

Така мінімізація витрат може бути здійснена з використанням економіко-математичних методів та електронно-обчислювальних машин, зокрема моделей динамічного програмування. Крім того, алгоритм мінімізації витрат на забезпечення диверсифікації діяльності підприємства повинен містити систему управління логістичним ланцюгом, систему планування, контролю матеріальних потоків: вхідного, внутрішнього й вихідного на рівні підприємства, фірми, територіально-виробничого комплексу. Це, в свою чергу, забезпечить: а) інтегрований підхід до управління запасами в каналах обігу, запасами виробничими і товарними, незавершеним виробництвом; б) прогнозування попиту на продукцію, яку випускає фірма; в) визначення оптимальної ланки логічних ланцюгів.

Проводячи маркетингові дослідження та використовуючи принципи логістики, можливо зменшити суми матеріальних затрат на забезпечення диверсифікації діяльності підприємств на 10 – 15 відсотків.

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" від 20 жовтня 1999 року №246. 2. Універсальний економічний словник: менеджмент, маркетинг, реструктуризація. За ред. Г.А. Швиданенко, С.Н. Соболя, В.Е. Коломойцева. – К.: Пошуково-видавн. агентство "Книга Пам'яті України", 1999 р.

УДК 338.242

В.В. Стадник, М.А. Йохна  
Технологічний університет Поділля

## **ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ ЯПОНСЬКИХ СЮДАНІВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ**

© Стадник В.В., Йохна М.А., 2002

**Розглядається можливість використання досвіду функціонування японських сюданів для трансформації вітчизняних фінансово-промислових груп у сучасні цивілізовані організаційні форми, які б забезпечували підвищення ефективності господарювання та конкурентоспроможності товаровиробників.**

**The opportunity of use of experience of functioning Japanese sydans for transformation of domestic financial-industrial groups in modern civilization the organizational forms ensuring increase of efficiency of managing and competitiveness of Ukrainians manufacturers is considered.**

Сьогодні в українській економіці накопичилося багато різного роду проблем. Більшість із них не є унікальними. Подібні до них вже вирішувалися в інших країнах. Особливо цінним для України може бути досвід побудови гармонійної і динамічної економічної системи Японії, оскільки в дечому фундаментальні засади, на яких українці схильні організовувати колективну працю, є ближчими до японських, ніж до європейських чи американських. Зокрема, корисним, з нашого погляду, може стати використання досвіду діяльності японських сюданів для трансформації українських фінансово-промислових груп у сучасні динамічні організаційні структури, які дозволили б підвищити конкурентоспроможність фірм, що входять до їх складу. Важливим, з огляду на це, є підготовка фахівців у сфері менеджменту,

які могли б застосовувати іноземний і, зокрема, японський досвід для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

Ситуація із конкурентоспроможністю українських товарів, підвищенням попиту на них як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках складається поки що не на нашу користь. У рейтингу конкурентоспроможності країн, який щорічно публікує Міжнародний інститут розвитку менеджменту (Швейцарія), Україна у 1999 році зайняла 58 місце (57 місце посіла Зімбабве). На відміну від країн Центральної та Східної Європи, ми все ще продаємо на світовому ринку переважно сировину та напівфабрикати. Так, за дослідженнями Українського центру економічних і політичних досліджень [1], у 1999 р. домінуючі експортні позиції займала металопродукція (44 % експорту), мінеральні продукти і хімія (22 %); частка продукції машинобудування становила всього 12 %, частка продукції харчової промисловості та сільського господарства – 13 %, а споживчих товарів – лише 9 %. Більше того, оцінка динаміки структури експорту протягом 1995 – 1999 рр. показує її погіршення: частка металопродукції виросла на 8 %, а машинобудування скоротилася на 7 %. Якщо ж порівнювати структуру експорту України та наших найближчих сусідів із Східної та Центральної Європи, то відмінності будуть разючими. Зокрема, експорт сировини і напівфабрикатів із України в 4 – 10 разів перевищує аналогічний показник для Чехії, Угорщини та Польщі. В той же час наукомісткої продукції, зокрема, продукції машинобудування, Україна експортує у 2 – 5 разів менше ніж названі країни. Крім того, Україна майже не постачає своєї продукції на міжнародний ринок технологій ліцензійні послуги у 1999р становили всього \$3,9 млн., комп'ютерні послуги – близько \$4 млн.(або 0,1 % загального обсягу). По суті, на світовому ринку за Україною закріплюється статус постачальника ресурсів, що є стратегічно не вигідним. І навіть всередині країни, незважаючи на потужну підтримку вітчизняного виробника, українські вітчизняні товари є мало конкурентоспроможними. Спостерігається засилля промислових товарів і навіть продуктів харчування імпортного виробництва, які є досить привабливими і порівняно дешевими. Дійшло до того, що у 2000 р. Україна стала імпортером зерна, хоч на її території знаходиться більше ніж 25 % найбільш плодючих світових чорноземів.

