

**Н. Д. Маслій**, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

*В роботі розроблено механізм інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації, який складається із науково-методичного, ресурсного та завершально-результуючого блоків та основною метою якого є стимулювання розвитку інтегрованого підприємства для задоволення інтересів усіх учасників на взаємовигідній основі. Представлені концептуальні основи механізму, інструментарієм реалізації якого є відповідні засоби, важелі, методи та інструменти. Використання такого підходу дозволить оперативно змінювати інтеграційну форму у разі не функціональності / не ефективності існуючої, що надасть змогу уникнути збитковості інтегрованого підприємства та підприємств, що входять до його складу.*

**Ключові слова:** механізм, інтеграція, підприємства сфери та послуг зв'язку та інформатизації, моніторинг.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день характерною рисою сучасного світового соціально-економічного розвитку є економічна інтеграція розвинених країн в європейській структурі. Процес економічної інтеграції України, як внутрішній, так і зовнішній, супроводжується значною кількістю проблем: нестабільною демократичною системою, недосконалим та непрозорим правовим полем, слабозвиненими ринковими інститутами та відсутністю чіткого механізму інтеграції на мікро-, мезо- та макрорівнях. Світові кризові явища призупинили процеси інтеграції в Україні за всіма векторами, оскільки наша економіка значно відстає від європейської за низкою чинників: рівнем життя, методам ведення бізнесу, ступенем втручання держави в бізнес-процеси тощо.

Серйозною проблемою для України залишається реалізація інтеграційних проєктів, визначення економічних інструментів стимулювання інтеграцій підприємств та пошук результативних інтеграційних форм розвитку. Необхідність вирішення завдань щодо вибору напрямку інтеграційного розвитку країни та основних мотивів інтеграційних процесів обумовлює дослідження теоретичних аспектів інтеграції на різних економічних рівнях.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемам вивчення сутності та механізмів інтеграційних процесів макрорівні досліджено в у працях Р. Войновича, В. Колосок, А. Пилипенко, І. Яцкевич та інших [1-4]. В цих працях детально проаналізована нормативно-правова база інтеграції України, визначено двосторонні переваги взаємозв'язків, можливості України як економічного партнера, основні заходи щодо подальшої інтеграції. При цьому в дослідженнях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики, крім того, як правило, аспекти інтеграційних перетворень виводяться за межі уваги чи розглядаються як один з елементів стратегії зростання. Проте відсутні розробки щодо формування теоретичних основ та прикладних підходів відповідного механізму інтеграції підприємств.

**Метою статті** є наукове обґрунтування складових механізму інтеграції підприємств та

послуг сфери зв'язку та інформатизації, формування взаємозв'язку у механізмі та визначення інструментів реалізації розробленого механізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У попередніх працях авторами доведено, що на макрорівні з точки зору підприємств інтеграцію необхідно розглядати як процес взаємодії внутрішніх елементів, так і процес співпраці самого підприємства з зовнішнім середовищем та іншими бізнес-партнерами для отримання конкурентних переваг. Виділено наступні мотиви інтеграції підприємств в сучасних умовах [5]:

- встановлення ефективних бізнес-зв'язків між підприємствами за технологічним ланцюгом;
- досягнення збалансованої діяльності протягом повного життєвого циклу;
- зниження витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва і підвищення цінової конкурентоспроможності;
- накопичення капіталу для інноваційного розвитку та досягнення відповідного положення на ринку;
- створення сприятливих умов для диверсифікації виробництва, яка забезпечує гнучкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі підприємства і можливості маневрування ресурсами;
- міжнародна співпраця, або транскордонне співробітництво;
- освоєння нової продукції, робіт, послуг на основі нових форм інтеграції для задоволення нових потреб.

Тобто інтеграція підприємств сприятиме модернізації за рахунок спільного раціонального використання ресурсів з метою підвищення основних економічних показників і конкурентоспроможності підприємств, а також отримання ефекту синергії.

Тож на підставі докладного аналізу існуючого понятійного апарату, проведених в роботі досліджень та на підставі визначених особливостей інтеграційних процесів підприємств сфери зв'язку та інформатизації, автором запропоновано таке визначення суті механізму інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації: механізм інтеграції підприємств сфери зв'язку та ін-

форматизації (ПСЗІ) – це цілісна система організаційних, економічних, правових, фінансових та інших аспектів функціонування підприємств сфери зв'язку та інформатизації, яка під впливом сукупності методів управління, контролю, аналізу, прогнозування та моніторингу інтеграційних процесів функціонує та розвивається у просторі та часі, формує, розвиває та поліпшує потенціал прибутковості інтегрованого підприємства та забезпечує його ефективний розвиток.

