

Бойченко К.С.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Boichenko Kateryna,
Ph.D., Associate Professor,
*Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

КЛАСИФІКАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бойченко К.С. Класифікаційна архітектура інтегрованого розвитку підприємства. Метою статті є формування класифікаційної архітектури інтегрованого розвитку підприємства на основі дослідження його особливостей, ідентифікації класифікаційних ознак і виокремлення видових характеристик. Для досягнення визначеної мети були використані структурно-функціональний аналіз, діалектичний і системно-аналітичний методи. Сформовано класифікаційну архітектуру інтегрованого розвитку підприємства за такими ознаками, як суб'єкт, форма, елементний склад інтеграції, терміни реалізації інтегрованого розвитку, виробнича та галузева орієнтація, конкурентні позиції компанії, особливості організації інтеграційного процесу, тип реагування зміни бізнес-середовища, темпи розвитку та масштаби кінцевих цілей. Таким чином, ключовим фактором ефективного інтегрованого розвитку підприємства є формування комплексу бізнес-процесів, за якого забезпечується функціонування максимально розгорнутої інтегрованої моделі, характерної для значної кількості його видових характеристик.

Ключові слова: інтегрований розвиток, класифікація, модель, бізнес-процес, інтеграція.

Бойченко К.С. Классификационная архитектура интегрированного развития предприятия. Целью статьи является формирование классификационной архитектуры интегрированного развития предприятия на основе исследования его особенностей, идентификации классификационных признаков и выделения видовых характеристик. Для достижения поставленной цели были использованы структурно-функциональный анализ, диалектический и системно-аналитический методы. Сформирована классификационная архитектура интегрированного развития предприятия по таким признакам, как субъект, форма, элементный состав интеграции, сроки реализации интегрированного развития, производственная и отраслевая ориентация, конкурентные позиции компании, особенности организации интеграционного процесса, тип реагирования на изменения бизнес-среды, темпы развития и масштабы конечных целей. Таким образом, ключевым фактором эффективного интегрированного развития предприятия является формирование комплекса бизнес-процессов, при котором обеспечивается функционирование максимально развернутой интегрированной модели, характерной для значительного количества его видовых характеристик.

Ключевые слова: интегрированное развитие, классификация, модель, бизнес-процесс, интеграция.

Boychenko Kateryna. Classification Architectonics of Integrated Enterprise Development. The purpose of the article is to develop the classification architectonics of integrated development of the enterprise on the basis of the study of its features, identification of classification features and the selection of species characteristics. The certain purpose of the article is formed on definition of the general features, attributes, conditions and influences of interrelations in the course of the integrated development of business and has substantial distinctions from integration of activity of the company in a context of creation of associations. The developed purpose provides the deepening of researches of development of the enterprise taking into account processes of its integration and follows from the previous researches of the author. Structural-functional analysis, dialectical and system-analytical methods were used to research the separate directions of the integrated development of the enterprise and the formation of the classification architectonics on their basis. The integrated type of business development implies diversity and constant updating of forms of activity in accordance with the shifts in the technological basis, values, stereotypes of organizational behavior of economic entities. The conducted researches prove the importance of using different approaches in the process of integrated development management and at the same time the limitation of their use. The classification architectonics of the integrated development of the enterprise is generated on such attributes, as subject, form, elementary structure of integration, terms of realization of the integrated development, industrial and branch orientation, competitive positions of the company, features of the organisation of integration process, type of reaction to changes of a business environment, rates of development and scales of the final purposes. Thus, the

key factor of effective integrated development of the enterprise is the formation of a complex of business processes, which provides the functioning of the most extensive integrated model, typical for a significant number of its species characteristics. Another important direction of increasing flexibility and improving the efficiency and stability of the company in the process of integrated development is its modularization and the formation of a set of relevant species characteristics, taking into account the specifics of the functioning of the enterprise.

Key words: integrated development, classification, model, business process, integration.

