

# ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 330.354

**М. Г. Пивоваров**

доктор економічних наук, професор  
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. В. Лазаряна

**О. С. Хижняк**

менеджер з забезпечення інвестиційних проектів ПАТ "Запоріжсталь"

## РОЗШИРЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ІНСТИТУЦІЄЮ МАЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ

*У статті зазначено, що одним із ефективних шляхів забезпечення конкуренції українських підприємств сьогодні є використання зарубіжного досвіду розширення інтеграції промисловості з малими і середніми підприємствами.*

*Промисловість як найважливіша структурна ланка господарського комплексу України сьогодні реалізує свій потенціал не повністю, значно відстає від можливих і необхідних масштабів співробітництва з підприємствами малого і середнього бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому в статті здійснено стислий аналіз цієї проблеми й наведено основні напрями поширення інтеграції інституції малого і середнього підприємництва та промисловості.*

**Ключові слова:** інтеграція, малі і середні підприємства, промисловість, бізнес, електронні торговельні майданчики, аутсорсинг, субпідрядні організації, зовнішня торгівля, напрями підвищення економічного потенціалу.

### I. Вступ

Промисловість як найважливіша структурна ланка господарського комплексу України сьогодні реалізує свій потенціал не повністю, значно відстає від можливих і необхідних масштабів виробництва. Втрачені передові позиції в частині галузей, віддано багато традиційних для нашої економіки світових ринків. Зростає частка збиткових підприємств, зменшуються обсяги виробництва продукції, сповільнюються інноваційні процеси. Несприятливе зовнішнє середовище та низька забезпеченість ресурсами призводять до розвитку підприємництва, насамперед, у невиробничій сфері, орієнтованій переважно на придбання, перерозподіл та продаж чужого (в тому числі імпортного) товару. Це свідчить про необхідність формування активної та відповідальної державної політики, спрямованої на повернення підприємництва у сферу виробництва, а також використання сучасних методів управління та розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами різних розмірів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

### II. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати стан інтеграції малих і середніх підприємств у діяльність промислової галузі та розробити на-

прями наближення їх практики до європейських стандартів.

### III. Результати

Одним із ефективних шляхів забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств сьогодні є впровадження аутсорсингу та субконтрактації. Аналіз досліджень і публікацій останніх років свідчить про те, що в українських промислових підприємствах, які працюють в умовах нестабільної економіки та нестачі фінансових ресурсів, формування інтеграційних зв'язків залишилося тим не використаним ресурсом, який дасть змогу підвищити ефективність господарювання завдяки зосередженню на основному напрямі діяльності та передачі другорядних функцій професійному партнерові. Особливого значення набуває кооперація промислових підприємств різних розмірів. Зміни технологічної бази виробництва, що ґрунтуються на досягненнях науково-технічного прогресу, дають можливість малим та середнім підприємствам (далі – МСП) інтегруватися в будь-який промисловий комплекс, кооперуватися з великими підприємствами. Недаремно сучасна конкурентна поведінка була охарактеризована західним економістом П. Друкером як "об'єднання заради виживання та розвитку" [4, с. 123–165].

Форми інтеграції великих та середніх і малих підприємств не є якоюсь ідеальною

моделлю, що приходиться на зміну старим механізмам розподілу ресурсів або колишнім організаційним формам. Ідеться про створення нової якості ринку й організаційних структур або про якісну трансформацію цих форм, якщо вони існували раніше. Серед основних форм інтеграції підприємств різного розміру у виробничій сфері З. Варналій виділяє субпідрядну систему [3, с. 153–165]. М. Бабій називає аутсорсинг новою концепцією ведення бізнесу, що базується на передачі сторонньому підрядникові деяких бізнес-функцій або частини процесу компанії та дає змогу підвищити рентабельність партнерів [1, с. 53–57]. Т. Гавриленко розглядає аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі соціально-економічних досліджень та стратегічного управління [5, с. 115–122].

