

Э.А. ПРУТНИК,

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖОТРАСЛЕВЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ИХ УЧАСТНИКОВ

Опыт организации рыночной экономики в развитых странах свидетельствует, что объективно существуют определенные оптимальные пропорции между разными типами крупных, средних и малых предпринимательских структур, которые базируются на совокупности форм и методов конструктивного сотрудничества между ними (франчайзинг, система патронажа "центр-периферия", система субподрядов для малых предприятий, спутниковые малые предприятия и т.д.). Возможность формирования общей мотивационной базы интеграционного процесса определяется институциональной структурой текущей рыночной среды, которая состоит из мотивации ее участников, сложности среды и способности участников адекватно ее расширять.

Учитывая кризисное состояние экономики, значение оптимальной организации межотраслевых отношений становится еще более стратегически важным и определяющим. Поскольку от них зависят перспективы формирования национального эффективного производства как целостной народнохозяйственной системы, в том числе и с налаженными структурными и функциональными связями между промышленным и сельскохозяйственным производством, его ресурсным снабжением и обеспечением сохранения, переработки и реализации конечной продукции.

С целью снижения негативного влияния сезонного фактора, а также улучшения использования финансовых и трудовых ресурсов на основании действующего законодательства о предприятиях в Украине

автором было разработано обоснование создания Ассоциации финансовых, промышленных и торговых предприятий "Донбасский расчетно-финансовый центр" (далее Ассоциация), которая представляет собой межотраслевой промышленный комплекс холдингового типа, объединяющий предприятия углеперерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, а также легкой промышленности. В состав Ассоциации входят следующие предприятия и структурные подразделения: 1) управляющая компания; 2) снабженческая фирма; 3) ремонтно-механический завод; 4) сельскохозяйственные предприятия; 5) 3 обогатительных фабрики; 6) 2 предприятия легкой промышленности (рис. 1).

Объект управления – основные производственные звенья Ассоциации имеют следующую специализацию. Обогащительные фабрики – оказывают услуги по обогащению коксующихся и энергетических углей. Фабрики легкой промышленности – осуществляют производство носочно-чулочных изделий и верхней мужской одежды. Сельхозпредприятие специализируется на выпуске зерновых и продукции животноводства. Ремонтно-механический завод призван обеспечивать бесперебойную работу обогатительных фабрик Ассоциации, обеспечивать проведение своевременных текущих и капитальных ремонтов, оказывать услуги по наладке оборудования фабрик Ассоциации, а также обеспечивать получение дополнительной прибыли за счет работы на рынке запасных частей и услуг.