Постановка проблеми. Підвищення рівня розвитку є одним із ключових завдань підприємства, яке вимагає не тільки формування конкурентних переваг, модернізації і введення в експлуатацію нових потужностей, а й формування інтелектуально-інноваційної політики, заснованої на порівняльній оцінці власних досягнень із досягненнями кращих підприємств у науково-технічній, технологічній, екологічній, фінансовій, соціальній, маркетинговій та інших сферах. У зв'язку з цим виникає необхідність поєднання всіх напрямів у єдиний інтегрований розвиток підприємства, а також визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей його складових елементів. Все це вимагає ідентифікації та систематизації видових характеристик інтегрованого розвитку з метою визначення його особливостей з урахуванням специфіки функціонування бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині багато вчених, таких як М. Янссен [1, с. 230], Х. Плессіус, М. Стінберген, Р. Слот і Дж. Версендаль [2, с. 48], характеризують розвиток підприємства в контексті формування системи цінностей архітектури підприємства. При цьому цю архітектуру визначають як системну класифікацію вигод і витрат відповідно до встановлених цілей і завдань. А. Альвадайн, Е. Фельд, А. Кортаус, М. Розманн [3, с. 41] вважають, що компанії використовують інтегровану архітектуру підприємства, щоби зменшити складність організації, поліпшити комунікацію, узгодити бізнес та інформаційні технології, а також стимулювати організаційні зміни. З огляду на динамічний характер більшості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, опис цієї інтегрованості повинен із часом змінюватися, щоби продовжувати забезпечувати цінність для зацікавлених сторін.

Ц. Мао, Ч. Лі, Ю. Пей, Л. Сюй [4, с. 207], О. Геррера-Рестрепо, К. Тріантіс [5, с. 365] у своїх працях щодо розвитку підприємств вважають, що в умовах глобалізації для компаній стає все більш необхідним забезпечення інформатизації. Для підприємств також вкрай важливо використовувати і розробляти безліч інтегрованих середовищ, щоб залишатися креативними і динамічними в цій сфері. Підприємства повинні рухатися за цим напрямом, *грунтуючись* на розумінні не тільки бізнес-стратегії і процесів, але також і на значенні їхньої взаємointegraції.

А. Касич, М. Вочозка [6, с. 374] систематизували наявні методичні підходи до аналізу процесів стійкого розвитку підприємства, узагальнили їхні переваги та недоліки під час практичного використання. При цьому також було досліджено особливості алгоритму проведення аналізу стійкості розвитку та критерії оцінювання одержаних результатів.

А. Чофре, Ф. Гоні, Й. Клемеш [7, с. 432] вважають, що підприємствам необхідно впровадити системи сталого планування загальноорганізаційних ресурсів для управління інтегрованим бізнесом. Запропонована система забезпечує інтеграцію стійких процесів,

інформації та даних на кожному рівні ланцюжка створення вартості компанії.

Н. Серебрякова, Т. Волкова, С. Волкова [8, с. 162] розглядають питання взаємозв'язку між стійким розвитком підприємства і прикладною системою управління ризиками.

У дослідженнях Дж. Радомської [9, с. 125] описано формування стратегії розвитку на основі класифікації, що розрізняє п'ять типів підходів, розроблених на основі трьох характеристик, що стосуються бізнес-середовища: передбачуваність, еластичність і жорсткість. Це дослідження показало наявність кореляції між підходами і розмірами підприємства, які вказують на те, що малі компанії найчастіше застосовують класичну стратегію і стратегію оновлення.

Б. Рухані, М. Махрін, Ф. Нікпай, Р. Ахмад і П. Никфард [10, с. 12], К. Малик, А. Ясинська-Биличак [11, с. 1361] зробили спробу класифікувати процеси і події, які впливають на розвиток підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить, що нині є різноманітні підходи та напрями ідентифікації особливостей розвитку підприємств, визначення ефективності їхніх взаємозв'язків і взаємопроникнення складників, зокрема інтегрованості розвитку компанії в турбулентних умовах бізнес-середовища. З урахуванням такого розмаїття різноспрямованих досліджень виникає об'єктивна необхідність визначення та систематизації класифікаційних ознак та видових характеристик інтегрованого розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробленні класифікаційної архітектоники інтегрованого розвитку підприємства на основі дослідження його особливостей, ідентифікації класифікаційних ознак і виокремлення видових характеристик. Визначена мета статті формується на визначенні спільних рис, ознак, умов і впливів взаємозв'язків у процесі інтегрованого розвитку бізнесу та має змістовні відмінності від інтеграції діяльності компанії в контексті створення об'єднань. Сформована мета передбачає поглиблення досліджень розвитку підприємства з урахуванням процесів його інтегрованості та впливає з попередніх досліджень автора [12].

