

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 ПИЛИПЕНКО А. А., ЄРЕМЕЙЧУК Р. А.

УДК 658.114.5.014.1

Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств

Метою статті є розвиток теоретико-методичного підґрунтя та розробка методичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств. Розроблено формалізоване представлення стійкого розвитку окремого підприємства та декількох підприємств, що вступили в інтеграційну взаємодію. Стійкість розвитку при цьому пропонується досягати на основі чергування революційного та еволюційного етапів, обмежених принципами постійного вдосконалення складових даного формалізованого опису стратегії. Наведено систему причинно-наслідкових зв'язків процесу стійкого розвитку, яка стала основною для технологічної схеми стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу. Основу даної технологічної схеми становить тривимірна матриця «потенціал – стійкість – спроможність до змін». За допомогою сегментів даної матриці запропоновано визначити змістовне наповнення складових стратегії стійкого розвитку. Окрім того, запропонована матриця використана для опису динамічних зміни стану учасників інтегрованого об'єднання в процесі стійкого розвитку.

Ключові слова: стратегія, стійкий розвиток, інтегрована структура бізнесу, структурні елементи стратегії, стратегічна матриця.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Формул:** 2. **Бібл.:** 14.

Пилипенко Андрій Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: aapil@ukr.net

Єремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafacco@hneu.edu.ua

УДК 658.114.5.014.1

UDC 658.114.5.014.1

Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Формирование стратегии устойчивого развития интегрированного объединения предприятий

Целью статьи является развитие теоретико-методических основ и разработка методических рекомендаций по формированию и реализации стратегии устойчивого развития интегрированного объединения предприятий. Разработано формализованное представление устойчивого развития отдельного предприятия и ряда предприятий, вступивших в интеграционное взаимодействие. Устойчивость развития при этом предлагается достигать путем чередования революционного и эволюционного этапов, ограниченных принципами постоянного усовершенствования элементов формализованного описания стратегии. Приведена система причинно-следственных связей процесса устойчивого развития, которая послужила основанием для технологической схемы стратегии устойчивого развития интегрированной структуры бизнеса. Основу данной технологической схемы представляет трехмерная матрица «потенциал – устойчивость – способность к изменениям». С помощью сегментов данной матрицы предложено формировать содержательное наполнение элементов стратегии устойчивого развития. Кроме того, предложенная матрица использована для описания динамических изменений состояния участников интегрированного объединения в процессе устойчивого развития.

Ключевые слова: стратегия, устойчивое развитие, интегрированная структура бизнеса, структурные элементы стратегии, стратегическая матрица.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Формул:** 2. **Библ.:** 14.

Пилипенко Андрей Анатолієвич – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського учета, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: aapil@ukr.net

Єремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського учета, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafacco@hneu.edu.ua

Pylypenko A. A., Yeremeychuk R. A. Developing a Strategy for the Sustainable Development of an Integrated Association of Enterprises

The article is aimed at elaborating a theoretical and methodical foundations as well as methodical recommendations as to formation and implementation of a strategy for the sustainable development of an integrated association of enterprises. A formalized presentation of the sustainable development of a single enterprise along with a number of enterprises that have entered into an integration relationship has been elaborated. The sustainability of development is to be achieved through the alternation of revolutionary and evolutionary phases, limited by the principles of continuous improvement of elements of a formalized description of the strategy. A system of causality of the sustainable development process as a basis for a technological scheme of a strategy for the sustainable development of an integrated business structure has been provided. This technological scheme is based on a three-dimensional matrix of «potential – resilience – ability to change». Using segments of this matrix, it has been suggested to generate content for the elements of a sustainable development strategy. In addition, the proposed matrix is used to describe the dynamic changes in the status of members of an integrated association in the sustainable development process.

Keywords: strategy, sustainable development, integrated business structure, structural elements of strategy, strategic matrix.

Fig.: 3. **Tbl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 14.

Pylypenko Andrii A. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: aapil@ukr.net

Yeremeychuk Raisa A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kafacco@hneu.edu.ua

У сучасних умовах турбулентного середовища господарювання вельми актуальними для промислових підприємств постають завдання забезпечення стабільності функціонування, у тому числі за

рахунок досягнення бажаного рівня адаптивності, та провадження певних дій, спрямованих на старт та підтримку процесів розвитку. Лише одночасне виконання зазначених завдань надає підприємствам успіху в кон-

курентній боротьбі. Дійсно, процеси розвитку потребують певного запасу міцності, який утворюється лише в періоди стабільного та ефективного функціонування підприємства. Оскільки розвиток вимагає певних трансформацій, режим стабільного функціонування порушується. Отже, підприємство має співвідносити рівень втрати стабільності з масштабом і радикальністю необхідних для розвитку змін. В іншому випадку можлива втрата поточних конкурентних позицій через відсутність адаптації до зміни вимог.