У більш широкому розумінні аутсорсинг – це використання спеціалізованих послуг зовнішніх організацій-постачальників (аутсорсерів) для створення цінності кінцевого продукту. Основна причина практики використання зовнішніх ресурсів традиційно полягає в тому, що жодна компанія не володіє повним обсягом знань, навичок і внутрішніх можливостей для підтримки конкурентоспроможності у всіх видах своєї основної та допоміжної діяльності. Отже, аутсорсинг є новою формою внутрішньогалузевої міжфірмової кооперації на сучасному етапі формування економічних систем [7, с. 137–146]. Аутсорсинг широко використовується в управлінській практиці за кордоном. Так, за даними опитування топ-менеджерів західних компаній, проведеного консалтинговою фірмою “Yankeldvich partners”, було визначено такі основні переваги при використанні аутсорсингу [2]:

- зниження витрат – 79%;
- концентрація на профільному бізнесі – 75%;
- підвищення якості послуг – 70%;
- підвищення конкурентоспроможності – 67%;
- оптимізація бізнес-процесів – 62%.

Світову популярність здобули успішні проекти аутсорсингу компаній Procter&Gamble, Dell, Nike, Siemens, Swit Biura, Kodak та ін. Сьогодні економіка розвинених країн побудована так, що підприємства виконують якусь одну економічну функцію, наприклад, виробництво, збут, логістику. Аутсорсинг набуває все нових форм і стає невід’ємною частиною сучасного менеджменту організації. За даними компанії Gartner, лише за рік світовий ринок аутсорсингу бізнес-процесів зростає на 10% і становить 310 млрд дол. США. Розвиток ринкових відносин демонструє тенденцію до розширення практики використання аутсорсингу у всіх сферах діяльності підприємств. Малі і середні спе-

ціалізовані підприємства надають великим широкий спектр послуг: кредитно-фінансових, інформаційних, торговельно-посередницьких, логістичних, консультаційних, рекламних тощо.

Зазначимо, що в умовах економічної кризи більшість великих промислових підприємств формують зв’язки з малими та середніми підприємствами за двома основними напрямками співробітництва: постачання сировини й матеріалів та збут продукції. Досить слабо розвивається співробітництво в напрямі постачання устаткування, субконтрактації, науково-дослідних розробок.

Впровадження субконтрактних відносин дасть змогу малому та середньому підприємству зайняти власну нішу у виробничій структурі й виведе його на якісно новий, більш високий рівень розвитку. Створення механізму інтеграції малого, середнього і великого бізнесу можливе за допомогою створення організаційних структур підтримки субконтрактації, які є своєрідними посередниками між підприємствами різних розмірів. Сьогодні необхідне здійснення комплексу заходів для створення сприятливих правових та економічних умов їх розвитку.

Головними функціями організаційних структур, які сприяють розвитку субконтрактації та партнерства між підприємствами, на нашу думку, повинні бути: пошук, обробка та зберігання інформації; залучення субконтрактних замовлень для розміщення на виробничих потужностях підприємств; допомога в підготовці договорів та супроводі субконтрактних замовлень.

За допомогою організації інформаційного обміну між підприємствами здійснюється пошук стратегічних партнерів з метою закупівлі або продажу матеріалів, комплектуючих, різних робіт. Тим самим значно знижується розмір трансакційних витрат підприємств-партнерів.

На нашу думку, для підвищення конкурентоспроможності та ефективності української промисловості необхідно здолати технологічну замкненість великих підприємств, які досі володіють повним технологічним циклом, та перейти на систему аутсорсингу та субконтрактування, активно залучати до виробництва кінцевого продукту малі та середні підприємства, які здатні гнучкіше реагувати на кон’юнктуру ринку, а отже – забезпечувати необхідну мобільність і передачу технічні рішення.

