

Бойченко К.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Boichenko Kateryna

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

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

IMPERATIVES OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT

Мета статті полягає в дослідженні імперативів інтегрованого розвитку підприємства, який формується на основі тісних взаємозв'язків між ресурсами, стейкхолдерами та бізнес-процесами суб'єкта господарювання, їх взаємопроникненні та взаємозалежності для досягнення синергійного ефекту. Для досягнення визначеної мети використано діалектичний, системно-аналітичний метод і структурно-функціональний аналіз. Визначено драйвери та бар'єри інтегрованого розвитку підприємства. Виокремлено підтримуючі, компетентнісні та ціннісні імперативи інтегрованого розвитку компанії. Основними передумовами впровадження інтегрованого розвитку підприємств є формування єдиного інноваційного простору, зростання сукупного потенціалу підприємства, досягнення вигід від спільного розроблення та використання інновацій, залучення держави до участі в інтегровано-інноваційних проектах та ефективного використання ресурсів. З урахуванням визначених імперативів формування інтегрованого розвитку підприємства результати проведеного дослідження можуть бути застосовані під час розроблення та впровадження програм і стратегій розвитку як окремого підприємства, так і держави загалом. Основним імперативом формування інтегрованого розвитку підприємства є виникнення синергетичного ефекту. Інноваційно-інтелектуальне наповнення інтегрованого розвитку сприяє зниженню сукупних витрат на дослідження й розроблення нововведень з подальшою їх комерціалізацією за рахунок високої ефективності виробничо-технологічної трансформованої бізнес-структури.

Ключові слова: розвиток підприємства, інтегрованість, ефективність, цінність, інновація, синергія.

Цель статьи заключается в исследовании императивов интегрированного развития предприятия, которое формируется на основе тесных взаимосвязей между ресурсами, стейкхолдерами и бизнес-процессами предприятия, их взаимопроникновении и взаимозависимости для достижения синергического эффекта. Для достижения определенной цели использованы диалектический, системно-аналитический метод и структурно-функциональный анализ. Определены драйверы и барьеры интегрированного развития предприятия. Выделены поддерживающие, компетентностные и ценностные императивы интегрированного развития компании. Основными предпосылками внедрения интегрированного развития предприятий являются формирование единого инновационного пространства, рост совокупного потенциала предприятия, достижение выгод от совместной разработки и использования инноваций, привлечение государства к участию в интегрированно-инновационных проектах и эффективное использование ресурсов. С учетом определенных императивов формирования интегрированного развития предприятия результаты проведенного исследования могут быть применены при разработке и внедрении программ и стратегий развития как отдельного предприятия, так и государства в целом. Основным императивом формирования интегрированного развития предприятия является возникновение синергетического эффекта. Инновационно-интеллектуальное наполнение интегрированного развития способствует снижению совокупных затрат на исследование и разработку новшеств с последующей их коммерциализацией за счет высокой эффективности производственно-технологической трансформированной бизнес-структуры.

Ключевые слова: развитие предприятия, интегрированность, эффективность, ценность, инновация, синергия.

The purpose of the article is to study the imperatives of integrated enterprise development, which is formed on the basis of close relationships between resources, stakeholders and business processes of the enterprise, their interpenetration and interdependence to achieve synergies. This purpose of the article is formed on the intellectual and innovative content and has conceptual differences from the integration of the company's activities to create associations. The developed purpose is directed on deepening of research of development of the enterprise in a context of its integration and follows from the previous researches of the author about management of innovative-integrated development of the enterprise. Dialectical, system-analytical method and structural-functional analysis were used to achieve the set purpose. Drivers and barriers of integrated development of the enterprise have been defined. Supporting, competitive and valuable imperatives of integrated development of the company were singled out. In the process of integrated development, a new product or service can be created by one company, or by several enterprises or research institutes, which allows accelerating their distribution through the network of business relationships. The formation of a united innovation space, the growth of the total potential of the enterprise, the achievement of benefits from the joint development and use of innovations, the involvement of the state in the participation in integrated and innovative projects and the effective use of resources are the main prerequisites for the implementation of integrated development of enterprises. Taking into account the certain imperatives of the formation of the integrated development of the enterprise, the results of the research can be applied in the development and implementation of programs and strategies of development of a single enterprise and the state as a whole. The main imperative of the formation of integrated development of the enterprise is the emergence of a synergetic effect, which allows increasing the speed of innovation, providing wide coverage of the market, reducing costs and increasing the efficiency of production of goods and services, increasing the flexibility of economic entities. Innovative and intellectual content of integrated development contributes to the reduction of total costs of researches and elaboration of innovations with their subsequent commercialization due to high efficiency of production and technologically transformed business structure. It allows participants of integrated development to stably and effectively carry out innovative activity for a long time.