З огляду на викладене вище можна стверджувати про важливість та актуальність питань забезпечення стійкого розвитку підприємства. При цьому підтримувати таку стійкість необхідно перш за все в стратегічному контексті. Тут зазначимо, що питанням розробки стратегії стійкого розвитку присвячено дослідження таких відомих учених, як В. С. Алексеевський [1] (запропонував соціокультурну концепцію еволюційного розвитку), В. В. Попков [10] (дослідив інноваційну складову стійкого розвитку), Ю. П. Аніскін [9] (розглянув механізми збереження стійкості в період розвитку чи під час реструктуризації компанії), В. А. Василенко [2] (розробив моделі креативного стратегічного та рефлексивного управління розвитком систем), В. Є. Хиценко [11] (обґрунтував концепцію еволюційного менеджменту, що враховує тенденції самоорганізації).

На жаль, доволі добротно пророблені питання формування стратегії стійкого розвитку підприємства в дослідженнях [1; 2; 9–11] оминають стороною такі доволі поширені в теперішній час тенденції, як інтеграція, кооперація та корпоратизація. Звісно, існують дослідження, присвячені розробці стратегії розвитку інтегрованих об'єднань підприємств. Це розробки таких авторів, як М. Б. Янчук [12] (ввела поняття «інтегративний розвиток» і визначила концепцію створення квазіінтегративної авіабудівної структури), Л. М. Яцун [13] (обґрунтував концепцію інтегрованого управління підприємствами сфери харчування та розробив моделі утворення кластерних структур з таких підприємств), Н. Г. Міщенко [6] (систематизувала методологічні підходи та визначила організаційні можливості інтеграції кооперативних підприємств), О. Ю. Мічурина [7] (економічна інтеграція розглянута як одна із закономірностей суспільного розвитку). Разом з тим, у даних дослідженнях не робиться окремого акценту безпосередньо на стійкість розвитку саме інтегрованого об'єднання підприємств, що й потребує проведення подальших досліджень. При цьому дослідження [6; 7; 12; 13] мають чітко виражену галузеву спрямованість, що, своєю чергою, потребує розширення в напрямку універсалізації теорії інтеграційного розвитку.

Метою статті є розвиток теоретико-методичного підґрунтя та розробка методичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств.

В основу реалізації мети статті покладемо дві різні авторські розробки, які об'єднуються по відношенню до означеної проблемної області. Першою такою розробкою [3] є формалізоване представлення умов стійкого

розвитку окремого підприємства ($CP_{\text{ПА}}$). У відповідності до означеного у [3] підходу параметри стійкого розвитку підприємства визначаються через функціональну залежність від стійкості функціонування підприємства в різних i -тих циклах ($C\Phi_i$), спроможності підприємства проваджувати трансформаційні перетворення чи зміну під час окремих актів розвитку ($ЗМ_i$) та потенціалу підприємства ($ПТ_i$). Дані характеристики залежності стосуються переважно внутрішнього середовища підприємства. Зрозуміло, що необхідно враховувати й зовнішній вплив, тому під час вироблення стратегії стійкого розвитку підприємства слід враховувати також і умови зовнішнього середовища ($УЗ_i$). Об'єднання даних складових дозволяє отримати такий кортеж:

$$CP_{\text{ПА}i} = f(C\Phi_i, ЗМ_i, ПТ_i, УЗ_i). \quad (1)$$

Другою авторською розробкою, яку пропонується використовувати під час формування стратегії стійкого розвитку вже інтегрованого об'єднання підприємств, є спіраль інтеграційного розвитку, яка накладає цикли стабільного функціонування підприємств на процеси їх інтеграційного перетворення. Отже, орієнтуючись на [4], розширимо кортеж (1) такими складовими: інтеграційні обмеження (IO_i) та концепції контролю ($КК_i$), прийняті в i -му циклі розвитку інтегрованої структури бізнесу ($ІСБ_i$). У результаті отримуємо:

$$CP_{\text{ІСБ}i} = f(IO_i, КК_i, C\Phi_i, ЗМ_i, ПТ_i, УЗ_i) = f(IO_i, КК_i \cup CP_{\text{ПА}i}). \quad (2)$$

У кортежі (2) під концепціями контролю розуміється сукупність інституціональних норм та бізнес-правил, які визначають поведінку залучених до інтеграційної взаємодії підприємств, що певною мірою відповідає розробкам В. В. Радаєва [8]. Зрозумілим є також те, що стійкість розвитку ІСБ залежить від спроможності окремих її учасників до здійснення трансформаційних перетворень. Водночас стійкість ІСБ може залежати від спроможності інтеграційного утворення змінювати склад учасників у процесі трансформаційних перетворень без загроз для реалізації поставлених цілей розвитку. Дана спроможність визначається владними відносинами всередині ІСБ і параметрами накладених інтеграційних обмежень.

Інтеграційні обмеження в розумінні даного дослідження – це певні обмеження ступенів свободи окремих учасників ІСБ, які проявляються у вигляді ресурсних (IO_1), виробничих (IO_2), фінансових (IO_3), інформаційних (IO_4), маркетингово-конкурентних (IO_5), управлінських (IO_6), збутових (IO_7), реконфігураційних (IO_8) та владно-інституційних (IO_9) обмежень. Відповідно стійкість розвитку ІСБ залежить від того, наскільки встановлені інтеграційні обмеження відповідають наявним бізнес-правилам взаємодії учасників ІСБ (такі бізнес-правила, з одного боку, є складовими концепцій контролю, а з іншого – елементами стратегії розвитку). Також стійкість розвитку ІСБ залежить від того, наскільки обрані інтеграційні обмеження та концепції контролю забезпечують синергію об'єднання потенціалів окремих учасників ІСБ.