Представлене визначення враховує специфіку сфери зв'язку та інформатизації, як сфери суспільного виробництва, що займається виробництвом не фінансових послуг та є складовою частиною інфраструктури суспільства, а також дане визначення враховує різноманітні аспекти

функціонування безпосередньо підприємств сфери зв'язку та інформатизації такі як організаційний, фінансовий, економічний, правовий та інші. Схематичне відображення механізму інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації представлено на рис. 1. Основною метою механізму є стимулювання розвитку інтегрованого підприємства для задоволення інтересів усіх учасників на взаємовигідній основі. Об'єктом механізму є процес інтеграції підприємств, а суб'єктами є підприємства сфери зв'язку та інформатизації, постачальники, інвестори, державні органи влади, споживачі тощо. Кінцевою метою першого блоку механізму – науково-методичного – є розробка інтеграційної стратегії підприємств сфери зв'язку та інформатизації.

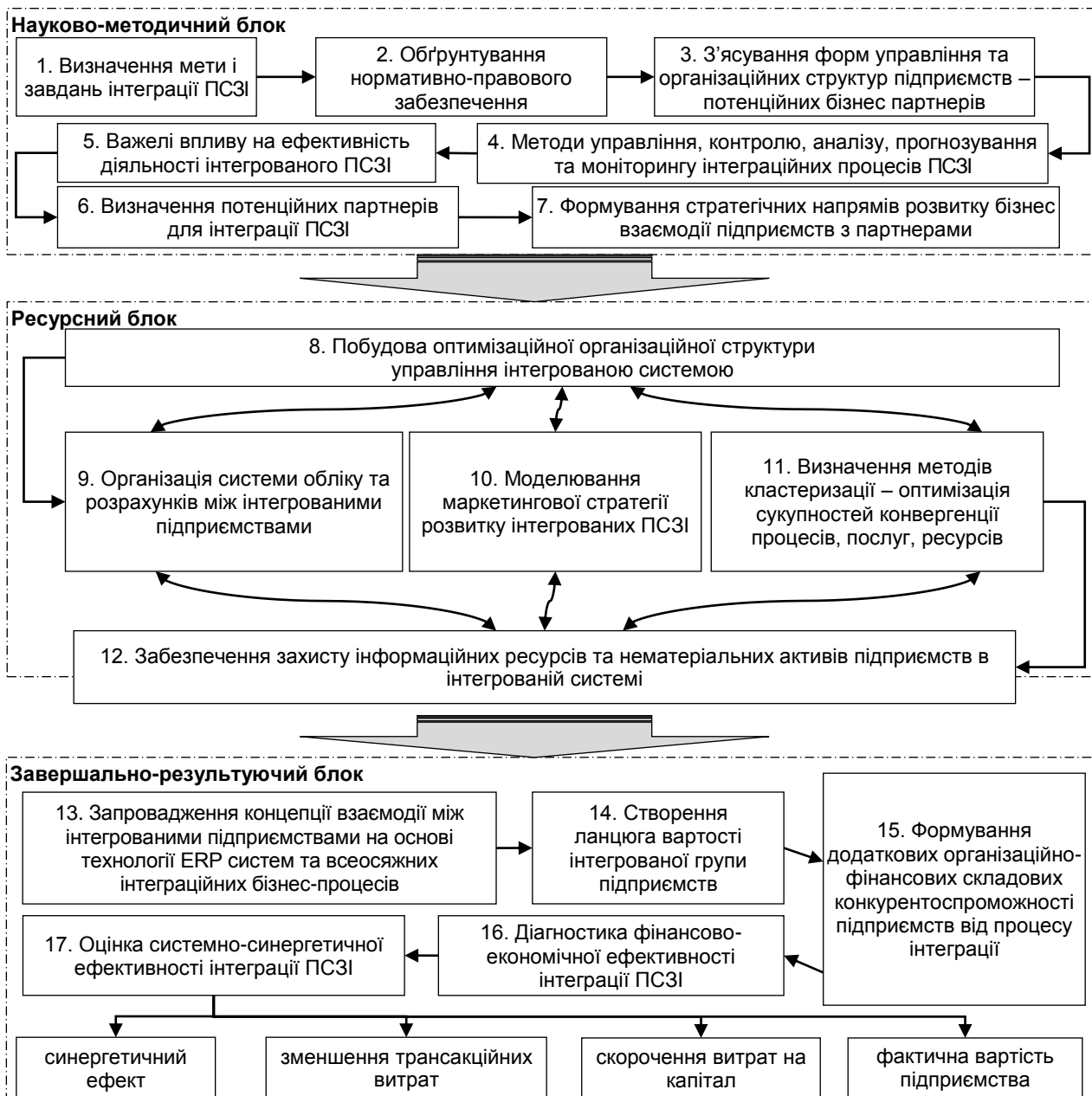


Рис. 1. Механізм інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації

Джерело: власна розробка автора

В процесі реалізації механізму **першим етапом** є визначення мети і завдань інтеграції підприємств. Головною метою інтеграції ПСЗІ є підвищення прибутковості за рахунок отримання синергетичного ефекту бізнес-взаємодії. Основними завданнями виступають:

- покращення системи внутрішньої комунікації за рахунок підприємств-партнерів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств, що інтегруються, забезпечення ринкової переваги над конкурентами;
