

---

# СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

---

УДК: 330.341

*Катерина Степанівна Бойченко \**

## ГАРМОНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті визначено сутність процесу розвитку підприємства. Виокремлено ключові елементи гармонізації ефективного розвитку підприємства на основі задоволення всіх зацікавлених сторін. Запропоновано напрями трансформації розвитку вітчизняних компаній з метою підвищення результативності їх діяльності

**Ключові слова:** розвиток підприємства, вартість компанії, лідерство, стейкхолдер, трансформація

**Вступ.** На сучасному етапі структурної модернізації вітчизняної економіки перед підприємствами, що функціонують в умовах ринкових відносин, постає об'єктивна необхідність глобалізації конкуренції та інформатизації суспільства, формування раціональної стратегії розвитку, а також розробки дієвих підходів до її реалізації на основі використання позитивного світового досвіду. Окреслені проблеми посилюються галузевими особливостями, зумовленими як станом окремих галузей, так і специфікою конкурентного середовища та ринкової кон'юнктури.

Вітчизняна промисловість переживає в даний час значні зміни: відбувається консолідація галузі, активно просуваються на внутрішній ринок західні корпорації. У ситуації жорсткої конкуренції на першочерговими стають завдання оптимізації бізнес-процесів підприємств, управління запасами сировини, забезпечення оптимального циклу виробництва в умовах невизначеності зовнішнього середовища. При цьому розвиток підприємства являє собою комплексне поняття, яке залежить від великої кількості економічних, екологічних і соціальних факторів.

**Постановка задачі.** Проблематика економічної ефективності як домінуючої парадигми розвитку підприємств стає одним із важливих наукових напрямів у сучасній економічній науці. Синтезуючи досягнення ряду суміжних галузей науки та інтегруючи їх концептуальні положення, розвиток даного наукового напрямку покликаний дати відповіді не лише на виклики кризових явищ, ризиків і загрозливих подій, але й визначити орієнтири гармонійного розвитку економіки в цілому та її первинної ланки — підприємств. Виникнення об'єктивної необхідності дослідження розвитку підприємств можна аргументувати таким:

по-перше, економічна діяльність більшості вітчизняних компаній не забезпечує результативність діяльності;

по-друге, не повністю подолані структурні та інституційні бар'єри в економіці;

по-третє, має місце значне технологічне відставання від розвинених країн і нових економік, що розвиваються;

---

\* Катерина Степанівна Бойченко – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [boychenka@ukr.net](mailto:boychenka@ukr.net)

по-четверте, низький рівень сприйняття промисловими компаніями інтелектуально-інноваційної моделі розвитку;

по-п'яте, практично відсутність і послідовність проведення загальнодержавної політики, спрямованої на забезпечення ефективного розвитку підприємств.

Проблемам розвитку підприємств присвячені наукові дослідження таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Альберт, Н.В. Афанасьєв, О.Л. Гапоненко, Г. Дейлі, С.П. Дунда, Г.А. Какуніна, Е.М. Коротков, В.І. Кифяк, О.Д. Коршунова, М.Х. Мескон, Т.Б. Надтока, А.П. Пакрухин, О.П. Пашенко, В.С. Пономаренко, Ю.А. Плугіна, Р.О. Побережний, Ю.С. Погорєлов, О.І. Пушкар, О.В. Расвєнева, Г.М. Тарасюк, В.М. Тридід, Ф. Хедоури, Ф.І. Хміль, А.В. Черних та ін. Разом з тим, проблемні питання, які пов'язані зі управлінням розвитком суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та модернізації економіки, вивчені фрагментарно та потребують подальшого дослідження.

В умовах вирішення завдань всебічної модернізації економіки актуальною стає проблема збереження та оцінювання розвитку підприємства, оскільки різні стратегії модернізації по-різному впливають на показники його ефективного розвитку.

**Результати.** За своїм змістом розвиток підприємства є сукупністю процесів, які сумарно зумовлюють збільшення потенціалу підприємства. Явними формами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища підприємства та внутрішня інтеграція підприємства. Результативний прояв розвитку для підприємства полягає в реалізації кількісних і якісних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності суб'єкта господарювання протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності компанії.

В економічній теорії наявна значна кількість підходів до трактування поняття «розвиток підприємства». Відсутність єдиного універсального підходу, а також суперечливість між деякими визначеннями поняття «розвиток підприємства», потребує проведення ґрунтовнішого аналізу даного поняття з метою створення не суперечливого теоретичного підґрунтя для практики ведення господарської діяльності підприємств [1, с. 236—241].