Означене в кортежах (1) та (2) формалізоване представлення стійкого розвитку пропонуємо пов'язати з вельми відомою концепцією управління змінами, що одержала назву «кайзен». Кайзен проголошує постійні поліпшення, що охоплюють як процеси, так і якість. Більше того, кайзен розглядає процес як елемент якості (з одночасним представленням якості як елементу процесу [5, с. 29]) та зводить мету стратегічного управління до постійного вдосконалення процесів без втрати енергії на масштабні ініціативи. Однак, на нашу думку, філософія кайзен входить у суперечність із теорією життєвих циклів й слабо адаптована до виникнення кризових ситуацій. Саме тому пропонуване на рис. 1 раціональне сполучення еволюційної та революційної парадигм розвитку дозволяє збільшити період перебування підприємства в стійкій конфігурації.

Орієнтація на рис. 1 передбачає використання принципів кайзен саме під час знаходження ІСБ та її учасників в стійкому стані. Більше того, такий підхід до опису змін повністю співвідноситься з такою схемою стійкого розвитку підприємств та їх об'єднань: припускається здійснення вдосконалень та негайне їхнє закріплення за мірою наближення до границі стійкого стану. Таким чином, ІСБ (разом з її учасниками), зберігаючи вміння здійснювати надійні, невеликі поліпшення, зобов'язано домагатися великих нововведень (рис. 2).

Орієнтуючись на рис. 1 та рис. 2, можна зробити висновок, що підприємство повинне оцінювати свою стратегію з позицій з'ясування своїх здібностей та компетентностей ($ПТ_p, ЗМ_i$), а не з погляду формування пла-

ну. Зміни відбуваються швидше й ефективніше в тому випадку, коли визначено нові цілі, а не в результаті проведення заходів чи впровадження процесів. Відповідно і стратегічний вибір слід базувати на означеному в кортежі (1) формалізованому представленні стійкого розвитку. Даний кортеж дозволяє сформулювати векторну інтерпретацію напрямів розвитку як ІСБ, так і підприємств, що входять до складу інтегрованого об'єднання. Графічне представлення даної інтерпретації відображено на рис. 3.

Представлена на рис. 3 схема та подальше викладення матеріалу статті присвячене детальному опису наведеного на рис. 2 блоку «Узгодження цілей та стратегії розвитку локально організованої системи». При цьому бачиться доречним використання вже прийнятого більшістю дослідників переліку стратегій ($\{S\}$), які доволі докладно описано у [2; 12]. Це такі стратегії, як: інтенсивне зростання (S_1), концентроване зростання (S_2), інтегроване зростання (S_3), диверсифіковане зростання (S_4), економія (S_5), стабілізація (S_6), розкручування або зрушення (S_7), скорочення (S_8) та перехід (S_9).

Означена на рис. 3 схема дозволяє визначити складові стратегії розвитку підприємства чи ІСБ як сукупність типових рішень чи правил поведінки. Такі правила визначаються у відповідності до певного сегмента поданої на рис. 3 матриці. Компоненти стратегії будуть обиратися у відповідності як до складових множини $\{S\}$, так і до інших наявних методик стратегічного менеджменту. Одним із найбільш живаних на практиці у теперішній час є підхід А. Остервальдера [14]. З огляду на це в табл. 1 наведено логіку формування складових даної