- сумісне використання матеріально-технічної бази підприємств, що інтегруються, спільне виконання інших виробничо-господарських і соціальних функцій;
- оптимізація організаційної структури із застосуванням інформаційних технологій, покращення бізнес-процесів тощо.

**Другим етапом** є обґрунтування нормативно-правового забезпечення ПСЗІ для оптимізації інтеграційних форм розвитку та їх функціонування відповідно нормам шляхом визначення антикорупційних, функціональних та фінансових нормативно-правових актів щодо інтегрованих підприємств.

**Третій етап** – з'ясування форм управління

та організаційних структур підприємств – потенційних бізнес партнерів. Аналіз практики функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає змогу виокремити певні види організаційних структур. Так, за рівнем (ступенем) диференціації та інтеграції функцій управління виділяються два класи структур [6]: механістичні, або бюрократичні, пірамідальні, засновані на централістському типі інтеграції; органічні, або адаптивні, багатовимірні, засновані на поєднанні централістського і вільних типів інтеграції.

Ураховуючи мету інтеграційних процесів, на наш погляд оптимальною є мережеві структури, в яких організація дезагрегує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактами як брокер (посередник), якою виступає невелика головна організація.

Вибір оптимальної структури залежить від низки чинників. Для здійснення вибору пропонуємо удаватися до матричного методу, задля чого в роботі сформовано матрицю вибору оптимальної інтеграційної форми. Суть матриці полягає в тому, що на підставі порівняння цілей та ресурсів обрати оптимальну інтеграційну форму (рис. 2).