Звичайно, коли йдеться про підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, то, в першу чергу, приймається до уваги її науковий потенціал, її здатність продукувати наукомісткі технології, врешті, її ресурсні можливості. Передбачається, що повинен забезпечуватися пріоритетний розвиток тих галузей, де є значний науковий та технологічний доробок. Для України це, зокрема, аерокосмічна промисловість, воєнно-технічні послуги тощо. І саме в цих сферах діяльності необхідно інтенсифікувати інноваційний пошук, залучаючи для цього необхідні інвестиційні та інтелектуальні ресурси. Але перелік пріоритетних напрямків, з нашого погляду, може бути дещо ширшим. Виділені пріоритети стосуються переважно надпотужних підприємств. В той же час осторонь інноваційного розвитку залишається величезна кількість дрібних і середніх фірм, які самотужки не спроможні визначитися із перспективними ринками для забезпечення успішної діяльності. На жаль, серед таких підприємств переважають торгово-посередницькі фірми. Зокрема, у галузевій структурі малого бізнесу в Хмельницькій області підприємства торгово-посередницької діяльності та громадського харчування становлять сьогодні 64 %, а промисловості – лише 14 %. [2]. Але така деформація структури дрібного та середнього бізнесу шкідлива для економіки в цілому, оскільки при нинішньому низькому рівні конкурентоспроможності вітчизняних промислових товарів провокує вивезення капіталу за

кордон і спричиняє подальшу деградацію виробництва в Україні. В той же час, при належній координації діяльності малого та середнього бізнесу можна досягти певних успіхів у розширенні присутності українських товарів на світових ринках. За яких же умов це може стати можливим?

Не підлягає сумніву той факт, що для успішного проникнення на новий ринок підприємству необхідно ретельно вивчити конкурентне середовище і оцінити можливості, які воно може надати, та загрози, які спричинятиме. Ця аксіома покладена в основу розробки будь-яких конкурентних стратегій. Та на сьогодні на світових ринках середовище господарювання характеризується не тільки великою складністю та взаємозалежністю, але і надзвичайно високою мінливістю та непередбачуваністю. Західні країни проводять політику державного протекціонізму, спрямовану на дискримінацію українських експортерів. Для цього використовуються різноманітні екологічні, санітарні та інші стандарти, які ускладнюють процедуру сертифікації. Крім того, широкого розголосу набувають антидемпінгові розслідування, що зумовлює підвищення антидемпінгової маржі до значного рівня. Це робить майже неможливим доступ на західні ринки навіть великих підприємств, особливо, якщо врахувати високу енергомісткість вітчизняної продукції, а отже, її неконкурентоспроможність за собівартістю.