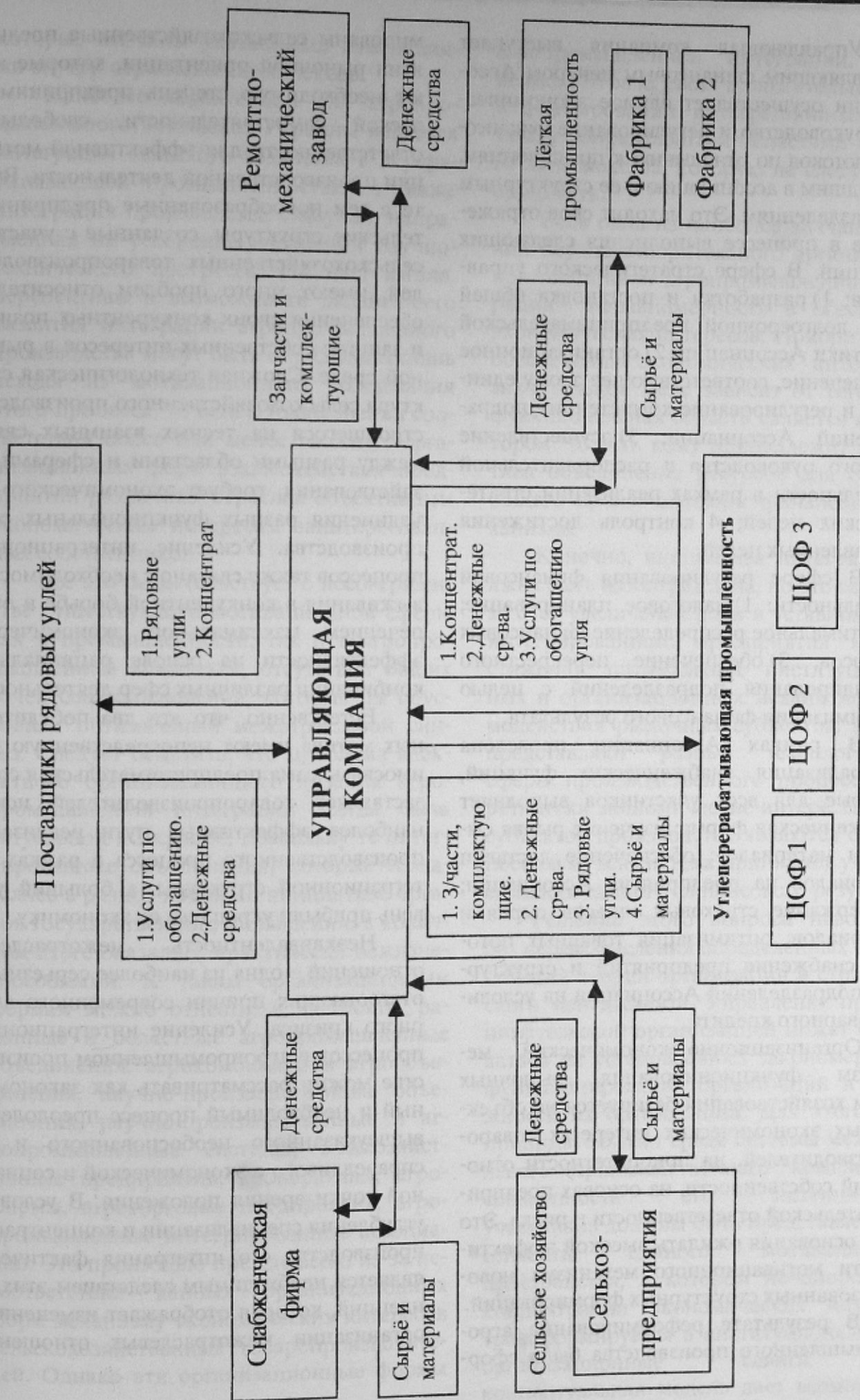


Рис. 1. Структура Ассоциации



Управляющая компания выступает управляющим финансовым центром Ассоциации осуществляет единое экономическое руководство и регулирование финансовых потоков по отношению к предприятиям, вошедшим в ассоциацию и ее структурным подразделениям. Это находит свое отражение в процессе выполнения следующих функций. В сфере стратегического управления: 1) разработка и постановка общей цели долгосрочной предпринимательской политики Ассоциации; 2) организационное обеспечение, соответствующее этому единству, и регулирование компетенции подразделений Ассоциации; 3) осуществление единого руководства и распорядительной деятельности в рамках реализации стратегических целей; 4) контроль достижения поставленных целей.

В сфере регулирования финансовой деятельности: 1) налоговое планирование; 2) оптимальное распределение финансовых ресурсов; 3) обеспечение перекрестного субсидирования подразделений с целью максимизации финансового результата.

В рамках Ассоциации проведена централизация снабженческих функций, которые для всех участников выполняет снабженческая фирма: изучение рынка сырья и материалов; обеспечение доставки материалов на предприятия Ассоциации; поддержание страховых запасов сырья и материалов; оптимизация товарных потоков; снабжение предприятий и структурных подразделений Ассоциации на условиях товарного кредита.

Организационно-экономический механизм функционирования рыночных форм хозяйствования базируется на объективных экономических интересах товаропроизводителей, на приоритетности отношений собственности, на основах предпринимательской ответственности и риска. Это дает основания ожидать высокой эффективности мотивационного механизма новообразованных структурных формирований.