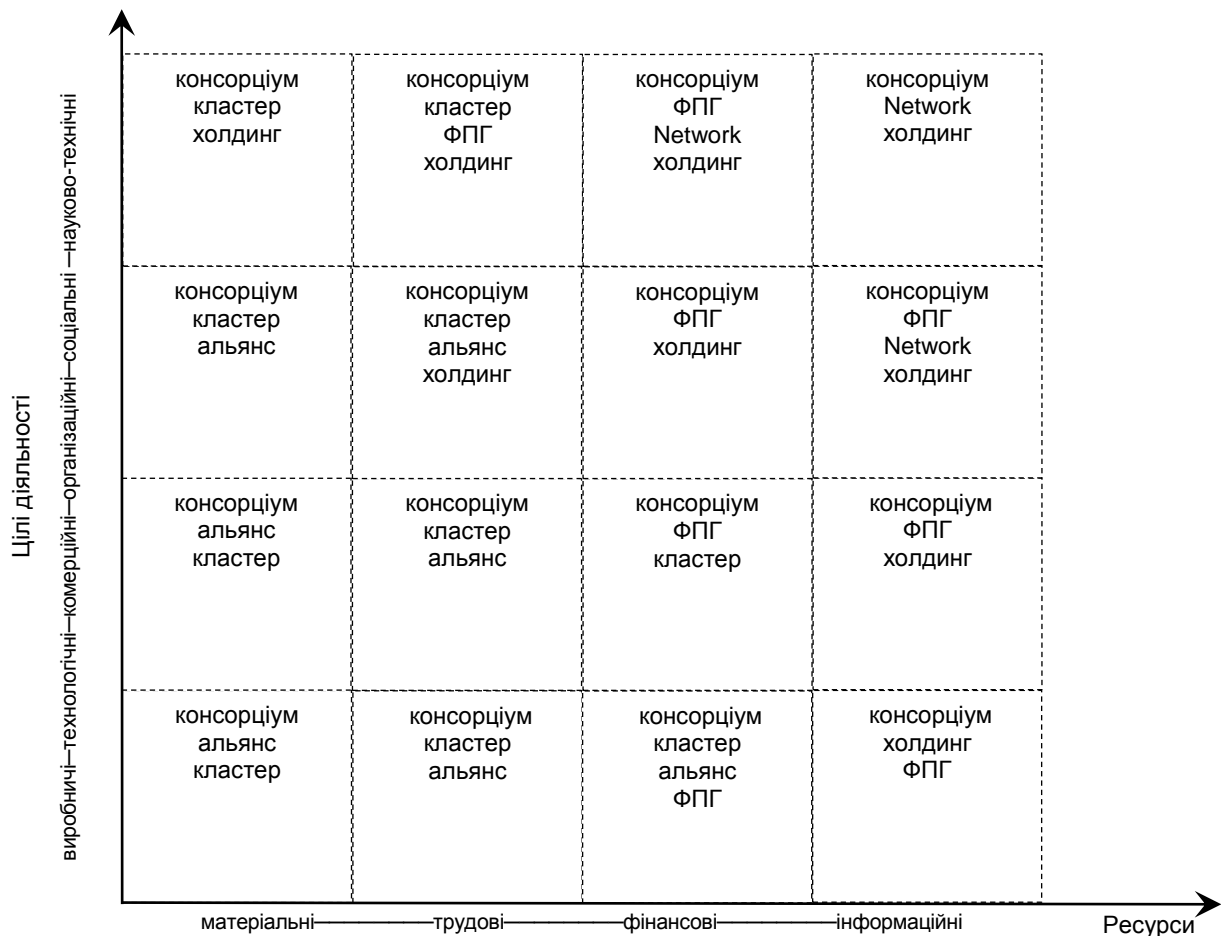


Рис. 2. Матриця вибору оптимальної інтеграційної форми

Джерело: власна розробка автора.

Процес вибору полягає у співставленні цілей діяльності підприємств інтегрованої системи та існуючих ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні. Тобто по мірі зростання обсягів наявних ресурсів або їх наявності та відповідно до цілей діяльності доцільно видозмінювати інтеграційну форму, оскільки як зовнішні, так і внутрішні умови існування інтегрованої групи підприємств завжди будуть змінюватись.

У математичному вигляді зовнішні або внутрішні ресурсні обмеження кожного підприємства та цілі їх діяльності можна представити у вигляді системи функціоналів:

$$\begin{cases} F_{il} = \{f_{il}^1; f_{il}^2; \dots; f_{il}^i\} \\ F_{el} = \{f_{el}^1; f_{el}^2; \dots; f_{el}^i\} \\ F_{pa} = \{f_{pa}^1; f_{pa}^2; \dots; f_{pa}^j\} \end{cases} \quad (1)$$

де  $F_{il}$  та  $F_{el}$  – внутрішні та зовнішні ресурсні обмеження відповідно;  $i$  – кількість ресурсних обмежень;  $F_{pa}$  – цілі діяльності підприємства;  $j$  – кількість цілей діяльності підприємства.

Інтегральна функція обмежень у зовнішніх та внутрішніх ресурсах інтегрованої групи підприємств отримує такий вигляд:

$$F_{\text{integrated enterprise group}} = \{f_{ie}^1; f_{ie}^2; \dots; f_{ie}^n\} \quad (2)$$

де  $f_{ie}^n$  – підприємство із зовнішніми та внутрішніми ресурсами й цілями діяльності, що входить до складу інтегрованої групи,  $n$  – кількість підприємств, що входять до інтегрованої групи.

**Четвертим етапом** є відбір методів управління, контролю, аналізу, прогнозування та моніторингу інтеграційних процесів ПСЗІ. Тобто на даному етапі відбувається спостереження за роботою системи, що пропонується здійснювати на підставі застосування процесного підходу, наведеного на рис. 3.