Дослідження наявних визначень поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі дозволяють виокремити два аспекти його трактування — у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Масленікова Н.П., Беляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А., Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, а революційна — стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток — зміна якості системи від нижчого до вищого. Регресивна зміна систе-

ми припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [2, с. 32—37].

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже наявного, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. Також виділяють екзогенний розвиток, тобто несправжній, зумовлений тільки з зовні, навколишнім світом, або ендогенний, тобто спричинений дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого підприємства, що розвивається [3, с. 99—103].

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, який відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, який відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток, який є спрямуванням ресурсів з метою забезпечення максимальної конкурентоспроможності протягом максимально тривалого періоду часу [4, с. 42].

Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. виділяють три головних напрями розвитку:

по-перше, збільшення масштабів споживання економічних ресурсів — кількісний аспект;

по-друге, зміни в складі елементів і їхніх комбінацій — структурний аспект;

по-третє, зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності — якісний аспект [5, с. 27].

На сьогодні сучасний стан економічного управління щодо ефективного розвитку підприємства має такі характеристики:

1. Розвиток підприємства проявляється як слабоструктурований (неформалізований) процес, який залежить від багатьох формальних і неформальних чинників. При цьому відсутні нормативи, на основі яких можна було б отримати висновок про їх вплив на розвиток підприємства.

2. До початку формування механізму управління ефективним розвитком підприємства практично відсутня систематизована інформація про його виробничу діяльність та вплив зовнішнього середовища функціонування.

3. Завдання, що мають бути вирішені за допомогою механізму управління ефективним розвитком, не встановлені або сформульовані в поняттях, не пов'язаних із цією проблемою.

4. Механізм управління ефективним розвитком підприємства формується в умовах нестачі матеріальних і фінансових ресурсів протягом коротких проміжків часу.

5. Впровадження механізму управління ефективним розвитком підприємства відбувається без проведення попередніх науково-дослідних робіт [6, с. 115—120].

Результати проведених досліджень дозволяють запропонувати таку логічну схему розроблення методів управління ефективним розвитком підприємства: проведення декомпозиції управління розвитком підприємства на об'єкти управління та керуючу систему; запровадження методів якісного та кількісного аналізу результатів управління ефективним розвитком з одночасним обмеженням кількості визначених показників.

Слід зауважити, що на сьогодні особливого значення в підприємстві набуває трансформація розвитку компанії, яка являє собою зміну стратегії поведінки, ключових цінностей у процесі діяльності, способів комунікації, що має сприяти формуванню лідируючих позицій у бізнесі та подоланню виникаючих криз [7, с. 3].

Таким чином, механізм управління ефективним розвитком підприємства повинен включати такі елементи:

- 1) оцінювання бізнес-процесів підприємства щодо його ефективного розвитку;
- 2) вибір стратегічного напрямку ефективного розвитку підприємства;
- 3) визначення додаткових тактичних пріоритетів ефективного розвитку;
- 4) оцінювання стратегічного й тактичного напрямів розвитку за критерієм його результативності;

5) розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління ефективним розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Концептуальну схему гармонізації управління ефективним розвитком підприємства з метою задоволення стейкхолдерів подано на рис. 1.