На жаль, ця економіко-логістична система в Україні наразі перебуває в початковому стані. Тому в статті наведені результати дослідження сучасного стану та розвитку малих і середніх підприємств країни, з яких можна зробити висновок про те, чи готові українські суб’єкти підприємництва використовувати сучасні механізми господарювання.

Загалом сьогодні в розподілі за видами економічної діяльності пріоритетними сферами діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва залишаються торгівля та сфера послуг, питома вага яких від загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) сумарно більша за 60%. На другому місці зі значно меншими показниками перебуває промисловість – 20,3% [6, с. 40].

Отже, прогресивним напрямом сприяння поступу виробництва в Україні є розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами, оскільки вони дають змогу: скоротити витрати, зменшити фінансові й виробничі ризики, досягнути підвищення ефективності без великих інвестицій, покращити адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища, зосередитися на розробці нових продуктів та послуг, покращити якість продукції та послуг.

Варто зазначити, що активне використання у світовій практиці інформаційних і торговельних систем у забезпеченні та збутовій діяльності промислових підприємств стає основою підвищення ефективності їх функціонування. Закупівельна та збутова діяльність безпосередньо впливають на економічний ефект діяльності підприємства загалом, тісно взаємозв'язані з виробництвом. Орієнтація виробництва на задоволення споживчого попиту вимагає зниження собівартості продукції та вдосконалення управління постачанням і збутом продукції підприємств з урахуванням тенденцій розвитку української економіки – з одного боку, і особливостей конкретного виробництва – з іншого, а також використання сучасних інноваційних інформаційних технологій. Вирішення проблеми пошуку постачальників, а також споживачів своєї продукції, потребує

комплексного підходу, одним із напрямів якого є використання електронних торговельних майданчиків (ЕТМ).

Обсяг ринку закупівель України в комерційному секторі оцінюється в 300–400 млрд грн на рік. І лише 0,5% припадає на торги, що проводяться на відкритих електронних торговельних майданчиках, серед яких B2B (business to business – бізнес для бізнесу) – електронні майданчики, на яких постачальники і закупівельники можуть вести торговельно-закупівельну діяльність, купуючи товари, роботи та послуги для потреб компанії, починаючи з оргтехніки й закінчуючи важким металургійним обладнанням, запчастинами та інструментом.

Сьогодні в бізнес-середовищі існує певне упередження щодо електронних торговельних майданчиків, а більш поширені тендери, що проводяться персоналом на внутрішніх ресурсах чи у форматі електронного листування. Однак економія, якої можна досягнути, використовуючи ЕТМ у комерційному секторі, становитиме до 5%, у держсекторі – 20%. Особливо це важливо для малого та середнього бізнесу. На існуючих майданчиках обороти таких підприємств зростали з 3 млн грн до 7–10 млн грн за рік [8].

Все більше великих компаній освоюють електронні торговельні майданчики для інтеграції їх із суб'єктами малого та середнього бізнесу: для когось – це можливість збільшити кількість замовників, а для когось – єдиний спосіб роботи з бюджетними і комерційними організаціями.

За даними Держкомстату України, тільки за останній місяць обсяги роздрібного товарообігу малих та середніх підприємств зросли на 2,9% (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг роздрібного товарообігу підприємств у січні 2017 року<sup>1</sup>**

Область	Роздрібний товарообіг підприємств (юридичних осіб) у січні 2017 р., млн грн	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообігу (в порівняльних цінах) у січні 2017 р. до січня 2016 р., %
1	2	3
Україна	38092,4	102,9
Вінницька	832,4	107,5
Волинська	761,8	99,0
Дніпропетровська	3707,7	95,8
Донецька <sup>2</sup>	1149,2	103,0
Житомирська	693,4	100,5
Закарпатська	826,2	106,8
Запорізька	1598,9	94,4
Івано-Франківська	738,6	105,6
Київська	2646,7	108,1
Кіровоградська	693,9	109,1
Луганська <sup>2</sup>	243,6	100,9
Львівська	2293,1	104,3
Миколаївська	853,3	107,5
Одеська	2836,4	97,7
Полтавська	1037,1	102,3
Рівненська	668,5	96,9
Сумська	645,5	111,2
Тернопільська	448,5	102,6
Харківська	3178,8	98,1
Херсонська	733,5	102,0