Key words: enterprise development, integration, efficiency, value, innovation, synergy.

Постановка проблеми. Становлення інформаційної економіки передбачає, що її основою мають бути засади конкурентних переваг використання нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та інноваційних факторів як базового джерела економічного зростання. Задля інтегрованого вирішення цієї проблеми необхідно використовувати систему взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти, що формує модель розвитку, найважливішим інструментом реалізації якої має бути інтегрований підхід. Саме тому виникає об'єктивна необхідність проведення поглибленого дослідження драйверів та бар'єрів інтегрованого розвитку бізнесу задля визначення його імперативів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. К. Шанмугам [1, с. 387], В. Линь-Сю, Л. Чжи-Лан, Ю. Му-сі [2, с. 2], В. Таберко, Д. Іванюк, В. Касьяник, В. Головка [3, с. 216] у своїх дослідженнях визначають інтегрованість як взаємозв'язок теорії інновацій, симбіозу й теорії ланцюжків доданої вартості для уточнення всієї структури розвитку. При цьому виділяють такі компоненти, як розвиток інноваційного співробітництва за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів, всебічний розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів і поздовжнє розширення промислового ланцюжка за рахунок використання одного ресурсу, що формує цінність ресурсного потенціалу й забезпечує спільний розвиток за рахунок ресурсів.

А. Чофрех, Ф. Гоні, Ю. Клемеш [4, с. 1348], Д. Гюрдюр, Ю. Ель-Хоурі, М. Ньюберг [5, с. 193], І. К'ю, І. Мінг, І. Ні, І. Лі, З. Лю, І. Чжан [6, с. 2216] запропонували інтеграційну структуру, засновану на реінжинірингу бізнес-процесів, ощадливому мисленні та інтелектуальних методах управління з урахуванням інформаційних систем підприємства для забезпечення переходу від традиційного до інтелектуального виробництва.

Т. Худякова, О. Шмідт дослідили проблеми оцінювання й прогнозування рівня фінансової та економічної корпоративної стабільності через інтегрований показник розвитку підприємства [7, с. 154]. Л. Козак, М. Данчук [8, с. 28] визначили методи побудови інтегрованої моделі прийняття рішень у контексті інвестицій та фінансування. К. Бойченко, М. Теплюк, Н. Рекова, І. Сташкевич і М. Моркунас [9, с. 62] провели комплексне дослідження управління коливаннями фінансово-економічних показників діяльності інноваційних підприємств у контексті їх ефективного інтегрованого розвитку.

Праці Г. Смирнової [10, с. 6], І. Орлова, Н. Багаутдінової, О. Пратченко [11, с. 256] спрямовані на вдосконалення процесів стратегічного управління інтегрованими суб'єктами підприємницької діяльності на основі реалізації їх потенціалу; у них розроблено методичні рекомендації та практичні пропозиції за раціональним плануванням, організацією

та регулюванням міжнародного управління. Авторами розроблено концептуальні основи стратегічного управління розвитком інтегрованих компаній, сформована класифікація типових корпорацій, запропоновано модель збалансованого корпоративного управління інтегрованими підприємствами на основі реалізації їх потенціалу.

Незважаючи на значний інтерес сучасних науковців до інтегрованих процесів розвитку підприємства, недостатньо вивченими є фактори та передумови ефективного інтегрування інтелектуального, інноваційного, інформаційного потенціалу компанії, а також потребують більш глибокого дослідження імперативи інтегрованого розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження імперативів інтегрованого розвитку підприємства, який формується на основі тісних взаємозв'язків між ресурсами, стейкхолдерами та бізнес-процесами суб'єкта господарювання, їх взаємопроникнення та взаємозалежність для досягнення синергійного ефекту. Визначена мета статті формується на інтелектуально-інноваційному контенті та має концептуальні відмінності від інтеграції діяльності компанії щодо створення об'єднань. Сформована мета спрямована на поглиблення дослідження розвитку підприємства в контексті його інтегрованості та впливає з попередніх досліджень автора щодо управління інноваційно-інтегрованим розвитком суб'єкта господарювання.

