
УДК 338.3:658.5.011

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12>

Бойченко К. С.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено сутнісне наповнення інтегрованого розвитку підприємства та запропоновано авторське визначення даного поняття. Виокремлено основні принципи інтегрованого розвитку компанії. Визначено, що інтегрованість розвитку полягає у необхідності постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, раціональними інвестиціями, ризиками, стратегічними витратами, зовнішнім середовищем. Сформовано каскад процесу впровадження стратегічного управління інтегрованим розвитком підприємства. Встановлено, що в процесі тривалої взаємодії між учасниками інтеграції виникає спільність ціннісних установок, зумовлена закономірностями розвитку підприємства. З урахуванням різноманітності вирішуваних завдань, комплексності методів, факторів і ресурсів управління інтегрованим розвитком підприємства визначено як багаторівневу систему взаємопов'язаних субмеханізмів різного походження.

Ключові слова: бізнес-процес, інтегрований розвиток, інтеграція, розвиток підприємства, управління, цінність.

Постановка проблеми. Особливості управління підприємствами на сучасному етапі економічного розвитку тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їхній діяльності. Основною стратегічною метою підприємства в ринкових умовах є максимізація прибутку на основі підвищення ефективності виробництва і завоювання нових ринків. В умовах нестабільності, характерної для економіки нашої країни нині, більшість підприємств знаходиться у так званій зоні ризику. Тому основним інтегральним завданням управління підприємствами на сучасному етапі є забезпечення постійного зростання ефективності їх функціонування на основі реалізації правильно визначених взаємозв'язків між установленими орієнтирами

розвитку, оскільки це дасть змогу підприємствам стати конкурентоспроможним і досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Характерною рисою сучасного розуміння категорії «розвиток» є збільшення кількості його складників. Так, для розвитку підприємства необхідне управління процесами діяльності підприємства не лише у сфері якості продукції, екології, соціальної відповідальності, а й ресурсозбереження, впровадження інновацій, інтелектуалізації бізнесу, а також їх взаємоінтеграції. У зв'язку із цим виникає необхідність розроблення нового підходу до формалізації і дослідження інтегрованого розвитку підприємств. Велику роль при цьому відіграє розроблення механізму інтегрова-

ного розвитку підприємства, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення як для кількісного, так і якісного зростання бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань інтегрованого розвитку підприємства сформоване на основі комплексу наукових праць щодо розвитку суб'єктів господарювання. Зокрема, Р.Л. Акофф розглядає розвиток як придбання потенціалу для поліпшення, а не реальне поліпшення [1, с. 58]. Ю.П. Аніскін визначає розвиток як цілеспрямовану зміну діяльності для переходу на якісно вищий рівень функціонування бізнесу [2, с. 34].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [3, с. 82] пов'язують розвиток із довгостроковою програмою щодо вдосконалення можливостей вирішення різних проблеми і здатності до відновлення, особливо шляхом підвищення результативності менеджменту бізнес-культури компанії.

М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин і В.І. Рудика вважають, що розвиток є процесом і ґрунтується на результатах науково-технічних досягнень, які сприяють розвитку виробничих сил і задоволенню потреб суспільства в товарах високої якості [4, с. 36].

А.В. Черних звертає увагу на вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток і характеризує його як збільшення потенціалу компанії, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливості забезпечити безперервний процес виробництва і платоспроможність протягом певного часу. [5, с. 23]

Розвиток підприємства має процесний характер, тому низка дослідників (В.А. Василенко [6, с. 104], В.О. Забродський [7, с. 36], О.Д. Коршунова [8, с. 64] і О.В. Некрасова [9, с. 11]) розглядає розвиток як процес переходу підприємства з одного стану в інший із наявністю якісних перетворень та прирощування внутрішнього і зовнішнього потенціалу.