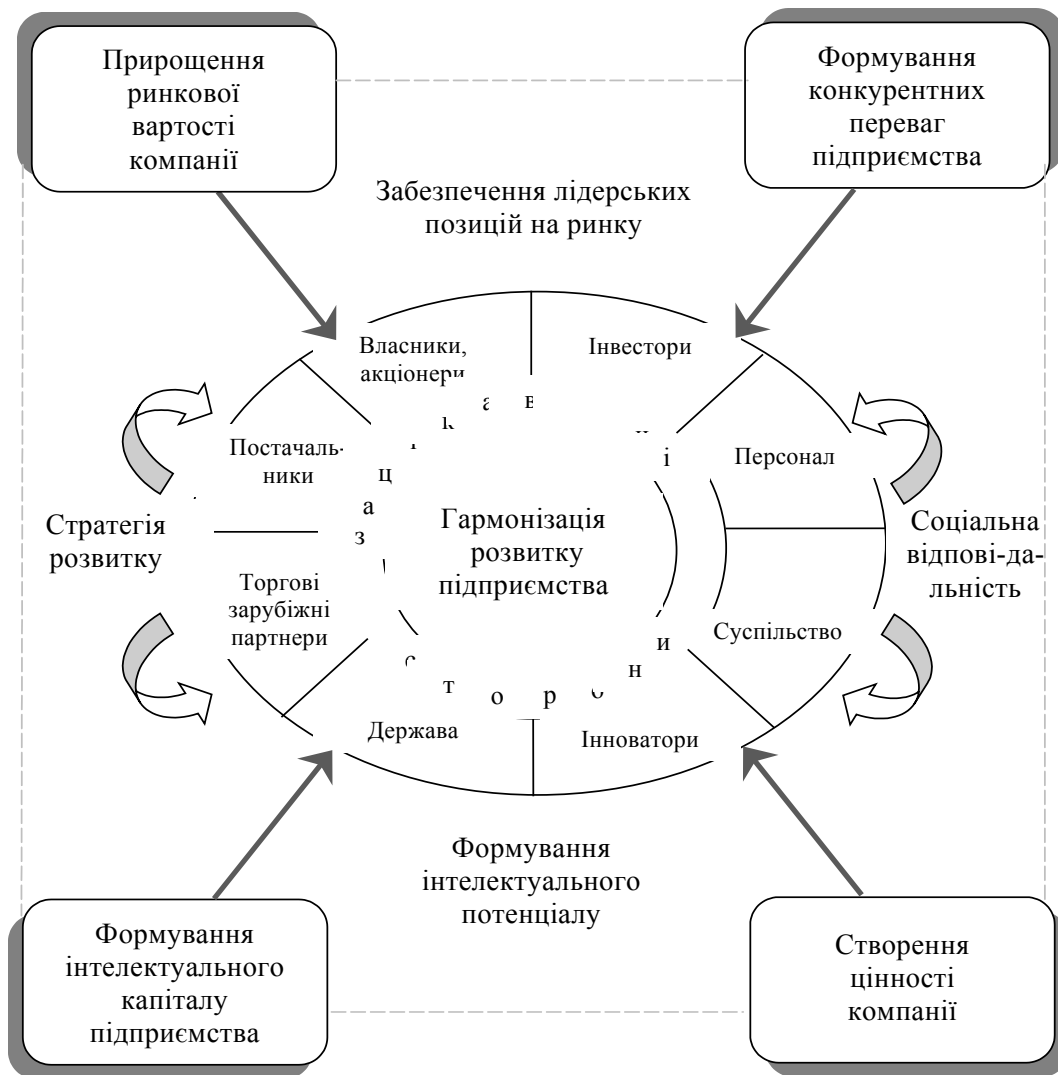


Рис. 1. Гармонізація ефективного розвитку підприємства

За результатами проведених досліджень, серед ключових аспектів трансформації підприємств у процесі розвитку можна виокремити:

— перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінських завдань до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;

- де бюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних і штабних ланок структури управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у кілька невеликих або створення мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у плоскі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі підприємства створюються напівавтономні чи автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;
- підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи, що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;
- організація філіяльних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу [8].

Проведені дослідження дозволяють виокремити такі основні напрями трансформації розвитку вітчизняних підприємств:

- по-перше, внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
- по-друге, злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів і виходу на нові ресурсні та збутові ринки та ринки;
- по-третє, перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності та припинення здійснення неефективних напрямків функціонування, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;
- по-четверте, відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або відділення активів.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволили уточнити сутність розвитку підприємства та його критерії, а також стверджувати, що в умовах динамічного зовнішнього середовища для задоволення стейкхолдерів підприємству необхідно гармонізувати управління ефективним розвитком, основою якого виступають інтелектуальний потенціал, створення і прирощення ринкової вартості та цінності компанії, формування лідерських позицій і конкурентних переваг, розробка та обґрунтування стратегії розвитку, впровадження соціальної відповідальності суб'єкта господарювання. Таким чином, вітчизняні компанії мають трансформувати та сконцентрувати свою діяльність на гармонізації розвитку з метою підвищення результативності функціонування компанії.

## Література

1. *Прийма Л.Р.* Розвиток підприємства: сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. — Львів: РВВ НЛТУ України, 2012. — Вип. 22.10. — 400 с.
2. *Запасна Л.С.* Економічна сутність розвитку підприємства / Л.С. Запасна // Проблеми матеріальної культури. — Економічні науки. — №2. — 2007. — 256 с.

3. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. — Сер.: Економічні науки. — 2011. — № 2, т. 2. — С. 99—103.
4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. — Харків: Консул, 2004. — 208 с.
5. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. — Харьков : Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. — 184 с.
6. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. — 2012. — № 2. — С. 115—120.
7. Офицерова О. Развитие организации через трансформацию лидеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://zexh.com/files/text/transpersonal.pdf>
8. Бондарь Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/4724/>.