Для досягнення визначеної мети були використані такі методи:

- діалектичний метод, викликаний необхідністю аналізу та узагальнення певних аспектів наукових знань, які аналізують сукупність наукових поглядів щодо інтегрованих бізнес-процесів;

- структурно-функціональний аналіз принципу систематичного вивчення економічних явищ та процесів, що дав змогу дослідити драйвери та бар'єри інтегрованого розвитку підприємства й сфокусуватися на виокремленні його імперативів;

- системно-аналітичний метод, за якого дослідження досягнення імперативів інтегрованого розвитку розглядається як фактор соціально-економічного розвитку держави, суспільства та бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Можна виділити такі проблеми-виклики, що уповільнюють інтегрований розвиток у сучасних умовах функціонування бізнесу:

1) відсутність зворотного зв'язку в системі ініціаторів та провідників цих ініціатив (ключовою умовою успіху в інноваційній економіці є формування позитивного зворотного зв'язку;

наявність обміну ідеями, інноваційно сприйнятливої середовища, значної кількості амбіційних людей, яких залучено з усього світу, дасть змогу забезпечити позитивний зворотний зв'язок між економічними агентами, що працюють у наукоємній сфері);

2) розрізненість ініціаторів і провідників цих ініціатив (співпраця й симбіоз повинні стати важливішими, ніж традиційна логіка економічної конкуренції);

3) інертність, відсутність мотивації та низький рівень інноваційної активності.

Виділяючи вищенаведені групи чинників, зробили спробу окреслити коло найбільш значущих елементів факторного середовища, сукупність яких визначає як рівень і характер інтегрованого розвитку, так і специфіку необхідного наповнення відповідної промислової політики. У зв'язку з цим серед драйверів розвитку інтегрованих відносин можна виокремити:

- реалізацію мережевої взаємодії через інтегровану реалізацію бізнес-проектів;

- розвиток інноваційних систем та формування підприємницького клімату;

- можливість трансферу технологій та комерціалізації;

- розвиток механізмів налагодження ефективної взаємодії бізнесу з регіональною владою щодо розвитку інноваційної системи та вітчизняного бізнесу.

При цьому до основних бар'єрів інтегрованого розвитку можна віднести:

- недовіру до суміжних учасників ринку;

- опір менеджменту;

- консервативну організаційну та корпоративну культуру;

- недосконалість законодавства;

- відсутність досвіду реалізації інтегруючих бізнес-проектів;

- зниження рівня конкуренції;

- зростання монополізації ринку.

Результати проведених досліджень драйверів і бар'єрів дали змогу виокремити імперативи інтегрованого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання (рис. 1).

Використання інтегрованого підходу в реалізації найважливіших цілей державної політики, якими є підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонів, підвищення рівня життя, а також прискорення інноваційного розвитку, дає змогу досягти нового рівня кооперації та інтеграції, який зумовлює більш ефективну взаємодію підприємств усередині інтегрованої системи.

Під час проведення інтегративної політики на перше місце мають ставитися розвиток і підтримка конкуренції як рушійна сила підви-



Рис. 1. Піраміда імперативів інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

шення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Проведення інтегративної політики формується на основі організації взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесом і науково-освітніми установами для координації зусиль щодо підвищення інноваційності виробництва та сфери послуг.

Реалізація інтегративної політики спрямована на стимулювання розвитку й підви-

щення інноваційного потенціалу, перш за все, малого та середнього бізнесу, який в українській економіці розвинений слабо порівняно з розвиненими країнами і країнами, що розвиваються.

Основними передумовами впровадження інтегрованого розвитку підприємств є такі.

1) Формування єдиного інноваційного простору, який передбачає спільне використання лабораторій, доступ до результатів суміж-

них досліджень, трансфер технологій з однієї галузі в іншу, вільний обмін інформацією в бізнес-структурі. Дуже часто різкий стрибок інноваційного розвитку відбувається за рахунок міжгалузевого обміну технологіями. Так, наприклад, розроблення дистанційного керування у військовій індустрії поступово було перенесене на побутову техніку, іграшки, персональні комп'ютери тощо. Використання композитних матеріалів у виробництві науково-технічної продукції тепер застосовується в авіа- й суднобудуванні, що значно покращує зносостійкість, міцність та довговічність вироблених деталей.

2) Зростання сукупного потенціалу підприємства, який зумовлює інноваційну діяльність у процесі інтегрованого розвитку. Його можна досягти за рахунок об'єднання всіх видів ресурсів, які підлягають інтеграції. Конгломератне об'єднання підприємств означає використання вигід як від горизонтального, так і від вертикального об'єднання, що дає змогу значно економити витрати за рахунок спільного використання нематеріальних активів (ділова репутація, бренд, ліцензія), досягнення «ефекту масштабу» від виробництва за допомогою зниження частки постійних витрат у собівартості продукції тощо. Зростання інноваційного потенціалу відбувається за рахунок об'єднання ресурсів для проведення НДДКР, найважливішими з яких є персонал (людські ресурси), що передбачає зростання інтелектуального потенціалу.