Так, моніторинг функціональності інтеграційної форми починається з вибору конкретного об'єкту моніторингу, що може бути представлений як асоціація, союз, консорціум, трест тощо. На основі цього далі відбувається формування системи показників моніторингу функціональності ІФ ПСЗІ та збір інформації про об'єкт моніторингу із подальшою розробкою методів проведення оцінки функціональності ІФ ПСЗІ та проведення самої оцінки. В разі отримання негативних результатів проводиться розробка та впровадження заходів щодо підвищення рівня прибутковості, прогнозування операційних, фінансових та інвестиційних витрат і повертаємось до етапу проведення оцінки рівня функціональності ІФ ПСЗІ. Якщо відповідь «так», то відбираються інформативні показники функціональності ІФ ПСЗІ і відбувається перехід до системи контролю і планування.

Також у всьому процесі моніторингу відбувається облік трансакційних витрат, пов'язаних із функціонуванням інтегрованого підприємства, аудит функціональності ІФ ПСЗІ за використанням процедур порівняльного аналізу.

**П'ятим етапом** є встановлення важелів впливу на ефективність діяльності інтегрованого підприємства сфери зв'язку та інформатизації, серед яких визначено економічний, соціальний, екологічний техніко-технологічний та інтелектуальний.

**Шостим етапом** є визначення потенційних партнерів для інтеграції підприємств зв'язку та інформатизації. Процес вибору бізнес-партнера та формування партнерських відносин обумовлюється бажанням підприємств стабільного розвитку та отримувати додатковий прибуток. Все це відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього впливу породжуючи потенціал партнерської взаємодії (інтеграції інтересів). При цьому відбувається зміна взаємовідносин не тільки із зовнішньою середою, а й з внутрішньою. Оскільки будуються партнерські відносини між персоналом та керівництвом (контакт між менеджерами), із постачальниками та споживачами, а потім із зацікавленими групами. Такі партнерські відносини дозволять розширити межі своєї основної діяльності, підвищити її ефективність шляхом перейняття досвіду конкурента та вирішити спільні для конкурентів питання в межах всієї галузі.

**Сьомий етап** – формування стратегічних напрямів розвитку бізнес взаємодії підприємств з партнерами. Під впливом процесів розвитку економіки, що супроводжуються глобалізацією, інформатизацією та кооперуванням, підприємства всіх сфер економічної діяльності зазнають глибоких трансформаційних перетворень, які виступають передумовами формування стратегічних напрямів розвитку бізнес взаємодії підприємств з партнерами. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес взаємодії дозволить чітко сформулювати стратегічне бачення перспектив розвитку партнерства та конкретизувати цільові орієнтири учасників інтегрованої системи з урахування цілей діяльності підприємств-партнерів та сформулювати взаємообумовлені цілі інтегрування на різних етапах життєвого циклу бізнес-партнерства. Тож результатом діяльності у межах зазначеного етапу має бути письмове декларування намірів щодо співпраці з партнерами.

**Восьмий етап** – оптимізація організаційної структури правління інтегрованою системою. Інтеграційні процеси передбачають вертикальну або горизонтальну консолідацію.

Інтеграція за вертикаллю об'єднує керівників, фахівців та виконавців на різних ієрархічних щаблях підприємства – корпоративному, діловому, функціональному, оперативному. Вибір горизонтального типу структури обумовлюється стратегічними цілями і базується на взаємозалежності працівників, груп і підрозділів у рамках бізнес-процесів