І тоді виникають запитання. Чи достатньо інформації у дрібного підприємця, щоб оцінити можливість виходу на європейський ринок? Щоб оцінити не тільки діючі чинники конкурентного середовища, але і тенденції їх змін? Чи досконаліми є інструменти аналізу здобутої інформації, якими володіють дрібні підприємці, щоб зробити правильні прогнози? На жаль, можна з певністю сказати, що ні. Дрібні підприємницькі структури часто неспроможні правильно визначити точку прикладання зусиль, яка б забезпечила їх успіх на ринку та інтенсивний розвиток на перспективу.

Отже, логічним є висновок, що вийти зі своєю продукцією на світові ринки можуть лише великі підприємства. Але технологічна відсталість багатьох із них не дає ніяких шансів на успіх. За останні 10 років науково-технологічний потенціал майже повністю втрачено у переважній більшості галузей. Тому конкурувати із потужними транснаціональними корпораціями на високотехнологічних сегментах ринку вони не можуть. При цьому слід зауважити, що особливістю стратегічного розвитку західних промислових гігантів є те, що вони сьогодні не просто пристосовуються до зовнішнього оточення, не просто підтримують динамічну рівновагу з ним, а й намагаються використовувати свій внутрішній потенціал для його зміни. Це і потужна рекламна підтримка, і використання тимчасового партнерства для інтеграції зусиль супроти конкурентів, і захист інтелектуальної власності, і багато інших засобів, серед яких не останнє місце займає лобювання економічних інтересів через законодавчі органи.

Українські ж підприємства не мають змоги впливати таким чином на західний ринок. Вони вимушені використовувати стратегію так званого раціонального інкременталізму [3], яка полягає у пристосовуванні до нового оточення, здійсненні необхідних змін у своєму внутрішньому середовищі. Однак заходи при такому підході мають не *проактивний*, тобто упереджуючий характер, а *реактивний*, який закріплює технологічну відсталість підприємства.

Отже, сказане вище наводить на думку, що вітчизняний бізнес приречений розвиватись еволюційно, повторюючи те, через що вже пройшов західний бізнес. Для нашої країни це – подальша консервація відсталості, а отже, – неспроможність брати участь у міжнародному розподілі праці як рівноправний його член.

Що ж можна зробити, щоб змінити цю тенденцію? На думку експертів Українського центру економічних та політичних досліджень [1], потрібно розробити і поступово реалізовувати державну програму підвищення конкурентоспроможності у стратегічно важливих і найбільш перспективних для України секторах (електроніка, енергетика, матеріали із наперед заданими властивостями, біотехнології, продукція АПК; науково-технічні, інжинірингові, консалтингові послуги; міжнародний туризм тощо). При цьому слід створювати конкурентоспроможні транснаціональні корпорації, які були б озброєні стратегіями глобального маркетингу, технологіями реалізації великих міжнародних коопераційних проектів. Звісно, роль держави у розв'язанні такої важливої для вітчизняної економіки задачі велика. Але на даний момент в нашій країні управління економічним розвитком все більше переходить на рівень регіонів. На сьогодні у більшості областей України уже склалися чи знаходяться у процесі становлення досить міцні фінансово-промислові комплекси, які мають безпосереднє відношення до регіональних владних структур. Вони містять, зазвичай, виробничі підприємства, як правило, із потужною матеріально-технічною базою, банківські установи, торговельну мережу тощо. Саме вони, при належній організації їх діяльності, могли б стати основою формування тих транснаціональних корпорацій, які зможуть зробити прорив на зовнішні ринки. Але для цього слід спрямовувати їх розвиток у потрібне русло. Тому, попри всі інші рецепти виходу українських товарів на міжнародні ринки, хотілось би запропонувати ще один, який опирається на досвід Японії, країни, яка змогла за короткий час подолати свою вікову відсталість і увійти до найбільш промислово розвинених країн світу. Йдеться про розвиток сюданів потужних організаційно-господарських структур, які демонструють всьому світові надзвичайно високу ефективність. Вони поширюють свою діяльність фактично на всі галузі. Їх ще називають універсальними багатогалузевими комплексами, або універсальними фінансово-торгово-промисловими групами. Ще у 1981 р. шість японських сюданів контролювало, за різними оцінками, від 30 до 75 % загальної суми промислових активів країни [4].