3) Досягнення вигід від спільного розроблення та використання інновацій. Найважливішою причиною прагнення до спільного розроблення та впровадження інновацій є розподіл ризиків і витрат, на який притягається капітал. Більше 90% впроваджуваних інновацій

не знаходять попиту на ринку й застосування у виробництві, тому вкладення в НДДКР відносять до венчурного бізнесу, тобто такого, що має високий рівень ризику. Незалежні підприємства навіть за наявності вільних фінансових коштів не завжди зважаються на розроблення та впровадження інновацій. У процесі інтегрованого розвитку, навпаки, ризик втрати фінансів мінімальний, тому що безліч стейкхолдерів, що беруть участь в інтегрованому бізнес-проекті НДДКР, об'єднують різні види ресурсів (хтось надає лабораторії, хтось – учених, матеріали, фінансові та інші ресурси). За успішного впровадження інновації прибуток від її використання ділиться між усіма учасниками проекту згідно з домовленістю та часткою вкладених ресурсів.

4) Залучення держави до участі в інтегровано-інноваційних проектах. В інноваційних проектах часто бере участь держава, як правило, у формі державно-приватного партнерства. Державні структури можуть брати участь у державно-приватному партнерстві у формі співфінансування, контрактних угод (сервісний чи керуючий контракт), оренди або лізингу і концесійних угод. Вигоди від участі в державно-приватних проектах для держави й бізнесу наведені в табл. 1.

5) Ефективне використання ресурсів. Інтегроване поєднання ресурсів дає змогу значно скоротити витрати на виробництво й продаж продукції, що робить можливим вивільнення певної кількості ресурсів для ведення інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що найважливішими факторами підвищення інноваційної ефективності в процесі інтегрованого розвитку є формування системи пов'язаних інститутів і галузей, висока цінність інформації, що використовується, роз-

Таблиця 1

Вигоди для держави й приватного бізнесу від участі в інтегровано-інноваційних проектах державно-приватного партнерства

Вигоди держави	Вигоди приватного бізнесу
Залучення недержавного фінансування в інноваційні проекти або проекти соціально-суспільної значущості	Довгостроковий розвиток бізнесу
Скорочення державних витрат на утримання й експлуатацію об'єктів державно-приватного партнерства	Поліпшення іміджу компанії
Досягнення соціально значущих цілей під час реалізації необхідних інноваційних проектів	Отримання додаткових можливостей для розвитку бізнесу
Зростання ефективності управління державними об'єктами на умовах державно-приватного партнерства	Забезпечення гарантії прибутку від участі у вигідних ДПП-проектах
Зниження фінансового навантаження платників податків	
Поділ ризиків між учасниками ДПП-проекту	

Джерело: розроблено автором

роблення й впровадження систем збереження та передачі знань, використання ефекту зростаючої віддачі в економіці знань, тому під час оцінювання ефективності необхідно враховувати весь спектр виникаючих ефектів, а саме економічний, екологічний, соціальний, синергетичний та інноваційний.

Висновки з проведеного дослідження. Основним імперативом формування інтегрованого розвитку підприємства є виникнення синергетичного ефекту, який дає змогу збільшити швидкість освоєння інновацій, забезпечити широке охоплення ринку збуту, знизити витрати й підвищити ефективність виробництва товарів і послуг, підвищити гнучкість суб'єктів господарювання.

Фундаментальною передумовою формування імперативів інтегрованого розвитку є інтелектуально-інтеграційна платформа розвитку підприємства. Виокремлено підтримуючі, компетентнісні та ціннісні імперативи

інтегрованого розвитку компанії. З урахуванням визначених імперативів формування інтегрованого розвитку підприємства він є чітко орієнтованою системою взаємопроникнення й взаємозв'язку нових знань, технологій та інновацій. У процесі інтегрованого розвитку новий продукт або послуга може створюватися як однією компанією, так і зусиллями декількох підприємств або дослідницьких інститутів, що дає змогу прискорити їх поширення мережею бізнес-взаємозв'язків. Інноваційно-інтелектуальне наповнення інтегрованого розвитку сприяє зниженню сукупних витрат на дослідження й розроблення нововведень з їх подальшою комерціалізацією за рахунок високої ефективності виробничо-технологічної трансформованої бізнес-структури. Це дає змогу учасникам інтегрованого розвитку стабільно та ефективно здійснювати інноваційну діяльність протягом тривалого часу.