В результате реформирования агропромышленного производства были сфор-

мированы сельскохозяйственные предприятия рыночной ориентации, которые имеют необходимую степень предпринимательской самостоятельности, свободы и ответственности для эффективной мотивации производственной деятельности. Вместе с тем новообразованные предпринимательские структуры, созданные с участием сельскохозяйственных товаропроизводителей, имеют много проблем относительно обеспечения своих конкурентных позиций и защиты собственных интересов в рыночной среде. Сложная технологическая структура сельскохозяйственного производства, строящегося на тесных взаимных связях между разными областями и сферами хозяйствования, требует экономического объединения разных функциональных сфер производства. Усиление интеграционных процессов также связано с необходимостью выживания в конкурентной борьбе и обеспечением максимальной экономической эффективности на основе рациональной комбинации различных сфер деятельности.

Естественно, что эти два побудительных мотива имеют непосредственную взаимосвязь: сама предпринимательская среда заставляет товаропроизводителей искать наиболее эффективные пути реализации производственного процесса в рамках интеграционной структуры, а больший уровень прибыли укрепляет ее экономику.

Неэквивалентность межотраслевых отношений – одна из наиболее серьезных и отягощающих причин современного аграрного кризиса. Усиление интеграционных процессов в агропромышленном производстве можно рассматривать как закономерный и необходимый процесс преодоления вышеуказанного необоснованного и несправедливого с экономической и социальной точки зрения положения. В условиях углубления специализации и концентрации производства его интеграция фактически является необходимым следствием этих тенденций, которая отображает изменения в организации межотраслевых отношений,

которые вызваны указанными изменениями внутри отраслевых комплексов.

Наиболее характерной для агропромышленного комплекса Украины является интеграция сельского хозяйства с перерабатывающей промышленностью, а также интеграция производства с наукой, направленная на ускорение внедрений научно-технического прогресса. На наш взгляд, перспективы и возможности дальнейшего развития интеграции агропромышленного производства могут быть определены лишь исходя из мотивационного содержания этого процесса, то есть с точки зрения соответствия более или менее сложных организационных форм взаимодействия предприятий различных отраслей объективным экономическим интересам заинтересованных собственников.

Все это свидетельствует о несовершенстве существующей мотивационной сферы как в промышленности, так и в агропромышленном комплексе, отсутствии общих точек соприкосновения, которые бы обусловили оптимальный межотраслевой синтез. Следует отметить, что проблема адекватного организационного дизайна агропромышленной интеграции всегда была актуальной в Украине, поскольку те интегрированные объединения, которые создавались в разное время по инициативе органов государственного управления, в конечном итоге оказались практически нежизнеспособными. К таким организационным формам можно отнести, в частности, районные и областные агропромышленные объединения, агрокомбинаты и агрообъединения, научно-производственные объединения, научно-производственные и агропромышленные системы, межхозяйственные предприятия, кооперативы, агрофирмы, агроторговые предприятия, агропромышленные интегрированные ассоциации. Это произошло прежде всего из-за несоответствия данных организационных форм механизму экономических интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей. Однако эти организационные формы

агропромышленной интеграции, несомненно, сыграли свою положительную роль в формировании интеграционных связей между сопредельными областями аграрного производства, которую не следует недооценивать.

Ведь одна из наиболее значащих причин неудовлетворительного организационного состояния агропромышленной интеграции – неравномерность в обеспечении экономических интересов. Приоритетность обеспечения экономических интересов в значительной мере зависит от того, какая функциональная область является интегратором, то есть кому принадлежит инициатива объединения ресурсов для создания общего производственно-финансового механизма.

Конечно, инициатива интеграции должна быть вознаграждена, но это возможно за счет увеличения доли в уставном фонде интегрированного предприятия или достижения оптимальных институциональных и организационных механизмов взаимодействия рыночных субъектов, которые представляют разные технологические сферы производственного процесса. Теоретически экономические интересы разных субъектов производства являются общими, поскольку вся система принимает участие в создании единого финансового результата.