Структура сюдану досить складна. На вершині його знаходиться горизонтальне об'єднання, в якому від 20 до 30 рівноправних членів залежно від кількості основних галузей діяльності. Членами об'єднання є головні фірми великих промислових структур, побудованих, як правило, за принципом вертикальної інтеграції. Під егідою головної фірми – велика кількість підпорядкованих їй дочірніх (разом вони утворюють свого роду верхній ярус вертикальної інтеграції); всього ж таких ярусів нараховується до чотирьох, оскільки багато дочірніх щодо головної фірми, мають під своїм «дахом» інші, включаючи різноманітні субпідрядні. Система ієрархічного контролю приймає, таким чином, форму вертикальної піраміди, яка містить загалом багато тисяч фірм (юридичних осіб). Головні фірми, що розташовані на вершині піраміди, можуть, безпосередньо контролюючи тільки субпідрядні фірми першого порядку, в той же час спрямовувати в потрібне русло дії субпідрядників, що займають нижчі поверхи. В цьому і полягає сильна сторона сюданів. Однак тут ринкові відносини відступають на задній план, встановлюються так звані сімейні стосунки, які дуже характерні для Японії. Дії всіх нижчих поверхів піраміди скоординуються у напрямку, який забезпечує інтереси структури в цілому. Але при цьому не утискаються інтереси окремих фірм. Це є можливо внаслідок створення системи взаємного контролю і взаємозалежності та розподілу ризику. Суть цієї системи у наступному: кожна фірма, член об'єднання, має невеликі, недостатні для одностороннього

контролю пакети акцій решти фірм; всі разом вони мають контрольні пакети акцій кожного із своїх членів. Керує цим об'єднанням рада президентів головних фірм, яка одночасно є і радою головних акціонерів (звичайно, йдеться про юридичні особи). Ця рада приймає найважливіші рішення, зокрема, може відправити у відставку керівника фірми, яка погіршила свої економічні показники, піти на реорганізацію цієї фірми, надати їй пряму фінансову допомогу тощо.

Стрижнем сюдану є крупний банк, який контролює банківську мережу філій і дочірніх банків. В комплексі з ним і під його контролем працюють інвестиційні та страхові компанії, трасти – вони утворюють фінансову основу сюдану. Ще одним обов'язковим членом сюдану є універсальна торгова фірма. Вона виконує функції універсального «збутовика» і «постачальника», більше того, своєрідного «департаменту зовнішніх зносин».

При освоєнні нових сфер діяльності, в яких фірми сюдану взагалі не мають можливостей збуту, ці функції спершу покладаються на універсальні торгові фірми. Вони виступають у ролі першого ешелону при проникненні на ринки нових країн чи регіонів, а також в ролі посередника при пошукові нових партнерів між членами сюдану і зовнішнім оточенням.

Одна із характерних особливостей сюдану полягає в тому, що головні фірми створюють під своєю егідою спільні підприємства і розробляють спільні інвестиційні проекти для проникнення у нові сфери, забезпечуючи тим самим зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це дозволяє, об'єднуючи фінансові та інші ресурси і ділячи тягар ризику, готувати прориви у нових напрямках тоді, коли потреба в них стає нагальною.