Погляди вчених В.А. Гросул, Г.С. Мамаєвої [10, с. 105], К. Іванчук [11, с. 86] та В.Л. Іванова [12, с. 87] спрямовані на те, що розвиток підприємства полягає у правильному балансі економічного зростання і стійкості підприємства.

Низка авторів (В. Кифяк [13, с. 192], Р.О. Побережний [14, с. 94], Ю.А. Пługіна [15, с. 194], Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк [16, с. 238], О.В. Раєвнева [17, с. 47] і Ю.С. Погорелов [18, с. 31]) розглядає комплекс комбінацій факторів у взаємодії з ресурсами, можливостями, компетентностями підприємства, які формують значну кількість сценаріїв розвитку і можуть бути різноспрямованими. Це створює об'єктивну необхідність їх фокусування і взаємоінтегрування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення проблематики розвитку, зокрема інтегрованого розвитку підприємства, дало змогу опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав значні розбіжності у підходах до трактування розвитку підприємства, розумінні його сутності і складових елементів. Установлено, що сьогодні підхід до визначення розвитку як процесу самоінтеграції є недостатньо висвітленим у результатах досліджень сучасних науковців і потребує більш глибокого дослідження, оскільки особливістю інтегрованого розвитку є організаційно-управлінська взаємозалежність, що характеризує здатність до максимально ефективного розподілу і кооперації праці з метою підвищення результативності інноваційної діяльності. Слід зазначити, що в практиці

діяльності підприємств стратегічному управлінню інтегрованим розвитком підприємства часто не надають особливих пріоритетів, а інтегрований розвиток, перш за все, ототожнюють з інтеграцією виробничо-господарських рівнів кількох суб'єктів господарювання.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення особливостей управління інтегрованим розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання, зокрема основних принципів і складників процесу інтегрованого розвитку компанії.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні можна визначити такі схожі поняття стосовно інтегрованості розвитку підприємства:

- інтегративний розвиток – позначає суцільний, цілісний процес розвитку;
- інтегрувальний розвиток – позначає частіше ті явища, які самі інтегрують, діють як об'єднувальні процеси;
- інтеграційний розвиток – той, що стосується до інтеграції, об'єднувальний;
- інтегрований розвиток – це комплексний розвиток, який ґрунтується на об'єднанні, тобто той, який зазнав дії інтегрування.

Результати проведених досліджень сутнісного наповнення поняття розвитку підприємства дали змогу зробити спробу авторського трактування: інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу, спрямованих на ефективність у довгостроковій перспективі діяльності підприємства з метою трансформації у практику скоординованих дій і управлінських рішень. Уважаємо, що інтегрований розвиток можна розглядати як багатогранне явище, яке одночасно виступає:

- по-перше, як метод досягнення мети і поставлених цілей розвитку бізнесу;
- по-друге, як процедура розгляду і вирішення проблем у процесі діяльності компанії;
- по-третє, як технологія створення, функціонування і зміни підприємства;
- по-четверте, як система управлінських заходів щодо досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання.

Дослідження сутнісного наповнення інтегрованого розвитку дає змогу виокремити такі принципи інтегрованого розвитку:

1. Принцип детермінізму. Його сутність полягає у тому, що кожне явище, подія має свою причину, тобто породжується іншою подією, явищем.
2. Принцип єдності поведінки і ситуації. Він полягає у тому, що поведінка підприємств залежить від ситуації, а ситуація залежить від поведінки підприємств.
3. Принцип верифікації стратегічних рішень. Він полягає у необхідності брати під сумнів пропозовані теорії, гіпотези або варіанти стратегічних рішень і перевіряти їх шляхом практичних дій, зіставлення з об'єктами, ситуаціями, які спостерігаються, через фактичні, статистичні та інші дані.
4. Принцип урахування індивідуальності підприємства. Даний принцип наголошує на необхідності під час формування інтегрованого розвитку виходити з визначення специфіки функціонування підприємства, його індивідуальних параметрів і характеристик.
5. Принцип інноваційності бізнес-процесів.
6. Принцип системно-структурної цілісності.