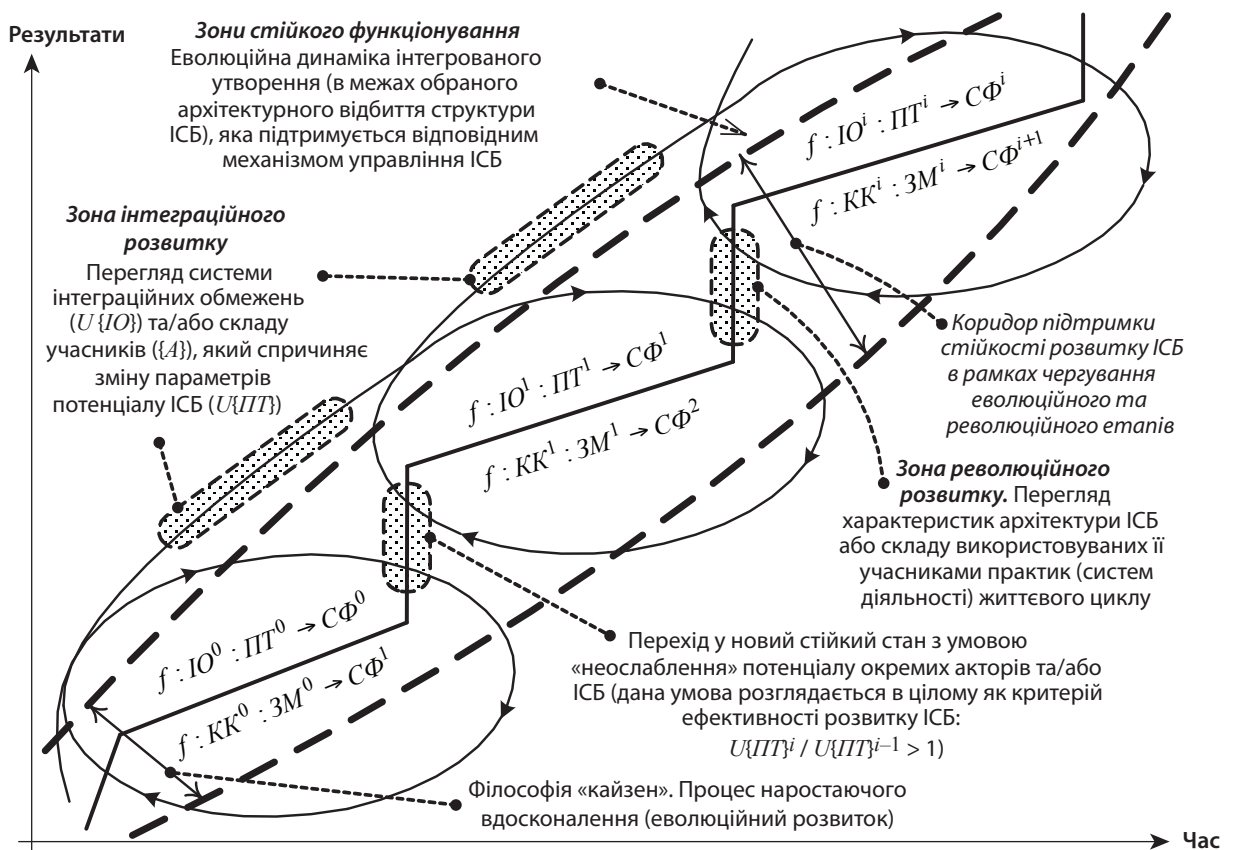


Рис. 1. Визначення стратегічних орієнтирів забезпечення стійкості розвитку інтегрованого об'єднання підприємств



Рис. 2. Обґрунтування процесу стійкого розвитку

бізнес-моделі ($\{BM\}$) залежно від позиції підприємства в поданій на рис. 3 матриці. Прийнятий у табл. 1 підхід у цілому відповідає означеній на рис. 1 схемі циклічного перегляду параметрів стратегії стійкого розвитку, коли обрані в рамках стратегії принципи та підходи визначають складові бізнес-моделі ІСБ та окремих її учасників.

Звернемо увагу, що подані в табл. 1 відомості дозволяють визначити лише орієнтири для формування стратегії, яка врешті-решт зводиться до цілеспрямованої діяльності з формування пулу практик діяльності учасників ІСБ, які дозволяють реалізувати місію та бачення. Як видно з табл. 1, стратегію зведено до роботи з практиками (перелік може формуватися відповідно до ISO 15288), зміни стадії життєвого циклу та трансформування характеристик цільової системи. Реалізація даного підходу в умовах інтегрованого об'єднання підприємств має певну специфіку. По-перше, відбір практик (систем діяльності учасників) здійснюється відповідно до параметрів інтеграційних обмежень учасників ІСБ (реалізується відображенням $f: IO^0 : PT^0 \rightarrow CF^0$, яке представлено на рис. 1). По-друге, наявні бізнес-правила взаємодії учасників ІСБ дозволяють узгодити спроможність окремих учасників здійснювати трансформаційні перетворення з майбутнім рівнем стійкості функціонування ІСБ у цілому (визначається поданим на рис. 1 відображенням змісту концепцій контролю на рівень стійкості $f: KK^0 : 3M^0 \rightarrow CF^1$).

Обрана стратегія коректується відповідно до схеми векторної інтерпретації ухвалення рішення (див. рис. 3) та тільки після цього проводиться розробка управлінських рішень. Крім того, необхідно врахувати відносну значимість елементів стратегії розвитку за допомогою виділення коефіцієнтів еластичності. Для цього при розробці стратегії приймається деяке цільове рішення, що характеризується багатомірним вектором $Q_U (g_1^U, g_2^U, g_{3LP}, \dots, g_n^U)$, де g_i^U – структурні елементи стратегії (цільового стану). Діюча структура стратегії розглядається як деякий вектор $Q_0 (g_1^0, g_2^0, g_3^0, \dots, g_n^0)$, де g_i^0 – структурні елементи діючої (стартової) стратегії. Формуючи стратегію розвитку, як такі структурні елементи можна використати параметри, розглянуті в табл. 1.

Кут між векторами Q_U і Q_0 визначає ступінь відхилення траєкторії еволюційного розвитку від заданої цільової настанови інтегрованого об'єднання. Відповідно ступінь наближення до цільового стану визначається косинусом кута між векторами поданої на рис. 3 матриці. Стійкість розвитку досягається в разі максимального наближення запланованих заходів (відібраних за допомогою табл. 1 складових) до цільових. Важливою перевагою пропонованого підходу є можливість динамічної оцінки стану та перспектив розвитку ІСБ. На основі матриці з рис. 2 можна виділити 8 основних видів динамічних змін у процесі розвитку. Стандартні процедури реалізації за кожним видом подано в табл. 2.

