

companies working in Ukraine it is possible to call the following: Western NIS Enterprise Fund capital of 150 million dollars allocated with the U.S. Government for investments into economy of Ukraine in ten last years have financed 31 innovative enterprises; Ukrainian Growth Funds (UGF) invested about 55 mln. dollars in 75 Ukrainian companies; The Direct investment fund «Ukraine» has provided financial aid also to 31 enterprises for the sum over 22.5 mln Dollars.

As the conclusion it is possible to offer the next ways of further development of venture business in Ukraine:

- development of the national concept of development of venture business;
- simplification of the procedure of venture financing of subjects of SME;
- introduction of tax benefits for investment of the Seed companies;
- improvement of infrastructure of venture business and its information support;
- transition of the country to considerably innovative way of development with use of enterprise potential of youth.

## Література

1. Венчурна діяльність [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://finansist.hiblogger.net/>
2. Joseph W. Bartlett. What is venture capital// The Encyclopedia of Private Equity. February 2009.
3. Metrick, Andrew. Venture Capital and the Finance of Innovation. – John Wiley & Sons, 2007. – p.12.
4. Обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи у 2017 році зріс у три рази до \$300 мільйонів Режим доступу: <https://economics.unian.ua/finance/10022489-obsyag-venchurnih-investiciy-v-ukrajinski-startapi-u-2017-roci-zris-u-tri-razi-do-300-milyoniv-mert.html>

УДК: 330.341

**Бойченко Катерина Степанівна**

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,  
Україна

## References

1. Venchurna diialnist [Elektronnyi kredyty resurs] Rezhym dostupu: <http://finansist.hiblogger.net/>
2. Joseph W. Bartlett. What is venture capital// The Encyclopedia of Private Equity. February 2009.
3. Metrick, Andrew. Venture Capital and the Finance of Innovation. – John Wiley & Sons, 2007. – p.12.
8. Obsiah venchurnykh investytsii v ukrainski startapy u 2017 rotsi zris u try razy do \$300 milioniv Rezhym dostupu: <https://economics.unian.ua/finance/10022489-obsyag-venchurnih-investiciy-v-ukrajinski-startapi-u-2017-roci-zris-u-tri-razi-do-300-milyoniv-mert.html>

e-mail: [boychenka@ukr.net](mailto:boychenka@ukr.net)

**Boichenko Kateryna**

Ph. D., associated professor  
of Economics and Entrepreneurship  
Department of SHEE “Vadym Hetman  
Kyiv National Economic University”,  
Ukraine

## РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## DEVELOPMENT OF INTEGRATED ENTERPRISE

**Анотація:** В статті визначено форми інтеграції бізнесу в процесі його розвитку. Виокремлено ключові аспекти модуляризації інтегрованих суб'єктів господарювання. Запропоновано напрями формування інтегрованих комплексів вітчизняних компаній

**Ключові слова:** інтеграція, розвиток підприємства, модуляризація, інтегрована бізнес-структура

**Summary:** In the article the forms of business integration in the process of its development were defined. The key aspects of business socialization of modularization of integrated business entities were singled out. The ways of formation of integrated complexes of domestic companies were suggested

**Key words:** integration, enterprise development, modularization, integrated business structure

Сучасний рівень розвитку ринкових відносин ставить перед топ-менеджментом підприємств нові завдання для визначення механізмів і інструментів ефективного управління інтегрованими підприємствами, підвищення якості управління, формування ринкової вартості та прирощення цінності компанії.

Глибокі і широкомасштабні зміни в промисловості, викликані як науково-технічним прогресом, так і системними перетвореннями, здійснюваними в процесі виходу зі світової фінансової кризи та економічної нестабільності, створюють об'єктивну необхідність перебудови системи управління, особливо, при створенні інтегрованих бізнес-структур. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність аналізу та оцінювання результативності розвитку інтегрованих бізнес-структур, що дозволить визначити вплив внутрішніх чинників розвитку компанії на їх стан у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність, а також прийняти рішення стосовно доцільності та ефективності створення інтегрованих бізнес-структур і вдосконалення механізму управління розвитком підприємства.

Теоретичним і методичним питанням розвитку підприємства присвятили свої праці такі вчені-економісти: Р.Л. Акофф, В.М. Бауган, І.П. Богомоллова, В.Р. Веснін, В.П. Воронін, В.В. Гасилов, Л.А. Горшкова, Б. Карлоф, Е. Квейд, Д. Кліланд, А. Ф. Кочнєва, В.І. Мухіна, М. Портер, Ю.А. Саліков, Г.І. Тамошіна, А.Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, М. Хучек, Дж. Шанк, Г.О. Швиданенко, Л.В. Шульгіна та ін.

Разом з тим багато питань, пов'язаних з розробкою напрямів, що забезпечують безперервний і збалансований розвиток інтегрованого підприємства, їх обґрунтуванням і системним оцінюванням, залишаються маловивченими і дискусійними як в економічній науці, так і в господарській практиці.

На думку Т. Коно, «поглиблення вертикальної інтеграції стимулює науково-технічний прогрес, точніше, його прояв в окремих галузях промисловості. Наприклад, посилення вимог у сфері стандартизації та якості призводять до прагнення корпорацій поставити під свій контроль всі етапи

розробки, виробництва, збуту і технічного обслуговування своєї продукції, в тому числі матеріалів, частин компонентів» [1, с. 73].