Продовження табл. 1

1	2	3
Хмельницька	701,8	102,0
Черкаська	686,0	98,6
Чернівецька	425,1	96,6
Чернігівська	703,4	102,1
м. Київ	8989,0	108,4

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані можуть бути уточнені.

Популярність торговельних майданчиків зростає: сьогодні там представлені не тільки великі постачальники, а й представники малого та середнього бізнесу. І це відмінна тенденція: нарощуючи конкуренцію, постачальники створюють кращі умови для покупців. Так, незалежні майданчики переважно створюються для обслуговування певних галузей або товарних груп. Вони пропонують учасникам вирішення проблем пошуку комерційних контрагентів, місце для ведення бізнесу, віртуальне управління бізнес-процесами та можливість порівнювати ціни різних постачальників. Галузеві майданчики дають можливість промисловим концернам скористатися перевагами електронного бізнесу та управляти процесами розвитку B2B-комерції у своєму секторі економіки. Приватні електронні торговельні майданчики створюються найчастіше великими підприємствами з метою максимального використання інформаційних комунікаційних технологій для поглиблення інтеграції зі своїми комерційними партнерами. Вони об'єднують наявні внутрішні інформаційні системи учасників для покращення роботи ланок постачання та скорочення витрат на транзакції.

Промисловість України все ширше інтегрується не тільки з галузями національного господарства, а й з оборонними. Так, державний концерн "Укроборонпром" збільшив обсяг експорту озброєнь і продукції подвійного та спеціального призначення в 2016 р. на 25% порівняно з 2015 р. і склав 756 млн дол. США. Про це повідомив заступник директора держконцерну Д. Гурак на форумі з питань малого та середнього бізнесу.

Можливо, рано ще говорити про повний перехід підприємств від паперової форми закупівель до електронної, але все ж незабаром в Україні корпоративний сектор стане

настільки ж активним в електронній комерції, як і споживчий, у тому числі в промисловості.

У свою чергу, зовнішня торгівля для відкритої української економіки є важливим чинником динаміки. Від спроможності українських виробників знаходити можливості для виходу на нові ринки чи розширювати свою діяльність на ринках, де вони вже присутні, залежать перспективи пожевлення економічної активності в країні, покращення бюджетної та соціальної ситуації.

Національна статистика України не передбачає здійснення системних спостережень за зовнішньоекономічною діяльністю МСП. Окрему інформацію про зовнішньоекономічну активність українських компаній можна отримати з обстежень підприємств, які проводяться Світовим банком і Міжнародною фінансовою корпорацією [9]. Проте методика цих опитувань побудована на групуванні підприємств за розміром на основі кількості працівників. Реалізація потенціалу, головних конкурентних переваг, справжньої ролі малого та середнього підприємництва як однієї з важливих складових у загальному економічному спектрі здатна посилити стійкість до глобальних викликів і сприяти виведенню України на траєкторію впевненого зростання.

Отримані дані показують досить низький рівень участі сектора МСП в Україні в експортній діяльності (табл. 2). Частка підприємств-експортерів МСП у 2013 р. серед усіх підприємств становить 31,6%, а частка експортованої продукції в загальному обсязі реалізованої – 12,4%. При цьому за показником частки експортерів МСП Україна поступається майже всім центрально- і східноєвропейським країнам, які є членами ЄС, а також Туреччині.