Таким чином, у статті розвинуто теоретико-методичне підґрунтя формування стратегії стійкого розвитку

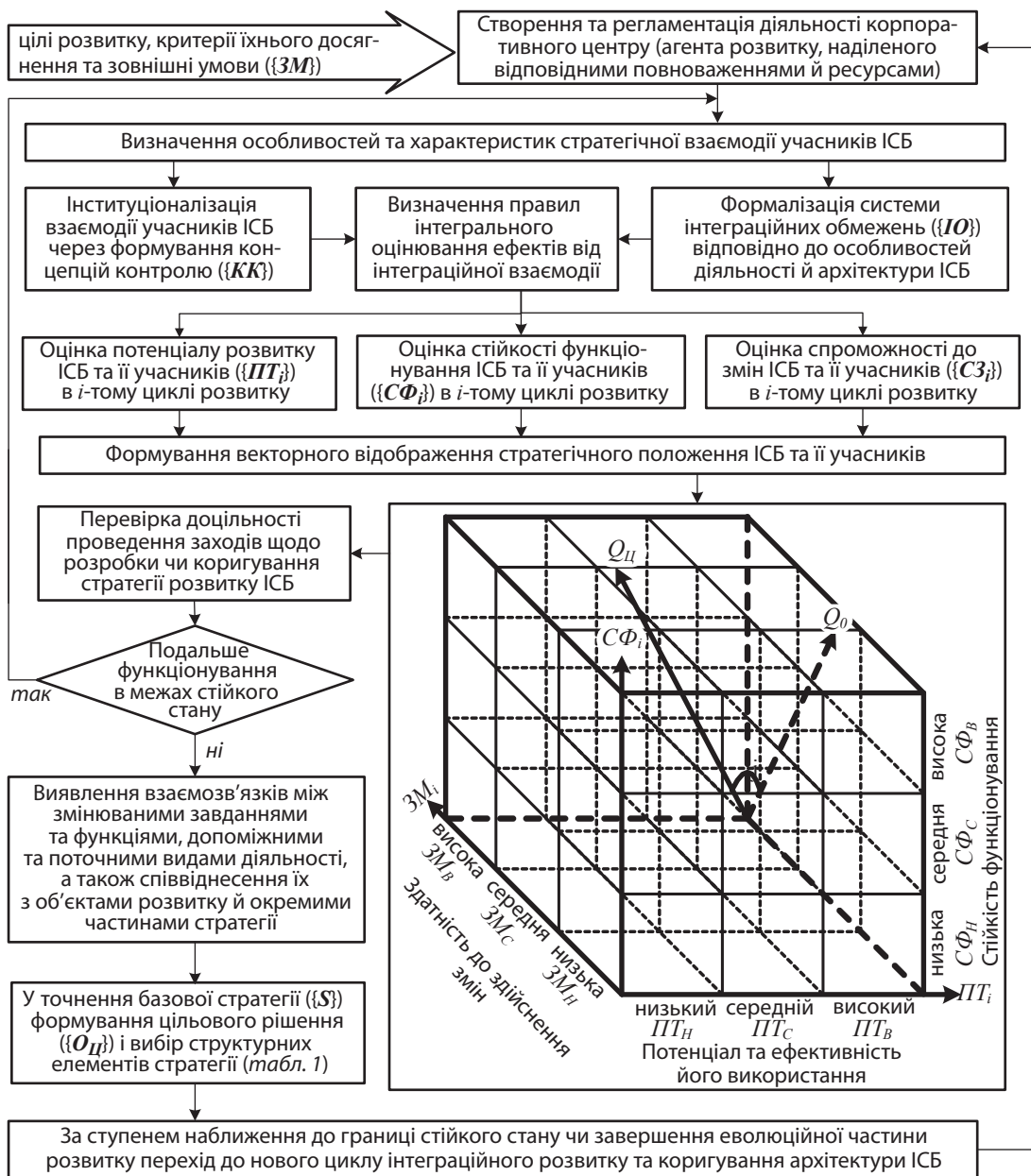


Рис. 3. Векторна інтерпретація стратегічного управління стійким розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань

інтегрованої структури бізнесу. Реалізацію даної стратегії передбачається здійснювати за рахунок як коригування параметрів цільової системи, так і перегляду інтеграційних відносин та правил взаємодії учасників інтеграційного утворення. Разом з тим потребує подальших досліджень обґрунтування методичного підходу до кількісного оцінювання складових поданого в статті формалізованого опису стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання. Також необхідною є розробка правил утворення інтегральної оцінки потенціалу розвитку учасників ІСБ залежно від обраної структури інтеграційних обмежень та правил інституціоналізації взаємодії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монография. Калуга: Манускрипт, 2006. 328 с.

2. Василенко В. А. Креативное управление развитием социально-экономических систем: монография. Київ: ОсвітаУкраїни, 2010. 772 с.

3. Еремейчук Р. А. Обоснование стратегии устойчивого развития предприятия. *Економіка розвитку*. 2002. № 2. С. 56–60.

4. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 400 с.

5. Колесо М. Стратегія кайзен для успешных организационных перемен/пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 175 с.

6. Міценко Н. Г. Інтегровані системи підприємств і організацій споживчої кооперації: теоретичні засади та перспективи розвитку: монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2014. 414 с.

7. Мичурин О. Ю. Теория и практика интеграционных процессов в промышленности: монография. М.: ИНФРА-М, 2012. 287 с.

8. Радаев В. В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля. М.: ГУ ВШЭ, 2002. 62 с.

Структурні елементи стратегії стійкого розвитку ІСБ та її учасників

Складові стратегії	Змістовне наповнення елементів стратегії відповідно до матриці з рис. 3				
	$PT_B ZM_B CF_B$ $PT_B ZM_C CF_B$ $PT_C ZM_B CF_B$ $PT_B ZM_B CF_C$ $PT_C ZM_C CF_B$ $PT_C ZM_B CF_C$	$PT_B ZM_B CF_H$ $PT_H ZM_B CF_B$ $PT_B ZM_H CF_B$ $PT_C ZM_H CF_B$ $PT_B ZM_H CF_C$ $PT_B ZM_C CF_C$	PT_C ZM_C CF_C	$PT_C ZM_H CF_C$ $PT_B ZM_H CF_H$ $PT_C ZM_C CF_H$ $PT_H ZM_C CF_B$ $PT_H ZM_C CF_C$ $PT_H ZM_H CF_B$	$PT_H ZM_C CF_H$ $PT_H ZM_B CF_H$ $PT_C ZM_H CF_H$ $PT_H ZM_H CF_C$ $PT_H ZM_B CF_C$ $PT_C ZM_B CF_H$
Базова стратегія	Інтенсивне зростання (S_1, S_2, S_3)	Стабілізація (S_2, S_3, S_4, S_6)	Вживання, стабілізація (S_5, S_6, S_7)	Вживання, скорочення (S_7, S_8, S_9)	
Головний напрям	Додержання поведінки. Інноваційне зростання	Еволюційний розвиток і створення обставин	На підґрунті достатньої стійкості зростання рентабельності	Боротьба з кризовими явищами шляхом змін	
Складові стратегії в розрізі архітектурних аспектів представлення ІСБ					
Цільова система	Розширення асортименту, зростання якості	Диференціація в розрізі ключових сегментів ринку та зон господарювання	Скорочувати менш успішні товари	Агресивне скорочення та провадження інновацій	
Практики діяльності	Підтримка наявних або інноваційне розширення практик діяльності		Варіативність рішень	Пошук нових практик діяльності	
Життєвий цикл	Пошук продуктів для підтримки	Підтримка поточної траєкторії		Накопичення потенціалу	Ініціювати старт нового продукту
Забезпечуюча система	Ініціювати процеси зростання капіталу ІСБ	Вибіркове інвестування в зростання потенціалу	Обмежені капітальні вкладення. Підтримувати еволюційний етап	Ініціювати роботи щодо реорганізації архітектури ІСБ	
Елементи стратегії, які відповідають складовим бізнес-моделі А. Остервальдера [14]					
Ключові ресурси	Підтримка наявних зон стратегічних ресурсів	Ідентифікувати можливості зростання потенціалу	Інноваційний пошук нових зон стратегічних ресурсів	Підготовка до етапу революційних трансформацій	
Ключові партнери	Розвиток інноваційних зв'язків	Підтримка поточного набору стейкхолдерів		Перегляд та сегментація переліку стейкхолдерів (партнерів)	
Ключові види діяльності	Інноваційне розширення видів діяльності	Робота в межах наявних видів діяльності	Варіативність	Орієнтація на зростання ефективності	Відмова від неефективних видів діяльності
Структура та контроль витрат	Приділяти підвищену увагу маржинальному прибутку та зниженню змінних витрат		Жорсткість контролю, але не на шкоду підприємництву	Агресивно знижувати всі види витрат	
Відносини з клієнтами	Використання принципів партнерського маркетингу	Розширення клієнтської бази в рамках поточного стаціонарного стану		Вибірково підтримувати та сегментувати	Сегментувати. Акцент на ключових споживачів
Канали збуту	Підтримувати або нарощувати лідерство	Зберігати положення, вибірково інвестувати в збільшення частки		Помірковано витягати кошти	Вибірково інвестувати або шукати нові ринки
Елементи стратегії, які пов'язані з бізнес-моделлю взаємодії учасників об'єднання підприємств					
Управління знаннями	Захист наявних знань, інвестування в їх розширення	Пошук кращих практик для залучення до ІСБ	Покращувати систему аналізу наявних корпоративних знань	Впроваджувати практики управління знаннями	
Виробнича система	Розширювати виробничі потужності, інвестувати	Максимізувати використання потужностей та збільшувати продуктивність		Розширення виробничого потенціалу, аутсорсинг, вивільнення потужностей, інвестувати	
Організаційна модель	Підтримувати наявну модель обмежень ($\{IO\}$)	Пошук кращих практик для залучення до ІСБ	Покращення організаційного потенціалу для підтримки розвитку		Реорганізація структури інтеграційних обмежень