Для досягнення визначеної мети були використані такі методи:

- структурно-функціональний аналіз для систематичного вивчення економічних явищ і процесів дає змогу ідентифікувати класифікаційні ознаки та виокремити видові характеристики інтегрованого розвитку підприємства;

- діалектичний метод для аналізу та узагальнення певних аспектів наукових знань, які аналізують сукупність наукових поглядів щодо інтегрованих процесів та складових елементів розвитку;

- системно-аналітичний метод для дослідження окремих напрямів інтегрованого розвитку підприємства та формування на їх основі класифікаційної архітектоники.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтегрований тип розвитку бізнесу передбачає розмаїття і постійне оновлення форм діяльності відповідно до зрушень у технологічному базисі, ціннісних установках, стереотипах організаційної поведінки господарюючих суб'єктів.

Досліджуючи ключові характеристики інтегрованого розвитку в контексті економічної, політичної,

соціальної та екологічної інтеграційної взаємодії, відзначимо, що такий підхід перебуває в руслі концепції розвитку підприємства загалом.

Дослідження сутності інтегрованого розвитку, його основних драйверів та імперативів дали змогу виокремити певні класифікаційні ознаки та визначити видові характеристики, що наведено на рис. 1.

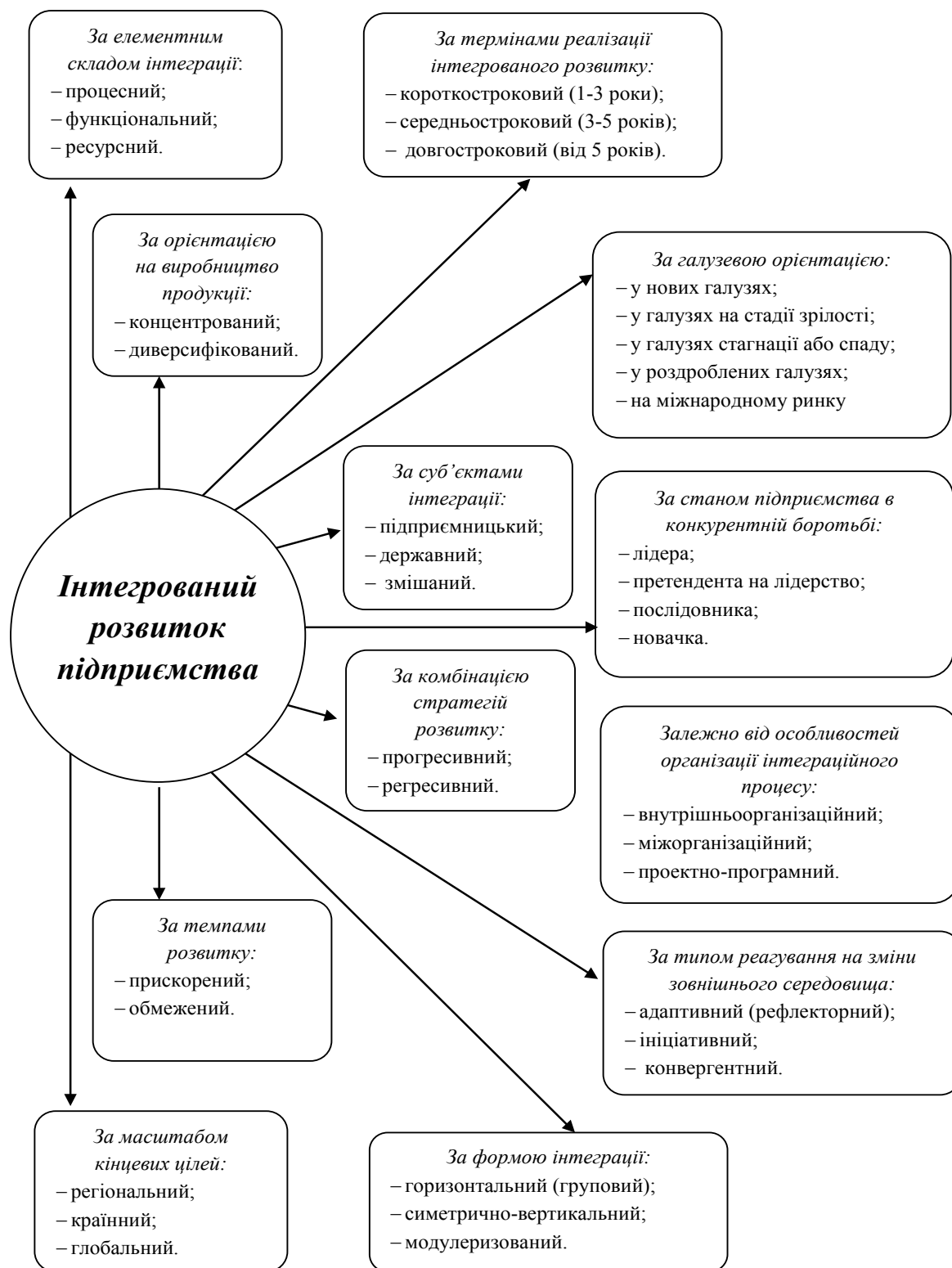


Рис. 1. Класифікація інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

За елементним складом інтеграції можна виокремити процесний, функціональний, ресурсний інтегрований розвиток.

Як показує практика, незважаючи на цінність, яку несуть у собі ці види інтегрованого розвитку, їх застосування ізолюване, обмежує розвиток системи і впливає на загальний результат розвитку компанії (табл. 1).

Проведені дослідження доводять важливість використання всіх підходів під час формування системи управління інтегрованим розвитком і одночасно обмеженість їх використання, якщо дотримуватися впровадження якого-небудь одного з підходів. Інноваційна сфера є системою, яка розвивається соціально. Це підтверджує наші дослідження і дає змогу стверджувати, що в результаті досягнення мети інтегрованого напрямку компанія розвивається за такими параметрами:

- елементний склад: при цьому важливою характеристикою інтегрованого розвитку елементів є як розвиток окремого складника зсередини – так і його розвиток під впливом суміжних складників;

- процеси, які вимагають гнучкого, адаптивного наповнення, готового до зміни і прийняття ініціативного управлінського рішення;