### References

1. Prijma L.R. «Rozvitok pidpriyemstva: sutnist' ponjattja». *Naukovij visnik Nacional'nogo lisotehnichnogo universitetu Ukraini: Zb. nauk. prac'*, October 22, 2012.
2. Zapasna L.S. «Ekonomichna sutnist' rozvytku pidpriyemstva». *Problemy material'noi kul'tury*. — *Ekonomichni nauky*, July 2, 2007.
3. Pashhenko O.P. «Strategichne upravlinnja rozvitkom pidpriemstva». *Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauky*. — February 2, 2011.
4. Zabrods'ka L.D. «Strategichne upravlinnja: realizacija strategii: Navch. posibnik dlja stud. ekon. spec.» *Harkiv: Konsul*, 2004.
5. Afanas'ev N.V. «Upravlenie razvitiem predpriyatija: monografija». *Har'kov: «INZhEK»*, 2003.
6. Smachilo I. I. «Metodi upravlinnja stalim rozvitkom pidpriyemstva». *Ekonomika rozvitku*, February 2, 2012.
7. Oficerova O. «Razvitie organizacii cherez transformaciju liderov», accessed August 15, 2014, <http://zexh.com/files/teht/transpersonal.pdf>.
8. Bondar' N.M. «Suchasni tendencii rozvitku pidpriemstv», accessed September 25, 2014, <http://www.trn.ua/articles/4724/>.

## ГАРМОНІЗАЦІЯ РОЗВИТТЯ ПІДПРИЄМСТІВ В УСЛОВІЯХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Бойченко Катерина**

**Степановна** — канд. екон. наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
ГВУЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима  
Гетьмана»

**Аннотация.** В статье определена сущность процесса развития предприятия. Выделены ключевые элементы гармонизации эффективного развития предприятия на основе удовлетворения всех заинтересованных сторон. Предложены направления трансформации развития отечественных компаний с целью повышения результативности их деятельности.

**Ключевые слова:** развитие предприятия, стоимость компании, лидерство, стейкхолдеры, трансформация.

## HARMONIZATION OF THE ENTERPRISES DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC MODERNIZATION

**Boichenko Kateryna**

Ph.D, associated professor of the economics  
of enterprises chair  
of the SHEE «Vadym Hetman Kyiv National  
Economic University»

**Abstract.** In the article the essence of the enterprise development process in view of the present economic conditions was defined. Research of the existing definitions of «enterprise development» in the scientific literature was carried out and the two aspects of its treatment were singled out — in the narrow and broad sense. Key harmonization elements of the effective enterprise development such as Increment of the market value of the company, creating competitive benefits of enterprise value creation of the company, the formation of the intellectual potential of the company, the formation of the intellectual capital of the company, strategy development, providing leadership position in the market and social responsibility on the basis of satisfaction of the company stakeholders were singled out. The ways of transformation of the domestic companies based on increasing the intellectual potential, market value, development strategy, principles of social responsibility, leadership and competitive advantages in order to increase the effectiveness of activity.

**Keywords:** enterprise development, the company's value, stakeholder, leadership, transformation

Стаття надійшла до редакції 04.10.2014

УДК 65.011.1+658.3

**Олена Миколаївна Гребешкова\***

### ПРАКТИКА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА СТАНУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕНДЕНЦІЙ

**Анотація.** У статті викладено результати дослідження визначальних характеристик практики партнерської взаємодії українських підприємств. Запропоновано визначення та виявлено відмітні ознаки реляційного простору підприємства як мережі двосторонніх відносин, що виникає внаслідок колективної дії бізнес-партнерів. Спираючись на засадничі положення ресурсного підходу (RVB) в теорії стратегічного управління, концепцій стейкхолдерів і партнерської взаємодії проведено оцінку та виявлено тенденції формування реляційного простору в українській економіці.

**Ключові слова:** ресурсний підхід (RVB), реляційна концепція, партнерські відносини, стейкхолдери, партнери, підприємство, управління партнерською взаємодією.

**Вступ.** З позицій традиційної (ортодоксальної) теорії стратегічного управління підприємство з моменту свого створення прагне до досягнення конкурентних пе-

\* Олена Миколаївна Гребешкова – канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [grebeshkova@kneu.edu.ua](mailto:grebeshkova@kneu.edu.ua)