Динамічні зміни стану ІСБ та її учасників у процесі стійкого розвитку

№ з/п	Потенціал розвитку	Стійкість функціонування	Здатність до змін	Розкриття динамічної складової стратегічної позиції підприємства або об'єднання в цілому	Стратегії, що доречно використовувати учасникам ІСБ
1	$PT_i \uparrow$ Збільшується $\Delta PT > 0$	$CF_i \uparrow$ Збільшується $\Delta CF > 0$	$ZM_i \uparrow$ Збільшується $\Delta ZM > 0$	Підтримувати обраний напрямок діяльності, можливо значне відновлення діяльності й перехід до нової якості	Інтенсивного або стабільного зростання, трансформаційні зміни (S_1, S_2, S_3, S_4, S_9)
2	$PT_i \uparrow$ Збільшується $\Delta PT > 0$	$CF_i \uparrow$ Збільшується $\Delta CF > 0$	$ZM_i \downarrow$ Зменшується $\Delta ZM < 0$	Основною метою є підвищення рентабельності, підприємство відмовляється від трансформаційних процесів і змін діяльності в майбутньому	Концентроване, інтегроване або деверсифіковане зростання (S_2, S_3, S_4)
3	$PT_i \uparrow$ Збільшується $\Delta PT > 0$	$CF_i \downarrow$ Зменшується $\Delta CF < 0$	$ZM_i \uparrow$ Збільшується $\Delta ZM > 0$	Підготовка до революційних змін, спрямованих на вдосконалювання й розширення діяльності за рахунок перегляду пріоритетів	Інтенсивне зростання, стратегії переходу, розкручування або зрушення (S_1, S_7, S_9)
4	$PT_i \uparrow$ Збільшується $\Delta PT > 0$	$CF_i \downarrow$ Зменшується $\Delta CF < 0$	$ZM_i \downarrow$ Зменшується $\Delta ZM < 0$	Основною метою стає рентабельність, а не кількісне зростання, однак можна витратити ресурси і не перейти до стійкого положення	Стратегії економії або стабілізація (S_5, S_6)
5	$PT_i \downarrow$ Зменшується $\Delta PT < 0$	$CF_i \uparrow$ Збільшується $\Delta CF > 0$	$ZM_i \uparrow$ Збільшується $\Delta ZM > 0$	Успішно розроблена стратегія перетворення дозволить збільшити в майбутньому потік коштів і припинити зниження потенціалу	Стратегії стабілізації, розкручування або зрушення (S_6, S_7)
6	$PT_i \downarrow$ Зменшується $\Delta PT < 0$	$CF_i \downarrow$ Зменшується $\Delta CF < 0$	$ZM_i \downarrow$ Зменшується $\Delta ZM < 0$	Найбільш несприятлива ситуація, коли підприємству потрібно переглянути необхідність свого існування та вжити термінових заходів	Скорочення, ліквідації, перехід (S_7, S_8, S_9)
7	$PT_i \downarrow$ Зменшується $\Delta PT < 0$	$CF_i \uparrow$ Збільшується $\Delta CF > 0$	$ZM_i \downarrow$ Зменшується $\Delta ZM < 0$	Кризова ситуація ліквідується шляхом підвищення стабільності функціонування, однак значні трансформації не плануються	Внутрішня або зовнішня стабілізація (S_8)
8	$PT_i \downarrow$ Зменшується $\Delta PT < 0$	$CF_i \downarrow$ Зменшується $\Delta CF < 0$	$ZM_i \uparrow$ Збільшується $\Delta ZM > 0$	Розвиток кризових процесів, однак можливе проведення революційних трансформацій, заснованих на зростанні спроможності до змін	Стратегії скорочення або переходу (S_8, S_9)

9. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография/под. ред. Ю. П. Анискина. М.: Омега-Л, 2009. 404 с.

10. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления/под. ред. В. В. Попкова. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 295 с.

11. Хищенко В. Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. М.: КомКнига, 2005. 224 с.

12. Янчук М. Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 326 с.

13. Яцун Л. М. Управління підприємствами сфери харчування населення: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 334 с.

14. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 p.

REFERENCES

Alekseyevskiy, V. S. *Sinergetika menedzhmenta ustoychivogo razvitiya* [Synergetics of sustainable development management]. Kaluga: Manuscript, 2006.

Ivanov, Yu. B., and Pylypenko, A. A. *Intehratsiyni rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia* [Integrative development of business entities: theoretical substantiation and organization of management]. Kharkiv: INZHEK, 2012.

Kolenso, M. *Strategiya kayzen dlya uspeshnykh organizatsionnykh peremen* [The strategy of kaizen for successful organizational changes]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Khitsenko, V. Ye. *Samoorganizatsiya: elementy teorii i sotsialnyye prilozheniya* [Self-organization: elements of theory and social applications]. Moscow: KomKniga, 2005.

Mitsenko, N. H. *Intehrovani systemy pidpriemstv i orhanizatsii spozhyvchoi kooperatsii: teoretychni zasady ta perspektyvy rozvytku* [Integrated systems of enterprises and consumer co-operation organizations: theoretical foundations and prospects of development]. Lviv: Vyd-vo LKA, 2014.