Решение этого вопроса невозможно без переосмысления определенных базовых понятий теории организации и стратегического менеджмента. Управление предпринимательской организацией может базироваться на установленных закономерностях функционирования организаций и возможности их оптимизации. Для этого предпринимательская среда системы межотраслевого производственного комплекса и совокупность его потенциальных участников должны быть представлены как сегменты единого мотивационного пространства, в котором неоднородность концентрации экономических интересов трансформируется в институциональные и организационные сдвиги. Эта концептуальная модель дает возможность



дает возможность рассматривать формирование организационной структуры интеграционного объединения с точки зрения его мотивационной основы.

Углубление мотивации управления при усилении интеграционных процессов требует выявления принципиальных составляющих управления, которые сыграют разные мотивационные роли и в своей совокупности дают дополнительный эффект. Главный критерий обособления этих составляющих – их отношение к мотивационному аспекту управления. Однако соответствующие отличия проявляются также и в функциональном аспекте. Таким образом, мотивация управления интеграционным процессом имеет системный, комплексный характер, который выражается в наличии структурированных составляющих, которым отвечают разные функции.

Мотивационная эффективность управления интегрированным объединением, будет наивысшей, если оно (управление) включает оптимальный набор информационных, финансово-экономических и организационных мероприятий. Эти три уровня формируют общее мотивационное пространство межотраслевой интеграции, для которого чрезвычайно важным является поддержание оптимального соотношения между ними. Вместе с тем каждый уровень характеризуется собственным комплексным строением, а также разным взаимным расположением в структуре управленческого процесса.

Информационный уровень управления интеграционным процессом имеет особое значение, поскольку именно он определяет наличие необходимой входящей информации для осознания потребности в интеграции, определение ее преимуществ и необходимых затрат, а также динамики их соотношения. Информирование и информированность, таким образом, становятся необходимыми предпосылками интеграции межотраслевого производства. Поэтому мотивационная роль информационного уровня состоит в осознании и выяв-

лении возможностей для реализации предпринимательской инициативы относительно расширения сферы функционирования предприятия.

Деятельность любого менеджера может обеспечить прибыльность на вложенный собственником капитал, а также возвращение привлеченных средств и обеспечения предприятия собственными оборотными средствами. Для полной реализации способностей и умений нанимаемого персонала менеджер создает соответствующие условия. К методам мотивационного управления относятся мероприятия, которые обеспечивают перемещение всех видов ресурсов по вертикали и по горизонтали системы управления, чтобы деловой потенциал наилучшим образом служил интересам объединения. К системе мотивационного управления относится и выделение лучших черт каждого работника с осуждением и недопущением плохой исполнительной дисциплины, безынициативности, нарушение корпоративной морали.

В рамках уже созданного объединения информационный уровень менеджмента должен обеспечить его высокую коммуникативную и контрольную эффективность. Коммуникативная эффективность характеризует скорость передачи информации всеми структурными звеньями интегрированной структуры, а контрольная – скорость обработки информации и ее использование с целью генерации указаний и распоряжений. Мотивационное содержание коммуникативной эффективности информационного уровня менеджмента состоит в обеспечении открытости информации для всех участников интеграционного процесса, оперативности его получения, ведь любой механизм экономических взаимоотношений может базироваться лишь на хорошо налаженных информационных и финансовых потоках. Мотивационное содержание контрольной эффективности информационного уровня менеджмента состоит в побуждении участников интеграционного процесса к расширению своего участия в

нем через высокопрофессиональный уровень работы управленческого персонала, который должен проявлять чрезвычайную чувствительность к любым информационным сигналам, связанным с возможными изменениями механизма реализации экономических интересов участников (рис. 2).

Экономический механизм, то есть структура финансово-экономических взаимоотношений между участниками интеграции, которые принадлежат к различным отраслям, – центральное звено системы

управления интеграционным процессом. Именно экономические взаимоотношения участников определяют целесообразность и возможность внедрения интеграционных форм хозяйствования, тогда как два других уровня менеджмента имеют вспомогательный характер, обслуживают функционирование экономического механизма путем создания системы его информационного обеспечения, предоставляя ему четкую организационную структуру.

