераційних науково-виробничих зв'язків у межах господарської діяльності великих науково-виробничих об'єднань,

що є ще одним вагомим підтвердженням необхідності активізації інтеграційних процесів у промисловості.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища автором були розроблені підходи до обґрунтування вибору форм КЗ за допомогою побудови тривимірної матриці вибору й співвіднесення отриманих значень з існуючими формами кооперування. Отримані результати матриці у свою чергу допомагають зробити правильний вибір форми КЗ, визначити спрямованість розвитку цих зв'язків, а також сприяють встановленню тісної й плідної взаємодії між усіма учасниками кооперування.

Отже, визначивши форму КЗ, доцільно розглянути процес управління коопераційним співробітництвом та основні його функції, які сприяють побудові ефективного процесу управління КЗ для подолання зазначених перешкод на шляху відновлення та налагодження взаємовигідного коопераційного співробітництва машинобудівних підприємств.

1. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
2. Горбонос Ф.В. Кооперация: методологичні і методичні основи. – Львів: Львівський державний аграрний університет, 2003. – 264 с.
3. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: Монографія. – К.: Наукова думка, 2003. – 332 с.
4. Титаев В.Н. Власть. Бедность. Кооперация: Монография. – Саратов: РИИЦ Поволжского кооперативного института, 2003. – 212 с.
5. Аалдерс Роб. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300 с.
6. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 176 с.
7. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И.Алмазовой. – М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. – 336 с.
8. Добринь С.В. Анализ факторов, влияющих на развитие кооперационных связей предприятия // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – У 4-х т. – Т. III. – Вип. 21. – С.781–788.