Отже, японська економіка є впорядкованою багаторівневою системою інтеграцій. Ієрархічні вертикалі виникають у ній із природної спрямованості технологічних ланцюжків до кінцевого продукту. Завдяки такій будові, всередині сюдану немає конкуренції, що зменшує загальні витрати на виготовлення кінцевої продукції і робить продукцію сюдану більш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

Порівнюючи японські сюдани із українськими регіональними фінансово-промисловими групами, можна побачити, що між ними є багато спільного. Це і встановлення в рамках регіонів олігопольних цін на продукцію та послуги, що надаються фірмами – членами цих структур, і взаємопереплетіння їх інтересів, і ослаблення внутрішньої конкуренції, і посилення координації діяльності тощо. Але істотною відмінністю між ними є те, що японські сюдани здійснюють свою діяльність у правовому полі, а управління подібними українськими структурами здійснюється часто в обхід законів, на користь вузьких групових інтересів. І якщо правові рамки у Японії спрямовують ділову активність сюданів на загальнонаціональне благо, то в Україні, на жаль, нерідко буває навпаки – відсутність чітких правових норм та традиція ігнорування законів і слабкість контролю за їх дотриманням призводять до того, що ресурси держави використовуються для задоволення власних економічних інтересів, валютні кошти вивозяться за кордон, придушується нечесними методами конкуренція. В результаті діяльності цих організаційних утворень прогресивних економічних змін в Україні не відбувається. Але такі структури, за умови їх цілеспрямованої трансформації з боку держави могли би стати базовими для створення цивілізованих фінансово-промислових груп японського чи європейського взірця.

Як зазначалося вище, важливим елементом, який забезпечує прогресивний розвиток японських сюданів, є універсальні торгові фірми. Тому подібні фірми доцільно було б створювати і в рамках українських регіональних фінансово-промислових груп. Вони можуть функціонувати як акціонерні компанії, причому акціонерами виступатимуть як зацікавлені у просуванні на новий ринок фірми, так і держава. Представляти інтереси держави в управлінні, право на яке дає частка власності, можуть як безпосередньо департаменти регіональних органів влади, так і регіональні бізнес-центри, парки чи подібні до них структури. Такі фірми, концентруючи у своєму складі висококваліфікований менеджмент і адекватні фінансові ресурси, матимуть змогу здійснювати належну підготовчу роботу при розробці стратегії виходу на зовнішні ринки, тим самим підвищуючи шанси на успішну реалізацію такої стратегії. Це і вивчення кон'юнктури ринку, і прогнозування тенденції її змін, і формування попиту на українську продукцію, і належна рекламна підтримка вітчизняних товарів на зовнішніх ринках, і пошук партнерів для інтеграції зусиль, і захист інтелектуальної власності, і багато інших. Вона повинна також тісно співпрацювати із виробниками у плані розробки їх товарної та цінової стратегії. Крім того, вона може, завдяки формуванню позитивного іміджу, сприйматися західними підприємцями як надійний посередник для укладання угод про партнерські стосунки тощо.

Слід при цьому зауважити, що за таких умов регіональні фінансово-промислові групи можуть стати центром координації діяльності дрібного та середнього бізнесу, залучати на умовах субпідряду окремі фірми, що включатимуться у технологічний ланцюжок виготовлення кінцевої продукції. А орієнтація фінансово-промислових груп не тільки на внутрішні, але і на зовнішні ринки зробить необхідним постійний інноваційний пошук, що сприятиме подоланню технологічної відсталості українських підприємств. Втягування у свою орбіту дрібних та середніх підприємств також зміцнюватиме ринкові позиції цих підприємств. При цьому можна буде уникнути розпорошування ресурсів, обґрунтовано сконцентрувавши їх на перспективних напрямках, які враховують специфіку регіону і його ресурсний потенціал.

1. Гриценко А., Пашков М. *Украина на мировых рынках: добро пожаловать или...* // *Зеркало недели*, – 2000. – № 25. – 24 июня. 2. *Статистичний збірник основних показників соціально-економічного розвитку Хмельницької області за 1999р.* – Хмельницьке обласне управління статистики. – Хмельницький, 2000. 3. Ефремов В.С. *Стратегическое управление в контексте организационного развития* // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 1999. – № 1. 4. Фишер Г. *Еще раз о причинах «японского экономического чуда»* // *Российский экономический журнал*. – 1995. – № 8.