Таблиця 2

**Частка підприємств-експортерів і частка експортованої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції підприємств за розмірами, %**

Підприємства	Частка підприємств-експортерів			Частка експортованої продукції в загальному обсязі реалізованої		
	2005 р.	2008 р.	2013 р.	2005 р.	2008 р.	2013 р.
Малі	8,5	7,0	11,7	1,9	3,5	4,1
Середні	25,4	15,8	19,9	9,6	7,4	8,3
Великі	42,7	29,8	47,5	18,9	14,0	18,1

Невідновна втрата значної частини експортного потенціалу України через воєнні дії на Донбасі унеможливує відтворення традицій-

ної експортної спеціалізації. Необхідним є пошук нових ніш і напрямів активізації присутності українських виробників на зовнішньому

ринку. Це вимагає як створення умов і впровадження інструментів підтримки диверсифікації експортних можливостей українських підприємств, так і розкриття потенціалу та усунення бар'єрів для зовнішньої торгівлі для виробників, які незначною мірою представлені на зовнішніх ринках або тільки започатковують експортну діяльність. Це переважно стосується малих і середніх підприємств.

Навіть за сприятливої економічної ситуації та позитивної динаміки на зовнішніх ринках суб'єкти МСП стикаються зі значно вищими, порівняно з великими підприємствами, ризиками ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це пояснюється їх діяльністю на ринках з набагато вищим рівнем інтенсивності конкуренції, обсягами фінансових, людських та часових ресурсів, які вони можуть спрямувати на здійснення такої діяльності.

Опитування, проведене фахівцями Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, показало, що більшість підприємств-експортерів, незалежно від їх розміру, стикалися з перешкодами при здійсненні експортної діяльності: 57,7% – малих, 73,8% – середніх і 62,2% – великих підприємств [9]. Подолання бар'єрів у торгівлі вимагає значних витрат і часу, і коштів.

Врахування окресленої специфіки та проявів перешкод для експортної діяльності МСП у процесі вироблення та реалізації зовнішньоторговельної політики в Україні дасть змогу створити умови для поступового нарощування експортного потенціалу МСП і посилення позицій країни на зовнішніх ринках.

Розвиток економічного потенціалу малих та середніх підприємств можливе шляхом реалізації нової державної стратегії розвитку бізнесу в Україні, зокрема в межах Загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014–2024 рр., яка спрямована на створення сприятливих умов діяльності МСП, підтримку та його розвиток на основі впровадження інноваційних технологій, інструментів кооперування суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу.

#### IV. Висновки

1. Досліджені форми та механізми функціонування інтеграційних зв'язків між підприємствами малого і середнього бізнесу (аутсорсингу, субконтрактних відносин, бізнес-інкубаторів, торговельних майданчиків та ін.) в розвинених країнах можуть стати фундаментом для побудови наукової, методологічної бази та формування аналогічних зв'язків в економіці України, проблемами якої до сьогодні залишаються наслідки "гігантманії" та слабкі виробничі зв'язки.
2. Встановлено, що створення механізму інтеграції малого, середнього і великого

бізнесу можливе за допомогою нових організаційних структур аутсорсингу, субконтракції, які є своєрідними посередниками між підприємствами різних розмірів.

3. Чинниками обмеження можливостей участі малих та середніх підприємств у зовнішній торгівлі є:
  - наявність необґрунтовано ускладнених вимог щодо отримання регуляторних умов при здійсненні експортних операцій та надмірних витрат часу і коштів на проходження митних процедур;
  - обмежений доступ до інформації для пошуку та аналізу зовнішніх ринків, виявлення можливостей для здійснення діяльності на міжнародних ринках;
  - недоступність довгострокового та відносно дешевого фінансування для розвитку експортної діяльності МСП;
  - низький рівень конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу України на міжнародному ринку.