Michurina, O. Yu. *Teoriya i praktika integratsionnykh protsessov v promyshlennosti* [Theory and practice of integration processes in industry]. Moscow: INFRA-M, 2012.

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Radayev, V. V. *Institutsionalnaya dinamika rynkov i formirovaniye novikh kontseptsiy kontrolya* [Institutional dynamics of markets and the formation of new control concepts]. Moscow: GU VShE, 2002.

Upravleniye korporativnymi izmeneniyami po kriteriyu ustoychivosti [Management of corporate changes by the criterion of sustainability]. Moscow: Omega-L, 2009.

Ustoychivoye ekonomicheskoye razvitiye v usloviyakh globalizatsii i ekonomiki znaniy: kontseptualnyye osnovy teorii i praktiki upravleniya [Sustainable economic development in the context of globalization and the knowledge economy: the conceptual foundations of management theory and practice]. Moscow: Ekonomika, 2007.

Vasilenko, V. A. *Kreativnoye upravleniye razvitiyem sotsialno-ekonomicheskikh sistem* [Creative management of the development of socio-economic systems]. Kyiv: OsvitaUkrainy, 2010.

Yanchuk, M. B. *Intehratsiia aviabudivnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv* [Integration of aircraft building enterprises of Ukraine in the context of globalization challenges]. Kyiv: Osvita Ukrainy, 2013.

Yatsun, L. M. *Upravlinnia pidpriemstvamy sfery kharchuvannia naselennia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of enterprises in the field of nutrition of the population: theory, methodology, practice]. Kharkiv: KhDUKht, 2015.

Yeremeychuk, R. A. "Obosnovaniye strategii ustoychivogo razvitiya predpriyatiya" [Substantiation of sustainable enterprise development strategy]. *Ekonomika rozvytku*, no. 2 (2002): 56-60.

УДК 658.2-043.86:330.15

ФУНКЦІОНАЛЬНА СУТНІСТЬ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 МИХАЙЛЮК М. О.

УДК 658.2-043.86:330.15

Михайлюк М. О. Функціональна сутність ресурсів розвитку підприємства

Метою статті є дослідження функціональної сутності ресурсів розвитку підприємства. Проаналізовано сутність категорії «ресурси» з точки зору різних авторів, запропоновано власне визначення. Окреслено основні види ресурсів: інтелектуальні, фінансові, матеріальні, інформаційні та природні. На основі аналізу наукової літератури адаптовано модель оцінювання ефективності компанії в процесі розвитку. Запропоновано визначення сутності поняття «ресурси розвитку підприємства», які є джерелом створення нового, унікального товару або послуги. Розроблено порівняльну матрицю функціональності «звичайних ресурсів» і «ресурсів розвитку підприємства». Визначено основні принципи, притаманні ресурсам розвитку компанії: індивідуальності; раціональності; економічності; якості; бережливості; екологічності.

Ключові слова: інтелектуальні ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, ресурси розвитку підприємства.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Михайлюк Мирослава Олександрівна – аспірантка кафедри економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net

УДК 658.2-043.86:330.15

Михайлюк М. А. Функціональная сущность ресурсов развития предприятия

Целью статьи является исследование функциональной сущности ресурсов развития предприятия. Проанализирована сущность категории «ресурсы» с точки зрения разных авторов, предложено собственное определение. Охарактеризованы основные виды ресурсов: интеллектуальные, финансовые, материальные, информационные и природные. На основе анализа научной литературы адаптирована модель оценки эффективности компании в процессе развития. Предложено определение сущности понятия «ресурсы развития предприятия», которые являются источником создания нового, уникального товара или услуги. Разработана сравнительная матрица функциональности «обычных ресурсов» и «ресурсов развития предприятия». Определены основные принципы, присущие ресурсам развития компании: индивидуальности; рациональности; экономичности; качества; бережливости; экологичности.

Ключевые слова: интеллектуальные ресурсы, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, ресурсы развития предприятия.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Михайлюк Мирослава Александровна – аспирантка кафедры экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net

UDC 658.2-043.86:330.15

Mykhailiuk M. O. The Functional Essence of the Enterprise's Development Resources

The article is aimed at studying the functional essence of the enterprise's development resources. Essence of the category of entity «resources» has been analyzed from the viewpoint of different authors, and an author's own definition has been suggested. The article characterizes the main types of resources: intellectual, financial, material, informational, and natural. Based on an analysis of scientific literature, the model for assessing the efficiency of a company in the process of development has been adapted. The definition of the essence of concept of «enterprise's development resources», which is the source of a new, unique product or service, has been proposed. A comparative matrix of functionality of «conventional resources» and «enterprise's development resources» has been developed. The basic principles inherent in the development resources of company have been defined as: identity; rationality; cost-effectiveness; quality; thriftiness; environmental friendliness.

Keywords: intellectual resources, financial resources, material resources, enterprise's development resources.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Mykhailiuk Myroslava O. – Postgraduate Student, Department of Economics of Enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: myroslava_mykhailiuk@ukr.net