**Дев'ятим етапом** є організація системи обліку та розрахунків між інтегрованими підприємствами.

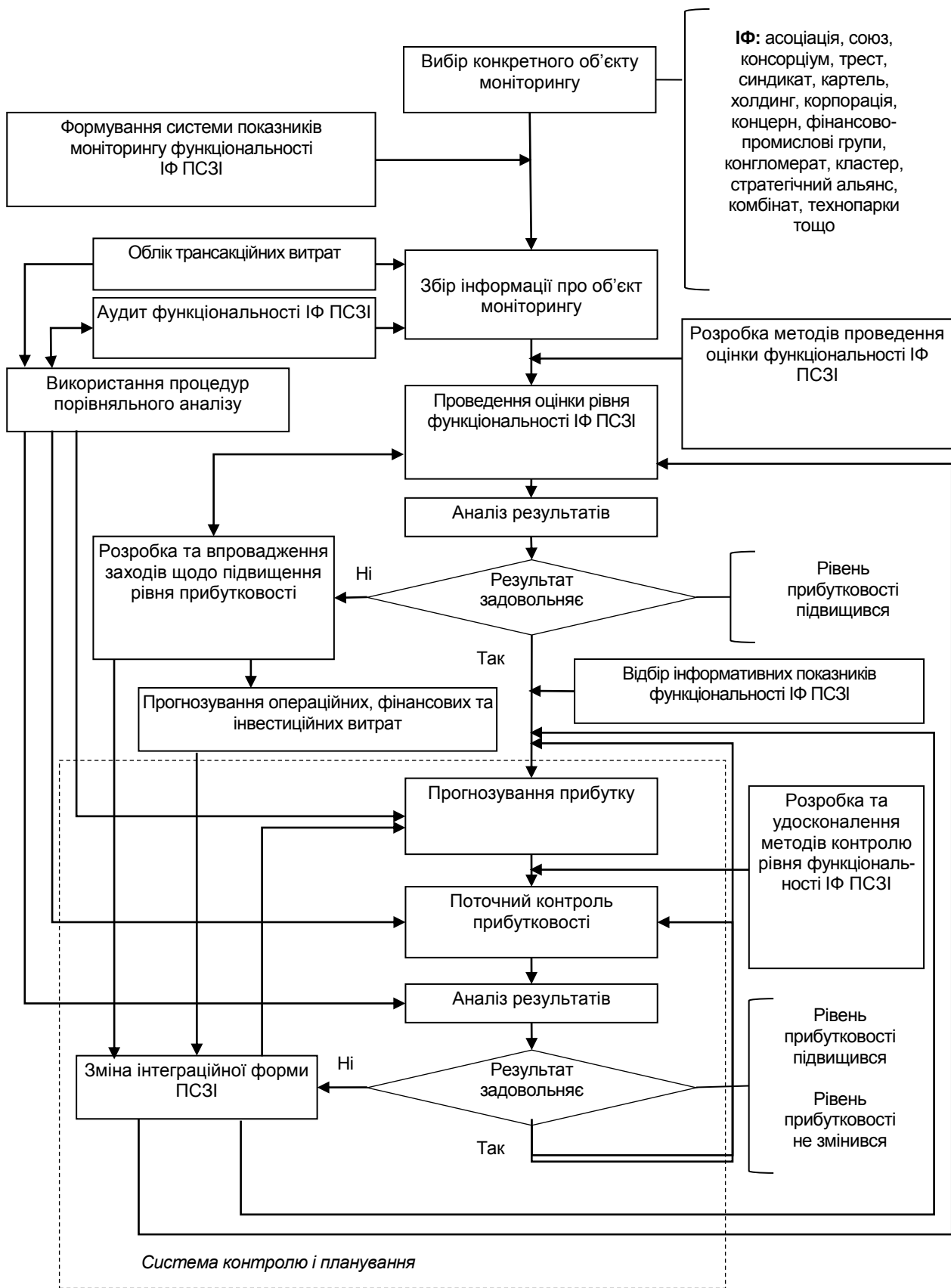


Рис. 3. Процесний підхід моніторингу функціональності інтеграційної форми (ІФ) підприємства сфери зв'язку та інформатизації (ПСЗІ)

Джерело: власна розробка авторів.

Основною формою фінансової звітності інтегрованого підприємства є консолідована звітність, яка представляє собою фінансову звітність, що призначена для відображення фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів материнського підприємства та його дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці, діючої на відносинах контролю.

А у зв'язку із функціонуванням таких підприємств не тільки на ринку однієї країни, а й в інших країнах, виникає необхідність здійснення розрахунків, що може бути реалізовано за допомогою акредитивів.

**Десятим етапом** є моделювання маркетингової стратегії розвитку інтегрованих підприємств сфери зв'язку та інформатизації, що обумовлено необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між учасниками інтегрованих підприємств з метою реалізації стратегії розвитку інтегрованого підприємства. За допомогою маркетингової стратегії можна уточнити сегменти ринку, які можуть охопити підприємства інтегруючись. Маркетингова стратегія розвитку інтегрованих підприємств обумовлює постановку цілей і задач маркетингової діяльності інтегрованих підприємств, а також формування маркетингової політики.

**Одинадцятим етапом** – визначення методів кластеризації шляхом формування оптимальних сукупностей конвергенції процесів, послуг, ресурсів тощо, які сформуються внаслідок інтеграції підприємств, оскільки конвергенція у сфері зв'язку та інформатизації впливає на технології, системи і мережі та бізнес-процеси виробництва, споживання послуг і розвиток структури підприємства. При цьому передумовами такого впливу є трансформація традиційних послуг в нові, конвергентні, які змінюють основні процеси їх створення, реалізації, організаційну структуру сфери, архітектуру мережевої структури, економічні категорії, ринкові взаємовідносини.