Інтегрованість розвитку полягає у важливості постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, раціональними інвестиціями,

ризиками, стратегічними витратами, зовнішнім середовищем. Тільки гармонізувавши взаємодію за всіма існуючими стратегіями, ресурсами, бізнес-процесами, технологіями, організаційними структурами, системами підготовки персоналу, підприємство зможе знайти найбільш ефективний спосіб підвищення результативності своєї діяльності (рис. 1).

В інтегрованих бізнес-структурах широко використовується віртуальна комунікація, яка істотно прискорює взаємодію і допомагає швидко вирішувати оперативні питання, пов'язані зі створенням та просуванням нових ідей і розробок. В основні вірту-

альної комунікації лежать мережеві принципи взаємодії, реалізовані за допомогою розповсюдження інформаційних потоків в єдиному комунікативному віртуальному просторі, збору й обробки інформації, що надходить як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, через пряий інформаційний обмін між учасниками інтегрованого розвитку підприємства. Віртуальні комунікації використовуються для формування єдиних інформаційних баз знань, корпоративних мереж, які, своєю чергою, сприяють розвитку соціальної взаємодії, обміну, поширенню і формуванню нових знань, розвитку необхідних компетентностей, пошуку партнерів і можливості

взаємодії користувачів із партнерами в глобальній мережі.

Слід зазначити, що в процесі тривалої взаємодії між учасниками інтеграції виникає спільність ціннісних установок, зумовлена закономірностями розвитку компаній:

по-перше, це перевага спільних інтересів над приватними;

по-друге, орієнтація на довіру як основу постійної взаємодії і спільного створення знань та інновацій. Унаслідок просторової обмеженості і комунікативної визначеності стейкхолдери бізнесу зацікавлені в конструюванні ефективної самопрезентації, заснованої на довірі. У міру інтегрованості взаємодій вигоди від співпраці збільшуються, рівень довіри між партнерами зростає, підвищується якість взаєморозуміння між ними;

по-третє, це прагнення до підтримання різноманітності, що є суттєвою платформою для створення інновацій. Саме забезпечення інформаційної відкритості, гетерогенності внутрішньоорганізаційного знання, отримання доступу до різноманітних ресурсів, формування та підтримання зв'язків різних типів із різноманітними партнерами. Важливим складником ціннісних установок є сприйняття інтегрованих партнерів, що представляють інші сфери, як рівних, визнання значущості їх специфічних цілей і цінностей. Із розвитком перерахованих нормативно-ціннісних установок поступово відбувається перехід групи компаній на загальну еволюційну траєкторію розвитку, вони починають ідентифікувати себе і здатні виступати як єдине ціле відносно зовнішнього середовища. Рівень інтегрованості визначається залежно від ступеня вираженості загальних цілей і цінностей, від наявності системи координації розподілу праці і підтримки стійких потоків комунікації між партнерами, а також від взаємодії в процесі ресурсної взаємозалежності.