За часткової інтеграції основним принципом формування інтегрованих бізнес-структур є об'єднання науково-виробничого, фінансового та комерційного потенціалів: кожна господарська одиниця займається тільки тією діяльністю, яка приносить їй максимальний прибуток, співпрацюючи з іншими членами групи на взаємовигідних умовах, а група в цілому виграє за рахунок мобілізації капіталів і спеціалізації учасників інтегрованого об'єднання.

Найбільш стійкою формою інтеграції є модуляризація інтегрованого комплексу – побудова інтегрованого комплексу вздовж технологічного ланцюжка, в якому основними модулями є головна складальна компанія, мега-постачальники, постачальники першого ешелону, постачальники другого ешелону, постачальники третього ешелону, ешелон післяпродажного обслуговування споживачів тощо [2, с. 32].

Модуляризація компанії за технологічним ланцюжком сприяє формуванню конкурентних переваг і стратегічної стійкості інтегрованих бізнес-структур за рахунок скорочення кількості постачальників частин і компонентів безпосередньо головній складальній компанії, при цьому управління численними постачальниками значно спрощується, а витрати на логістику скорочуються, поява в мережі складальних підприємств-субпідрядників дозволяє скоротити відстані між виробниками частин і такими проміжними складальниками. Це створює можливість використовувати передові методи організації вертикального виробництва, наприклад «точно в строк». Створення проміжних збірок модулів, наближених до місцевих ринків збуту, сприяє кращому розумінню особливостей цих ринків і полегшенню адаптації кінцевого продукту до них.

Модуляризація дозволяє філіям певною мірою дистанціюватися від основної виробничої вертикалі. Вона передбачає не тільки певну свободу філії в проектуванні того чи іншого модуля, а й можливість залучення багатьох субпідрядників на контрактній основі. Навколо таких філій утворюється відносно стійка мережа контрактних або напівзалежних постачальників частин. В результаті на різних «поверхах» основної технологічної вертикалі утворюються місцеві виробничі мережі, що складаються з дуже щільно скооперованих субпостачальників окремих частин і компонентів майбутнього кінцевого продукту. У такі центри виробничої кооперації входять як компанії, що належать до даної інтегрованої бізнес-структури, так і юридично незалежні суб'єкти господарювання.

Таким чином, ключовим фактором стратегічної стійкості інтегрованих бізнес-структур є така побудова інтегрованих комплексів у промисловості, за якої забезпечується симетрична вертикальна інтеграція як постачальників з головним виробництвом, так і споживачів, тобто пов'язана диверсифікація уздовж технологічного ланцюжка. Іншим важливим напрямом посилення гнучкості та підвищення ефективності і стійкості диверсифікованих інтегрованих комплексів є часткова інтеграція, коли частина продукції, яка

використовується компанією, закуповується на ринку, а решта виробляється на власних підприємствах, і модуляризація інтегрованого комплексу.

В цілому сталий розвиток інтегрованих бізнес-структур підвищить конкурентоспроможність економіки України і сприятиме модернізації вітчизняної промисловості.

#### Література:

1. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. / Т. Коно ; под общ. ред. О.С. Виханского. М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

2. Горький, А.С. Теоретические основы управления финансами интегрированных бизнес-структур // Вестник Самарского государственного университета, № 2 (124). – 2015. – С. 30-34.

#### References:

1. Kono, T. (1987). *Strategija i struktura japonskih predprijatij: per. s angl.* [Strategy and structure of Japanese enterprises: transl. from Engl.]. Progress, Moscow, 384 p.

2. Gor'kij, A.S. (2015). Theoretical bases of financial management of integrated business structures. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Samara State University]*, vol. 2 (124), pp. 30-34.

УДК 331.101.262:005.73

**Кужель Вячеслав Миколайович**

к.е.н., доцент,

Доцент кафедри комерційної діяльності та логістики ДВНЗ КНЕУ імені В.Гетьмана, Україна

e-mail: vkughel@gmail.com

**Kuzhel Viacheslav**

Ph.D., Associate Professor, Department of Business and Logistics

KyivNational Economic University named after Vadym Hetman

## РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ КУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### Анотація

Культурна трансформація може стати джерелом та способом розкриття потенціалу компанії. Ціннісно-орієнтований підхід до управління сприяє створенню компанії, що самонавчається та безперервно вдосконалюється, що підвищує рівень її ефективності та результативності.

**Ключові слова:** потенціал, розвиток, культурна трансформація, цінності, управління.

## DEVELOPMENT OF COMPANY'S POTENTIAL BY CULTURAL TRANSFORMATION

### Summary

Cultural transformation can be a source and way of disclosing the company's potential. Valuable-oriented management approach helps to create a self-taught and continuously improving company that increases its efficiency and effectiveness.

**Key words:** potential, development, cultural transformation, values, management.

Розвиток потенціалу все більшою мірою залежить від нематеріальних чинників, таких як узгодженість цінностей, стратегічні цілі та стратегії діяльності, рівень інтелектуального та емоційного капіталу співробітників, стан корпоративної культури. Ринкова вартість компанії також залежить від вищезазначеного, отже потребує детальної уваги та належить до категорії стратегічних інвестицій.