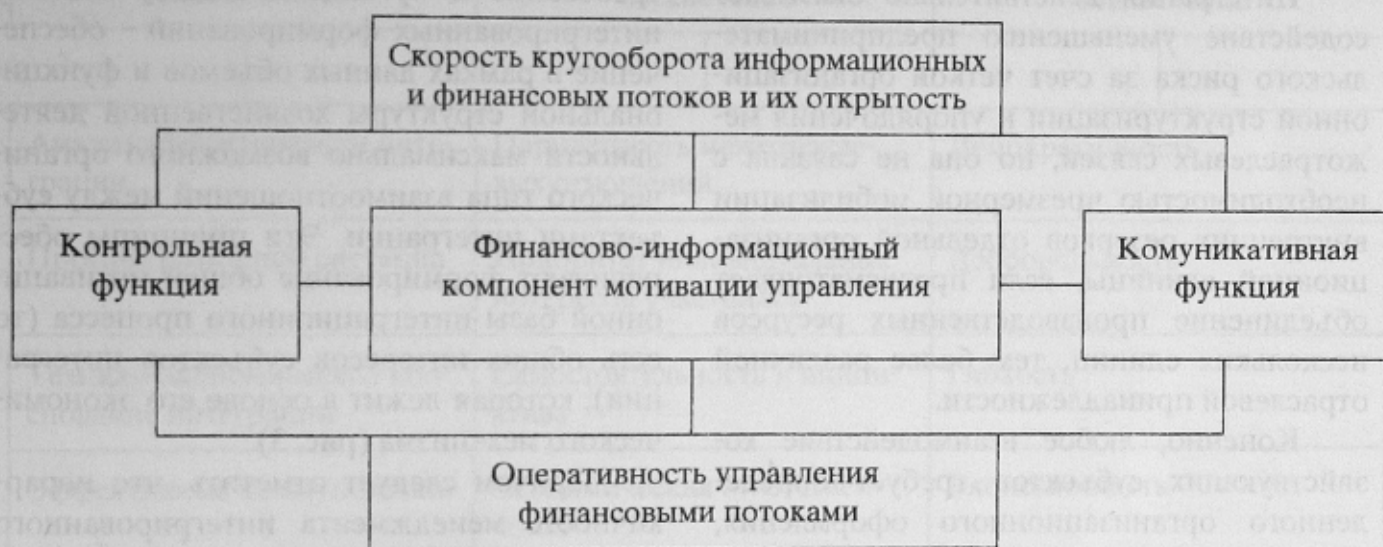


Рис. 2. Мотивационное содержание финансово-информационного уровня менеджмента

Центральное значение финансово-экономических отношений внутри системы менеджмента интегрированной организации определяется прежде всего его мотивационным содержанием, которое состоит в возможности получения большей прибыли и рыночного контроля за счет углубления координации функционирования предприятий сопредельных областей, укрепление рыночных и конкурентных позиций. Главным требованием относительно усовершенствования мотивационного содержания экономического уровня менеджмента является обеспечение эквивалентности межотраслевых отношений, направленных прежде всего на защиту интересов товаропроизводителя.

Определение цен внутри ассоциации для расчетов за услуги между участниками объединения возможно по таким вариантам: 1) на основе себестоимости продукции плюс прибыль и налоги; 2) установление цены на основе конъюнктуры рынка и потенциального спроса на продукцию или услуги; 3) определение цены на открытых аукционах и закрытых торгах; на основе корректировки текущих цен с учетом рыночной ситуации.

Важной сферой экономического менеджмента интегрированной структуры, кроме управления экономическими взаимоотношениями участников интеграции, является взаимодействие комплекса с рыночными субъектами. Следует отметить, что экономическая природа интеграции строится



прежде всего на таком объединении ее участников, который обеспечивает большее удовлетворение их экономических интересов, чем то, которое может быть достигнуто, если бы они действовали самостоятельно. Поэтому в отдельных случаях тенденции интеграции (обеспечение экономической самодостаточности) и углубление специализации, которая увеличивает зависимость предприятия от окружающей рыночной среды, могут действовать в противоположных направлениях.