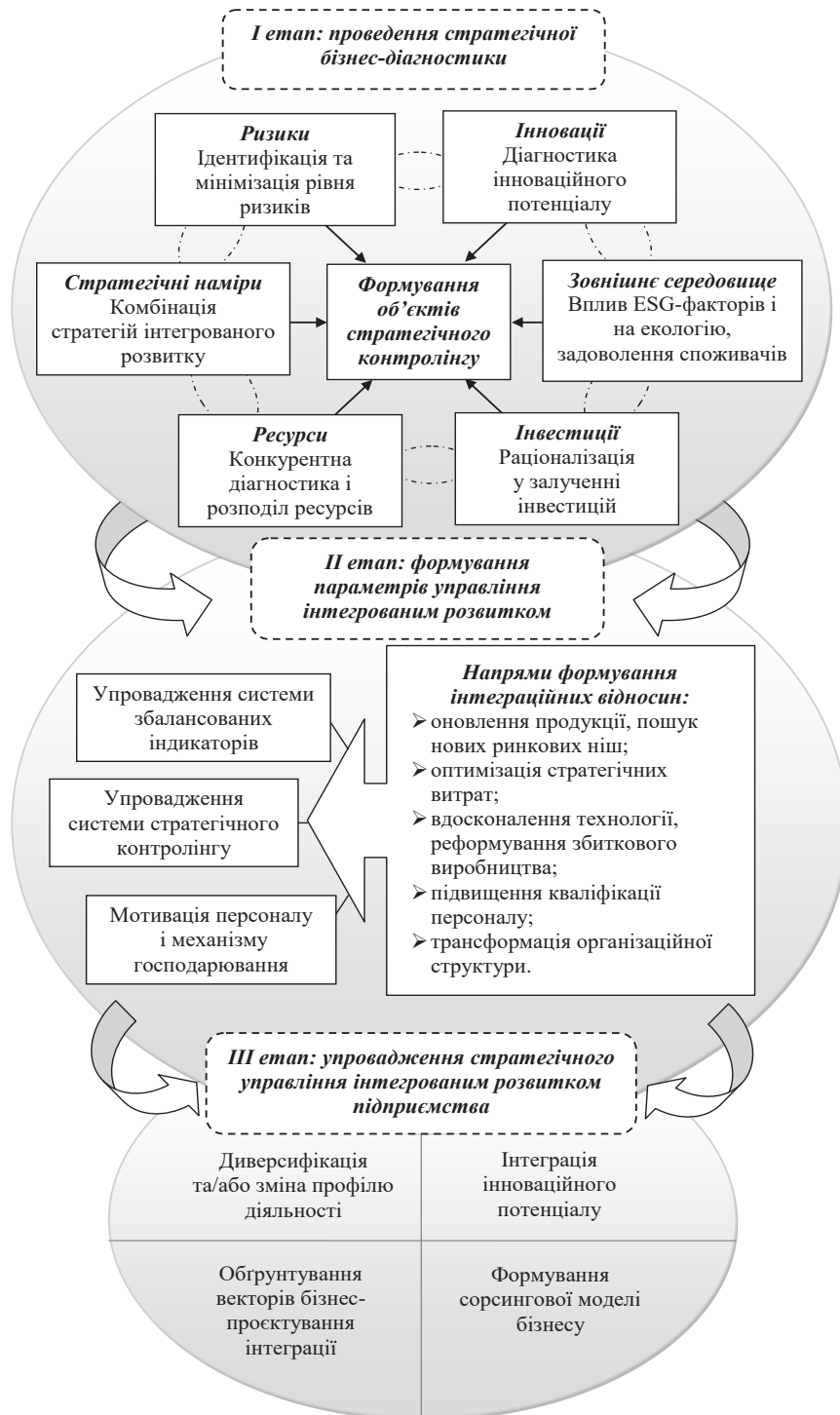


Рис. 1. Каскад процесу впровадження стратегічного управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором

Структура компанії за інтегрованого розвитку за своєю сутністю є мережевою. За рахунок цього стейкхолдери бізнесу не тільки об'єднані загальним географічним простором і загальною інфраструктурою, а й виявляються зануреними у щільні формальні та неформальні зв'язки. У результаті партнери отримують доступ до різноманітної інформації, ресурсів і компетентностей, які виходять за межі окремої компанії.

Висновки і пропозиції. За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інтегрований розвиток підприємства – це комплекс способів взаємодії внутрішніх драйверів, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів, ініціювання та під-

тримки самоорганізації, поєднання різних типів однорідних механізмів розвитку.

Різноманітність вирішуваних завдань, комплексність методів, факторів і ресурсів дає змогу визначити управління інтегрованим розвитком підприємства у вигляді багаторівневої системи взаємопов'язаних субмеханізмів різного походження (економічного, мотиваційного, організаційного, інформаційного), диференційованих за певними елементами.