**Дванадцятим етапом.** Забезпечення захисту інформаційних ресурсів та нематеріальних активів підприємств в інтегрованій системі відбувається на основі визначення елементів прогнозування можливих загроз інформаційним ресурсам та нематеріальним активам. Тобто першочерговими об'єктами захисту в інтегрованій системі мають бути відомості, що становлять комерційну таємницю, паперові документи, програмне забезпечення, фізичне обладнання, служби, знання персоналу, імідж, репутація, різні права та інші нематеріальні активи.

Метою **завершально-результуючого блоку** є визначення системно-синергетичної ефективності інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації.

**Тринадцятим етапом** – запровадження концепції взаємодії між інтегрованими підприємствами на основі технології ERP систем та всео-

сяжних інтеграційних бізнес-процесів, що представляє собою стійку цілеспрямовану сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка із застосуванням технологій інтеграції перетворить виробничі входи в інтеграційні виходи що представляють цінність для клієнтів інтегрованих підприємств. При цьому розглядаються об'єднані в бізнес-процес завдання, які виконують не лише підрозділи одного підприємства-учасника інтегрованої системи, але і завдання суміжних підприємств, з вживанням безперервних інформаційних потоків.

**Чотирнадцятим етапом** – створення ланцюга вартості інтегрованої групи підприємств. Однією зі складових збільшення вартості бізнесу є його зростання за рахунок придбання нових підприємств та інтеграції їх в ланцюг створення вартості. Можна збільшувати вартість бізнесу за рахунок вдосконалення структури витрат, але найбільший ефект можна отримати, збільшуючи масштаб бізнесу. Домогтися цього можна, інтегруючи окремих суб'єктів ринку в загальний ланцюг створення вартості і організуючи їх діяльність найбільш ефективним чином. Одним із найважливіших мотивів інвестування коштів у компанії-учасники ланцюга створення вартості виступає придбання контролю собівартості кінцевого продукту (послуги). Пояснюється це тим, що інтеграція компаній веде до підвищення рівня управління всім ланцюгом на основі загальної стратегії розвитку і регулювання собівартості за стадіями створення продукту (послуги). Зокрема, створюючи інтегровану групу підприємств, інвестор отримує можливість управляти договірними відносинами учасників, що склалися таким чином, щоб зменшити собівартість кінцевої продукції.

**П'ятнадцятим етапом** – формування додаткових організаційно-фінансових складових конкуренто-спроможності підприємств від процесу інтеграції. В процесі діяльності інтегрованої системи у всіх підприємств, що входять до її складу, відбувається формування додаткових організаційно-фінансових складових конкурентоспроможності в інформаційному просторі, який їх оточує та який сформований цією інтегрованою системою.

Так, в процесі функціонування інтегрованої групи підприємств сфери зв'язку та інформатизації в організаційному аспекті можлива розробка та удосконалення антикорупційних, функціональних та фінансових нормативно-правових актів щодо інтегрованих підприємств; підвищення товарної і інформаційної корисності та цінності шляхом централізації маркетингової діяльності; створення єдиного балансу науки і виробництва, використання аутсорсингу та аутстафіngu. У фінансовому аспекті функціонування інтегрованої групи підприємств можливе використання програм ЕС з підтримки бізнесу з метою отримання закордонного та венчурного фінансування інно-

ваційного розвитку, грантів; використання на більш доступних умовах банківського кредитування, вживання акредитивної форми розрахунків, клірингу; забезпечення інформаційної безпеки, електронного документообігу, кіберстрахування тощо.

**Шістнадцятий етап** – діагностика фінансово-економічної ефективності інтеграції ПСЗІ, що передбачає порівняльну оцінку ефективності використання ресурсів підприємств з метою знаходження резервів підвищення ефективності діяльності інтегрованої групи підприємств. Також на даному етапі доцільно провести розрахунок потенціалу сумісності підприємств до їх вступу в інтегровану структуру, який дозволить оцінити існування інтеграційних зв'язків між підприємствами – потенційними учасниками інтегрованого підприємства.

**Сімнадцятий етап** – оцінка системно-синергетичної ефективності інтеграції ПСЗІ, яку доцільно проводити на основі визначення основних показників: зменшення трансакційних витрат, скорочення витрат на капітал, фактична вартість підприємства, синергетичний ефект.