Интеграция действительно оказывает содействие уменьшению предпринимательского риска за счет четкой организационной структуризации и упорядочения межотраслевых связей, но она не связана с необходимостью чрезмерной мобилизации внутренних резервов отдельной организационной единицы, если предусматривает объединение производственных ресурсов нескольких единиц, тем более различной отраслевой принадлежности.

Конечно, любое взаимодействие хозяйствующих субъектов требует определенного организационного оформления, которое может или оказывать содействие расширению экономических контактов, или сдерживать предпринимательскую инициативу, если организационная форма не отвечает экономическому содержанию интеграции. Основным вопросом организационного дизайна интегрированного формирования – соблюдение баланса между иерархическим и органическим типом организации. Ведь известно, что структурное и функциональное осложнения деятельности любого предприятия, а также увеличение его размеров приводят к росту формализации его организационного строения, то есть преобладанию иерархического типа [1].

В то же время данный тип организации имеет определенные ограничения с мотивационной точки зрения, поскольку он недостаточно приспособлен к реализации предпринимательской инициативы,

формированию хозяйственного мышления работников на внутриорганизационном уровне. Тип организации, в котором не выделяются или не акцентируются иерархические уровни как неотъемлемая организационная основа функционирования, в литературе принято называть органической. Органический тип предусматривает максимальную экономичность и ответственность работников при разработке и реализации предпринимательских замыслов.

Поэтому важное методологическое требование к организационному дизайну интегрированных формирований – обеспечение в рамках данных объемов и функциональной структуры хозяйственной деятельности максимально возможного органического типа взаимоотношений между субъектами интеграции. Эти принципы обеспечивают формирование общей мотивационной базы интеграционного процесса (то есть общих интересов субъектов интеграции), которая лежит в основе его экономического механизма (рис. 3).

Причем следует отметить, что иерархичность менеджмента интегрированного формирования относится лишь к функционированию исполнительного персонала. Взаимная подчиненность не может определять отношения между субъектами интеграции, поскольку эти отношения должны строиться на экономической эквивалентности, в основе которой лежит эквивалентность организационная.

Главной составляющей управления в условиях рыночных отношений мы считаем экономическую, а главным принципом ее оптимизации – обеспечение эквивалентности межотраслевого обмена между участниками объединения. Из этого центрального требования вытекают остальные предлагаемые принципы построения экономического, организационного и информационного обеспечения.

Исходя из вышесказанного, сделаем некоторые обобщения.

**МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

**ОБЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ УЧАСТНИКОВ ИНТЕГРАЦИИ**

Своевременное выявление возможностей интеграции, препятствий и преимуществ	Повышение прибыльности и стабильности функционирования	Формирование четких взаимоотношений между участниками интеграции
<b>Информационное обеспечение</b>	<b>Экономическое обеспечение</b>	<b>Организационное обеспечение</b>
Анализ эффективности интеграции	Паритетность межотраслевых отношений	Демократичность
Прогноз рыночной ситуации	Приоритет индивидуальных интересов участников	Добровольность
Технико-экономическое обоснование интеграции	Самостоятельность и инициатива	Гибкость
Эффективные коммуникации	Экономическая ответственность	Экономичность
Контроль информационных потоков	Совместная финансовая стратегия	Равенство всех форм собственности и хозяйствования

**Рис. 3. Принципы мотивационного управления в интеграционных структурах**

1. Система мотивационного управления в сфере интеграционных процессов в среде малого и среднего предпринимательства является многоуровневой и на межфирменном уровне складывается, как минимум, из информационной, экономической и организационной подсистем.

2. Одним из очевидных путей преодоления проблем, которые возникают перед малыми и средними предприятиями различных отраслей народного хозяйства и промышленности выступает развитие интеграционных процессов в разнообразных орга-

низационно-экономических и организационно-правовых формах.

3. Принципами оптимизации мотивационной системы управления в интегрированных структурах являются: эквивалентность межотраслевого обмена, приоритет экономических интересов участников над интересами объединения, экономическая самостоятельность, хозяйственная инициатива и ответственность.

**Литература**

1. Гацура В. Мотиваційне управління в контексті посилення інтеграційних процесів // Економіст. - 2001. - №11. - С.68-70.