Важливість переходу до управління інтегрованим розвитком ґрунтується не на функціональній спеціалізації, а на інтегуванні управлінських дій, що спрямоване на підвищення гнучкості діяльності підприємств за рахунок отримання специфічних ринкових можливостей, які відокремлено не існують.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. Москва : Прогресс, 1985. 387 с.
2. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости. Москва : Омега-Л, 2009. 404 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1994. 680 с.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
5. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород : БГТУ. 2006. 20 с.
6. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 232. С. 100–107.
7. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.
8. Коршунова Е.Д. Концептуальные основы адаптивного организационного развития промышленного предприятия. *Известия вузов. Машиностроение*. 2003. № 1. С. 63–73.
9. Некрасова Е.В. Формирование эффективной системы устойчивого развития предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ижевск, 2004. 19 с.
10. Гросул В.А., Мамаева Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.
11. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 84–88.
12. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. 266 с.
13. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. Ч. 2. № 8. С. 190–194.
14. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 13. С. 90–100.
15. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.
16. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22. С. 236–241.
17. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
18. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Т. 1. № 27. С. 30–34.

References:

1. Akoff R. L. (1985). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. Moscow: Progress. (in Russian)
2. Aniskin Yu. P. (2009). *Upravlinnia korporatyvnymy zminamy po kryteriiu stiikosti* [Management of corporate changes over stability criterion]. Moscow: Omega-L. (in Ukrainian)
3. Meskon M., Albert M., Khedouri F. (1994). *Osnovy menezhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. (in Russian)
4. Afanasev N. V., Rogozhin V. D., Rudyka V. I. (2003). *Upravlenie razvitiem predpriatiia* [Managing the development of the enterprise]. Kharkov: Inzhhek. (in Russian)
5. Chernykh A. V. (2006). *Mekhanizm ustoychivogo razvitiia predpriatiia v period aktivnoy investitsionnoy deiatelnosti* [Mechanism for sustainable development of the company in the period of active investment], (PhD Thesis), Belgorod: BSTU. (in Russian)
6. Vasilenko V. A. (2011). *Organizatsionno-tsiklicheskaia i strukturnofunktsionalnaia modeli razvitiia organizatsii* [Organizational-cyclical and structural-functional model of organization development]. *Kultura narodov Prichernomoria*, no. 232, pp. 100-107. (in Russian)
7. Zabrodskiy V. A., Kizim N. A. (2000). *Razvitie krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem* [Development of large-scale economic and production systems]. *Kharkiv: Biznes Inform.* (in Russian)
8. Korshunova E. D. (2003). *Kontseptualnye osnovy adaptivnogo organizatsionnogo razvitiia promyshlennogo predpriatiia* [Conceptual bases of adaptive organizational development of industrial enterprise]. *Izvestiia vuzov. Mashinostroenie*, no. 1, pp. 63-73. (in Russian)
9. Nekrasova E.V. (2004) *Formirovanie effektivnoy sistemy ustoychivogo razvitiia predpriatiia* [Formation of an effective system of sustainable development of the enterprise] (PhD Thesis), Izhevsk. (in Russian)