Список використаних джерел:

1. Shanmugam K. A Pragmatic Evaluation of Learning Integrated Enterprise Resource Planning (ERP) in Global Perspectives. *Scopus JPHRD Citation Score*. 2018. № 9 (2). P. 387.
2. Wang L., Li L., Yu M., Jiangsu I. Large Coal Enterprise Groups Resource System Development Model Based on Integrated Innovation. *Resource Development & Market*. 2016. № 6. P. 2.
3. Taberko V., Ivaniuk D., Kasyanik V., Golovko V. Design Principles of Integrated Information Services for Batch Manufacturing Enterprise Employees. *Open Semantic Technologies for Intelligent Systems*. 2019. 216 p.
4. Chofreh A.G., Goni F.A., Klemeš J.J. Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of cleaner production*. 2018. № 198. P. 1345–1354.
5. Gürdür D., El-khoury J., Nyberg M. Methodology for linked enterprise data quality assessment through information visualizations. *Journal of Industrial Information Integration*. 2019. Vol. 15. P. 191–200.
6. An integrated framework of enterprise information systems in smart manufacturing system via business process reengineering / Y. Qu, X. Ming, Y. Ni, X. Li, Z. Liu, X. Zhang, L. Xie. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. 2019. № 233 (11). P. 2210–2224.
7. Khudyakova T., Shmidt A. Developing integrated performance assessment and forecasting the level of financial and economic enterprise stability. *SHS Web of Conferences*. 2017. Vol. 35. P. 154.
8. Kozak L., Danchuk M. Evolution of enterprise risk management under current conditions of economic development: from fragmented to integrate. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. P. 23–29.
9. Management of fluctuation of financial and economic integrated development of innovative enterprise / K. Boichenko, M. Tepliuk, N. Rekova, I. Stashkevych, M. Morkunas. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. № 3 (30). P. 62–69.
10. Smirnova G. The concept of intelligent tutoring for enterprise staff as a component of integrated manufacturing control system development. *Advances in Systems Science and Applications*. 2017. № 17 (1). P. 1–8.
11. Orlov I., Bagautdinova N., Pratchenko O. Development of the System of Strategic Management of Enterprise on the Basis of Realization of Potential of Integrated Entity. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. № 6 (3). P. 256.

References:

1. Shanmugam K. (2018). A Pragmatic Evaluation of Learning Integrated Enterprise Resource Planning (ERP) in Global Perspectives. *Scopus IJPHRD Citation Score*, 9 (2), p. 387.
2. Wang L., Li L., Yu M., Jiangsu I. (2016). Large Coal Enterprise Groups Resource System Development Model Based on Integrated Innovation. *Resource Development & Market*, (6), p. 2.
3. Taberko V., Ivaniuk D., Kasyanik V., Golovko V. (2019). Design Principles of Integrated Information Services for Batch Manufacturing Enterprise Employees. *Open Semantic Technologies for Intelligent Systems*, p. 216.
4. Chofreh A.G., Goni F.A., Klemeš J.J. (2018). Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of cleaner production*, 198, pp. 1345–1354.
5. Gürdür D., El-khoury J., Nyberg M. (2019). Methodology for linked enterprise data quality assessment through information visualizations, *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 15, pp. 191–20.
6. Qu Y., Ming X., Ni Y., Li X., Liu Z., Zhang X., Xie, L. (2019). An integrated framework of enterprise information systems in smart manufacturing system via business process reengineering. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 233 (11), pp. 2210–2224.
7. Khudyakova T., Shmidt A. (2017). Developing integrated performance assessment and forecasting the level of financial and economic enterprise stability. *SHS Web of Conferences*, vol. 35, p. 154.
8. Kozak L., Danchuk M. (2016). Evolution of enterprise risk management under current conditions of economic development: from fragmented to integrate. *Актуальні проблеми економіки*, 4, pp. 23–29.
9. Boichenko K., Tepluk M., Rekova N., Stashkevych I., Morkunas M. (2019). Management of fluctuation of financial and economic integrated development of innovative enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (30), pp. 62–69.
10. Smirnova G. (2017). The concept of intelligent tutoring for enterprise staff as a component of integrated manufacturing control system development. *Advances in Systems Science and Applications*, 17 (1), pp. 1–.
11. Orlov I., Bagautdinova N., Pratchenko O. (2015). Development of the System of Strategic Management of Enterprise on the Basis of Realization of Potential of Integrated Entity. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3), p. 256.