- технології та інструменти інтегрованого розвитку вимагають доречного і гнучкого застосування;

- функціональні напрями стають більш розгорнутими й орієнтованими на інноваційно-інтегрований результат функціонування компанії, оскільки система управління інноваціями пронизує вертикально-горизонтальні взаємозв'язки;

- ресурси змінюються в процесі інтегрованого розвитку, розкривається їхній потенціал і система змінюється залежно від складу ресурсів;

- проводиться рефлексія процесів інтегрованого розвитку, їхньої ефективності і, зокрема, ефективності системи управління розвитком загалом.

Залежно від термінів реалізації інтегрованого розвитку можна виокремити короткостроковий (1–3 роки), середньостроковий (3–5 років) і довгостроковий (від 5 років).

Залежно від темпів розвитку запропоновано визначити прискорений і обмежений інтегрований розвиток підприємства. Найпоширенішим видом інтегрованого розвитку є обмежений, для якого характерне формування цілей залежно від досягнутого стану. Цей вид інтег-

ваного розвитку набув популярності серед компаній, які задоволені своїм рівнем результативності. Він характеризується також низьким рівнем ризиків, оскільки підприємство усвідомлює свої можливості і структуру ринку.

Прискорений інтегрований розвиток передбачає значне збільшення значень показників результативності за коротко- і довгостроковими цілями порівняно з уже досягнутими. Цей вид інтегрованого розвитку характерний для компаній, що активно розвиваються, і має досить високий рівень ризиків.

Залежно від орієнтації на виробництво продукції можна виокремити концентрований (розвиток у захопленій ринковій ніші) і диверсифікований (розвиток за рахунок захоплення нових ринків) інтегрований розвиток.

Залежно від типу реагування на зміни зовнішнього середовища інтегрований розвиток може бути адаптивним (рефлекторним), ініціативним і конвергентним.

Залежно від комбінації стратегій можна виокремити прогресивний і регресивний інтегрований розвиток. Прогресивний інтегрований розвиток передбачає зростання підприємства за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем. Регресивний інтегрований розвиток характеризується зростанням компанії за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками.

За суб'єктами інтеграції можна виділити підприємницький, державний та змішаний інтегрований розвиток.

За масштабом кінцевих цілей інтегрований розвиток компанії може бути регіональним, крайнім та глобальним.

За станом підприємства в конкурентній боротьбі можна виокремити інтегрований розвиток лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка.