10. Hrosul V. A., Mamaieva H. S. (2012). Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia stiikoho rozvytku pidpryiemstva [Theoretical approaches to the definition of sustainable development of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 7, pp. 104-107. (in Ukrainian)
11. Ivanchuk K. (2014). Stiiky ekonomichnyi rozvytok pidpryiemstva: teoretychne obruntuvannia [Enterprise steady economic development: theoretical justification]. *Ekonomika rozvytku*. 2014. № 3. pp. 84-88. (in Ukrainian)
12. Ivanov V. L. (2005). Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiю promyslovykh pidpryiemstv (na prykladi pidpryiemstv mashynobudivnoho kompleksu) [Office of Economic sustainability industry (for example, machine-building enterprises)]. Luhansk: *SNU im. V. Dalia*. (in Ukrainian)
13. Kyfiak V. (2011). Teoretychni osnovy vyznachennia katehorii "rozvytok pidpryiemstva" [Theoretical basis of definition of "enterprise development"]. *Ekonomichnyi analiz* vol. 2, no. 8, pp. 190-194. (in Ukrainian)
14. Poberezhnyi R. O. (2012). Osnovni napriamky rozvytku pidpryiemstv mashynobuduvannia [Main areas of machine building]. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 13, pp. 90-100. (in Ukrainian)
15. Pluhina Yu. A. (2011). Intelektualnyi rozvytok: sutnist poniattia [Intellectual development: the essence of the concept]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36, pp. 193-196. (in Ukrainian)
16. Pryima L. R., Kulyniak I. Ya. (2012). Rozvytok pidpryiemstva: sutnist poniattia [Enterprise Development: the essence of the concept]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 22, pp. 236-241. (in Ukrainian)
17. Raievniva O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprises: methodology and mechanisms, models]. Kharkiv: Inzhek. (in Ukrainian)
18. Pohorielov Yu. S. (2012). Katehoriia rozvytku ta ii ekspleynarnyi bazys [Category Development and its ekspleynarnyi basis]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* vol. 1, no. 27, pp. 30-34. (in Ukrainian)

Бойченко К. С.

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследовано сутностное наполнение интегрированного развития предприятия и предложено авторское определение данного понятия. Выделены основные принципы интегрированного развития компании. Определено, что интегрированность развития заключается в необходимости постоянной взаимосвязи между конкурентными ресурсами, рациональными инвестициями, рисками, стратегическими затратами и внешней средой. Сформирован каскад процесса внедрения стратегического управления интегрированным развитием предприятия. Установлено, что в процессе длительного взаимодействия между участниками интеграции возникает общность ценностных установок, обусловленная закономерностями развития предприятия. С учетом разнообразия решаемых заданий, комплексности методов, факторов и ресурсов управление интегрированным развитием предприятия определено как многоуровневая система взаимосвязанных субмеханизмов различного происхождения.

Ключевые слова: бизнес-процесс, интегрированное развитие, интеграция, развитие предприятия, управление, ценность.

Boichenko Kateryna

SHEE "Kyiv National Economic University named after V. Hetman"

MANAGEMENT OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT

Summary

In the article the essential filling of the integrated enterprise development was investigated and the author's definition of this concept was offered. Integrated development was defined as the pooling of resources and intellectual and innovation potential aimed at long-term effectiveness of the enterprise to transform into a practice of coordinated actions and management decisions. There were distinguished the principles of integrated development. It was determined that the integration of development had consisted in the necessity of constant interconnection between competitive resources, rational investments, risks, strategic expenses, the external environment. Harmonization of interaction and integration across all existing strategies, resources, business processes, technologies, organizational structures, personnel training systems will help increase the efficiency of enterprise development. The cascade of the process of implementation of strategic management of integrated enterprise development was formed. It was established that the network principles of interaction in the process of integration underlie virtual communication, implemented through the dissemination of information flows in a single communicative virtual space, the collection and processing of information coming from both internal and external sources, through direct information exchange between participants of integrated enterprise development. The results of the conducted researches confirmed that the integrated enterprise development had been a complex of ways of interaction of internal drivers that provide optimal coordination, synchronization and coherence of the network of business processes taking into account intellectually-innovative content of managerial influences, initiation and support of self-organization development mechanisms. The variety of tasks to be solved, the complexity of methods, factors and resources made it possible to determine integrated enterprise development management in the form of a multilevel system of interconnected sub-mechanisms of different origins (economic, motivational, organizational, informational), differentiated by certain elements.

Keywords: business process, integrated development, integration, enterprise development, management, value.