**Висновки.** Таким чином, розроблений механізм інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації дозволить не тільки визначити мету і завдання інтеграції, обґрунтувати нормативно-правове забезпечення діяльності, з'ясувати форму управління та організаційні структури підприємств – потенційних бізнес партнерів, встановити методи управління, контролю,

аналізу, прогнозування та моніторингу інтеграційних процесів, сформулювати важелі впливу на ефективність діяльності інтегрованого ПСЗІ, визначити потенційних партнерів для інтеграції ПСЗІ, сформулювати стратегічні напрями розвитку бізнес взаємодії підприємств з партнерами, побудувати оптимізовану організаційну структуру управління інтегрованою системою, організувати систему обліку та розрахунків між інтегрованими підприємствами, змодельовати маркетингову стратегію розвитку інтегрованих ПСЗІ, забезпечити захист інформаційних ресурсів та нематеріальних активів підприємств в інтегрованій системі, запровадити концепцію взаємодії між інтегрованими підприємствами на основі технології ERP систем та всеосяжних інтеграційних бізнес-процесів, а й створити ланцюг вартості інтегрованої групи підприємств, сформулювати додаткові організаційно-фінансові складові конкурентоспроможності підприємств від процесу інтеграції, провести діагностику фінансово-економічної ефективності інтеграції ПСЗІ та оцінити системно-синергетичну ефективності інтеграції ПСЗІ.

Використання такого підходу дозволить оперативно змінювати інтеграційну форму у разі не функціональності / не ефективності існуючої, що надасть змогу уникнути збитковості інтегрованого підприємства та підприємств, що входять до його складу.

У подальших дослідженнях планується формування системи взаємозв'язку наведеного механізму з системами, що працюють на макрорівні.

#### **Список використаної літератури:**

1. Войнович Р. Глобальна контракція як засіб здійснення глобальної інтеграції та її вплив на державне управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Київ, 2011. № 1. С. 5–14.
2. Колосок В. М., Дроботіна К. М. Змінення моделі стратегічного управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованої структури. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. Маріуполь, 2013. Вип. 25. С. 5–11.
3. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств : механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Харків : ВД "Інжек", 2008. 408 с.
4. Яцкевич І.В. Концептуальні положення державного регулювання інтеграційних процесів підприємницької діяльності телекомунікаційної сфери України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Збір. наук. прац. №1 (54). Одеса: ОНМУ, 2016. С. 143–165.
5. Князева О. А., Маслій Н. Д. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон, 2015. Вип. 10, Ч.2. С. 48–53.
6. Проноза П.В., Вергелес Ю. В. Оценка эффективности организационной структуры управления. *Коммунальное хозяйство городов* : Науч.-техн. сб. Вып.71. Сер. Экономические науки. К. : Техніка, 2007. С. 94-100.

#### **Маслій Н. Д. Механізм інтеграції підприємства і послуг сфери зв'язку і інформатизації.**

*В роботі розробтан механізм інтеграції підприємств сфери зв'язку і інформатизації, состоящий из научно-методического, ресурсного и завершающе-результатирующего блоков и основной целью которого является стимулирование развития интегрированного предприятия для удовлетворения интересов всех участников на взаимовыгодной основе. Представлены концептуальные основы механизма, инструментарием реализации которого являются соответствующие средства, рычаги, методы и инструменты. Использование такого подхода позволит оперативно*

изменять интеграционную форму в случае не функциональности / неэффективности существующей, что позволит избежать убыточности интегрированного предприятия и предприятий, входящих в его состав.

**Ключевые слова:** механизм, интеграция, предприятия сферы и услуг связи и информатизации, мониторинг.

**Maslii N. D. The mechanism of integration of the enterprise and services in the field of communication and information.**

*The work has developed a mechanism for the integration of enterprises in the sphere of communication and informatization, consisting of scientific and methodological, resource and final-resulting blocks and whose main goal is to stimulate the development of an integrated enterprise to meet the interests of all participants on a mutually beneficial basis. The conceptual foundations of the mechanism are presented, the implementation tools of which are the appropriate tools, levers, methods and tools. Using this approach will allow you to quickly change the integration form in the case of non-functionality / inefficiency of the existing one, thus avoiding the unprofitability of the integrated enterprise and its member enterprises.*

**Keywords:** mechanism, integration, enterprises of the sphere and communication and information services, monitoring.