За галузевою орієнтацією можна визначити інтегрований розвиток у нових галузях, галузях на стадії зрілості, стагнації або спаду, роздроблених галузях і на міжнародному ринку.

Залежно від особливостей організації інтеграційних процесів інтегрований розвиток може бути внутрішньоорганізаційним, міжорганізаційним і проектно-програмним.

За формою інтеграції можна виокремити горизонтальний (груповий), симетрично-вертикальний, частково-інтегрований та модулеризований інтегрований розвиток.

Таблиця 1

Характеристика видів інтегрованого розвитку за елементним складом, їхні цінності та обмеження

Вид інтегрованого розвитку	Ціннісна характеристика	Обмеження щодо застосування
Функціональний, в основу якого покладено механізм інтеграції через сукупність взаємозв'язків і взаємодій методів, інструментів, структур, регуляторів тощо	Розподіляє функції між суб'єктами, залученими до процесу інтегрованого управління інноваціями і розвитком персоналу	Не може бути реалізований без залучення інших видових підходів, інакше є ризик переходу до статичного процесу
Процесний, базується на формуванні мережі бізнес-процесів, утворюючи модель інтегрованого розвитку	Передбачає вибудовування процесів, алгоритмів управління, взаємопов'язаних дій у межах єдиного процесу досягнення мети компанії.	Може показати свою ефективність тільки в разі застосування динамічного підходу, в іншому разі є ризик переходу до статичного стану
Ресурсний	Дає змогу визначити наявність інноваційно-інтелектуальних ресурсів і їх оптимальне співвідношення, потенціал для виконання інноваційної функції тощо	Використання будь-яких ресурсів повинно бути об'єктивно і раціонально обгрунтованим. У протилежному разі всі інші підходи не зможуть бути реалізовані

Джерело: авторська розробка

Найбільш стійкою формою інтегрованого розвитку нині є *модулеризація* – побудова інтегрованого комплексу вздовж технологічного ланцюжка, в який як основні модулі входять головна компанія, мега-постачальники, постачальники першого ешелону, постачальники другого ешелону, постачальники третього ешелону, ешелон післяпродажного обслуговування споживачів.

Модулеризований інтегрований розвиток за технологічним ланцюжком формує конкурентні переваги і стратегічну стійкість за рахунок скорочення кількості постачальників частин і компонентів безпосередньо головної складальної компанії, при цьому управління значною кількістю постачальників значно спрощується, а обсяг витрат на логістику зменшується, поява в мережі складальних підприємств-субпідрядників дає змогу скоротити відстані між виробниками частин і проміжними складальниками. Це дає можливість використовувати передові методи організації вертикального виробництва, наприклад «just in time». Створення проміжних модулів, наближених до місцевих ринків збуту, сприяє кращому розумінню особливостей цих ринків і полегшенню адаптації кінцевого виробу до них.

Модулеризований інтегрований розвиток дає змогу 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. У результаті на різних

«поверхнях» основної технологічної вертикалі утворюються місцеві виробничі мережі, що складаються зі скооперованих субпостачальників окремих частин і компонентів майбутнього кінцевого продукту. У такі центри виробничої кооперації входять як компанії, що належать цій інтегрованій бізнес-структурі, так і юридично незалежні підприємства.