#### Список використаної літератури

1. Бабій М. А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 53–57.
2. Беликов О. Аутсорсинг как вид бизнеса. *Менеджмент и менеджер*. 2007. № 4. С. 19–25.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основні теорії і практики. Київ, 2001. С. 153–165.
4. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / пер. с англ. И. А. Ушакова. Москва, 1992. 352 с.
5. Гавриленко Т. В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 104–109.
6. Покатаєва О. В., Пивоваров М. Г. Стан та перспективи розвитку малих і середніх підприємств в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва в Україні: економічний, правовий та управлінський аспекти* : зб. матер. наук.-практ. круглого столу. Запоріжжя, 2016. 175 с.
7. Рудая И. Л. Развитие понятийного аппарата методологии аутсорсинга. *Вестник СамГУ*. 2008. № 5/2. С. 137–146.
8. Хижняк О. С. Недоліки електронного бізнесу в Україні і шляхи їх усунення. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки*. 2016 № 16. С. 90–94.
9. Що заважає експорту українських підприємств: точка зору бізнесу. URL: <http://www.ier.com.ua/files/>.
10. Ukraine Enterprise Surveys. URL: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomics/2013/ukraine>.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2017.

**Пивоваров М. Г., Хижняк Е. С. Расширение интеграции промышленности с институцией малого и среднего предпринимательства Украины**

*В статье указано, что одним из эффективных путей обеспечения конкуренции отечественных предприятий сегодня является использование зарубежного опыта расширения интеграции промышленности с малыми и средними предприятиями. Промышленность как важнейшее структурное звено хозяйственного комплекса Украины сейчас реализует свой потенциал не в полной мере, далеко отстаёт от возможных и необходимых масштабов сотрудничества с предприятиями малого и среднего бизнеса как на внутреннем, так и на внешних рынках. Поэтому в статье осуществлен краткий анализ этой проблемы и приведены основные направления расширения интеграции институции малого и среднего предпринимательства и промышленности.*

**Ключевые слова:** интеграция, малые и средние предприятия, промышленность, бизнес, электронные торговые площадки, аутсорсинг, субподрядные организации, внешняя торговля, направления повышения экономического потенциала.

**Pyvovarov M., Khizhniak E. Expansion of Industrial Integration with Institution of Small and Medium Entrepreneurship in Ukraine**

*One of the effective ways to ensure competition among domestic enterprises today is to use foreign experience in expanding industry integration with small and medium-sized enterprises. Nowadays, industry, as the most important structural link is not realizing its full potential in the economic complex of Ukraine, and is not even close to the possible and necessary scale of cooperation with small and medium-sized enterprises both on the domestic and foreign markets. Therefore, the work is a short analysis of this problem and provides the main directions for expanding the integration of the institution of small and medium-sized enterprises and industry.*

*The forms of integration of large, medium and small enterprises are not ideal model that replaces the old mechanisms of allocation of resources or past organizational forms. It is referred to the creation of new quality of market and organizational structures or to the qualitative transformation of these forms, if they existed before. There are subcontracting and outsourcing forms of integration of enterprises of different size in a productive sphere.*

*A lot of companies are developing electronic trading platforms to integrate them with small and medium-sized businesses: for someone it is an opportunity to increase the number of customers or just a single way of working with budgetary and commercial organizations. At current platforms, the turnover of small and medium-sized enterprises grew from 3 million UAH up to 7–10 million UAH in a year.*

*Whereas, foreign trading is an important indicator of economic dynamics for an open Ukrainian economy. Some of the enterprises, that is, exporters of small and medium-sized businesses accounts 31,6%, and part of the exported sold products in the total volume is – 12,4%. At the same time, on the indexes of part of SMEs exporters, Ukraine is inferior to all Central and Eastern European countries that are the members of the EU, and even to Turkey.*

*Concluding the results of the research, there are main directions for expanding the integration of SMEs into the sphere of industrial activity of Ukrainian enterprises which will allow to increase the economic potential of the country's national economy as a whole.*

**Key words:** integration, small and medium-sized enterprises, industry, business, electronic trading platforms, outsourcing, subcontractors, foreign trade, directions for increasing economic potential.