Висновки. Проведені дослідження доводять важливість використання різних підходів у процесі управління інтегрованим розвитком і одночасно обмеженість їх використання, якщо дотримуватися його впровадження за одною ідентифікованою класифікаційною ознакою. Сформовано класифікаційну архітектуру інтегрованого розвитку підприємства за такими ознаками, як суб'єкт, форма, елементний склад інтеграції, терміни реалізації інтегрованого розвитку, виробнича та галузева орієнтація, конкурентні позиції компанії, особливості організації інтеграційного процесу, тип реагування зміни бізнес-середовища, темпи розвитку та масштаби кінцевих цілей. Таким чином, ключовим фактором ефективного інтегрованого розвитку підприємства є формування комплексу бізнес-процесів, за якого забезпечується функціонування максимально розгорнутої інтегрованої моделі, характерної для значної кількості його видових характеристик. Іншим важливим напрямом посилення гнучкості та підвищення ефективності і стійкості компанії в процесі інтегрованого розвитку є його модулеризація та формування набору відповідних видових характеристик з урахуванням специфіки функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Janssen M. (2019). Governance as a condition for creating business value from enterprise architecture. *In International Symposium on Business Modeling and Software Design*, pp. 229–235.
2. Plessius H., Steenbergen M., Slot R., Versendaal J. (2018). The Enterprise Architecture Value Framework. *In ECIS*, p. 48.
3. Alwadain A., Fiel E., Korhau A., Rosemann M. (2016). Empirical insights into the development of a service-oriented enterprise architecture. *Data & Knowledge Engineering*, 105, pp. 39–52.
4. Mao J., Li C., Pei Y., Xu L. (2018) Sustainable Development Enterprise. *In Circular Economy and Sustainable Development Enterprises*. Springer, Singapore, pp. 201–221.
5. Herrera-Restrepo O., Triantis K. (2018). Efficiency-Driven Enterprise Design: A Synthesis of Studies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), pp. 363–378.
6. Kasych A. Methodical support of the enterprise sustainable development management / A. Kasych, M. Vochozka // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 371–381. DOI: 10.21272/mmi.2018.1–29.
7. Chofreh A., Goni F., Klemeš, J. (2017). Development of a roadmap for Sustainable Enterprise Resource Planning systems implementation (part II). *Journal of cleaner production*, 166, pp. 425–437.
8. Serebryakova N.A., Volkova, T.A., Volkova, S.A. (2017). Risk management as a factor of sustainable development of enterprise. *In Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management*, pp. 159–166.
9. Radomska J. (2016). Approach to strategy and enterprise size. *Management*, 20 (2), pp. 118–128.
10. Rouhani B.D., Mahrin M.N.R., Nikpay F., Ahmad R.B., Nikfard P. (2015). A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies. *Information and Software Technology*, 62, pp. 1–20.
11. Malik K., Jasińska-Biliczak A. (2018). Innovations and Other Processes as Identifiers of Contemporary Trends in the Sustainable Development of SMEs: The Case of Emerging Regional Economies. *Sustainability*, 10, p. 1361.
12. Boichenko K.S., Tepliuk M.A., Reкова N.Y., Stashkevych I.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.

References:

1. Janssen M. (2019). Governance as a condition for creating business value from enterprise architecture. *In International Symposium on Business Modeling and Software Design*, pp. 229–235. (in English)
2. Plessius H., Steenbergen M., Slot R., Versendaal J. (2018). The Enterprise Architecture Value Framework. *In ECIS*, p. 48. (in English)
3. Alwadain A., Fiel E., Korhau A., Rosemann M. (2016). Empirical insights into the development of a service-oriented enterprise architecture. *Data & Knowledge Engineering*, 105, pp. 39–52. (in English)
4. Mao J., Li C., Pei Y., Xu L. (2018) Sustainable Development Enterprise. *In Circular Economy and Sustainable Development Enterprises*. Springer, Singapore, pp. 201–221. (in English)

5. Herrera-Restrepo O., Triantis K. (2018). Efficiency-Driven Enterprise Design: A Synthesis of Studies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), pp. 363–378. (in English)
6. Kasyc A., Vochzka M. (2018). Methodical support of the enterprise sustainable development management. *Marketing and Management of Innovations*, No. 1, pp. 371–381. DOI: 10.21272/mmi.2018.1–29. (in English)
7. Chofreh A., Goni F., Klemeš, J. (2017). Development of a roadmap for Sustainable Enterprise Resource Planning systems implementation (part II). *Journal of cleaner production*, 166, pp. 425–437. (in English)
8. Serebryakova N.A., Volkova, T.A., Volkova, S.A. (2017). Risk management as a factor of sustainable development of enterprise. In *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management*, pp. 159–166. (in English)
9. Radomska J. (2016). Approach to strategy and enterprise size. *Management*, 20 (2), pp. 118–128. (in English)
10. Rouhani B.D., Mahrin M.N.R., Nikpay F., Ahmad R.B., Nikfard P. (2015). A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies. *Information and Software Technology*, 62, pp. 1–20. (in English)
11. Malik K., Jasińska-Biliczak A. (2018). Innovations and Other Processes as Identifiers of Contemporary Trends in the Sustainable Development of SMEs: The Case of Emerging Regional Economies. *Sustainability*, 10, p. 1361. (in English)
12. Boichenko K.S., Tepliuk M.A., Rekova N.Y., Stashkevych I.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. (in English)