

УДК [005.521+338.1:658]:004.02

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РЕКОВЕРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ РОЗШИРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ГОРИЗОНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА<http://orcid.org/0000-0003-1748-5537>

Котькалова-Литвин Інна Володимирівна, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, к.е.н., доц., Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, e-mail: kotkalova.inna@gmail.com, тел. +30669040389

Inna Kotkalova-Lytvyn, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Private Higher Education Institution "European University", Kyev

I. Kotkalova-Lytvyn, Working-out strategy of business processes recovery on the basis of expansion of organizational-innovative horizons for enterprise development.

The article explores traditional strategies of enterprise development, in particular the strategy of intensive growth, the strategy of integration growth, the strategy of diversification. Following methods were used during investigation: logical generalization method - for the theoretical substantiation of essence of integration; system analysis method - for studying and justifying enterprise business processes recovering strategy. Analysis of organizational forms of enterprise integration management was held. In particular there were investigated holding structures, strategic partnership, trusts, consortiums, associations from the enterprise development view point. It is substantiated that enterprise's strategy for expanding organizational-innovative horizons should include five key blocks: audit of resources available at the enterprise and selection of recovering object; ranking of objects for recovering depending on the potential for enterprise development; formation of business processes recovery tasks for each object of management; selection and implementation of measures for the reconstruction of business processes; evaluation of results of business processes and adjusting the chosen strategy (if necessary). Author proposes algorithm for formation and implementation of enterprise's business processes recovery strategy, which aims at expanding organizational and innovative horizons of the enterprise's activity. Presented conclusions are aimed at promoting financial stability, mobilizing technological, financial, managerial, marketing and other resources, in order to implement the innovative development of the enterprise and strengthen its competitive position in the market.

Котькалова-Литвин І. Розробка стратегії рековерингу бізнес-процесів на основі розширення організаційно-інноваційних горизонтів розвитку підприємства.

В статті було досліджено традиційні стратегії розвитку підприємства, зокрема стратегію інтенсивного росту, стратегію інтеграційного росту, стратегію диверсифікації. У процесі написання статті використано такі методи: логічного узагальнення – для теоретичного обґрунтування сутності інтеграції; системного аналізу – для дослідження та обґрунтування стратегії рековерингу бізнес-процесів підприємства. Зроблено аналіз організаційних форм інтеграційного управління підприємствами, зокрема холдингових структур, стратегічного партнерства, тресту, консорціуму, асоціації з позиції забезпечення розвитку підприємства. Обґрунтовано, що стратегія розширення організаційно-інноваційних горизонтів підприємства має включати п'ять ключових блоків: аудит наявних у підприємства ресурсів та вибір об'єкту рековерингу; ранжування об'єктів рековерингу в залежності від потенціалу для розвитку підприємства; формування задач реформатування бізнес-процесів для кожного об'єкта управління; вибір та реалізація заходів із реконструкції бізнес-процесів; оцінка результатів та корегування обраної стратегії (в разі необхідності). Запропоновано алгоритм формування та реалізації стратегії рековерингу бізнес-процесів підприємства, який має на меті розширення організаційно-інноваційних горизонтів діяльності підприємства. Представлені висновки дають змогу стверджувати, що представлена стратегія сприяє посиленню фінансової стійкості, мобілізації технологічних, фінансових, управлінських, маркетингових та інших ресурсів, з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Котькалова-Литвин І. Разработка стратегии рековеренга бизнес-процессов на основе расширения организационно-инновационных горизонтов развития предприятия.

В статье проведено исследование традиционных стратегий развития предприятия, в частности, стратегии интенсивного роста, интеграционного роста и диверсификации. В процессе написания статьи использовались такие методы как: логичного обобщения – для теоретического обоснования сущности интеграции; системного анализа – для исследования и обоснования стратегии рековеренга бизнес-процессов предприятия. Сделан анализ организационных форм интеграционного управления предприятиями, в частности, холдинга, стратегического партнерства, треста, ассоциации и консорциума через призму обеспечения развития предприятия. Предложен алгоритм формирования и реализации стратегии

рековеренга бизнес-процессов предприятия с целью расширения организационно-инновационных горизонтов деятельности предприятия. Полученные выводы говорят о том, что представленная стратегия обеспечивает повышение финансовой устойчивости, мобилизацию технологических, финансовых, управленческих, маркетинговых и других ресурсов с целью реализации инновационного развития предприятия та усиления его конкурентных позиций на рынке.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективності функціонування підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі на основі інноваційно-стратегічного розвитку, має спиратись на такі ключові імпульси управлінських рішень: наявність потужної мотивації та визначення чітких цілей, використання багатоваріативного підходу до вибору, врахування потреб та очікувань споживачів та перспектив розвитку споживацького попиту, забезпечення високої виробничої дисципліни, стимулювання набуття та розширення професійних компетенцій команди менеджерів, забезпечення системи прогнозування та мінімізації управлінських ризиків, забезпечення достовірної оцінки стану підприємства та його економічних ресурсів, раціональний розподіл наявних у нього можливостей та інвестицій тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сучасному етапі розвитку економічних наук досить багато вітчизняних науковців розглядали парадигму стратегічного управління в логіці забезпечення розвитку підприємства, зокрема О. Гудзь, Н. Маслій, В.Найдюк, І. Отенко, Г. П'ятницька та інші. Водночас, досить незначна увага була приділена методам та інструментам посилення розвитку підприємства за допомогою реформатування бізнес-процесів підприємства.

Метаю статті є розробка стратегії рековерингу бізнес-процесів підприємства на основі організаційно-інноваційного управління його розвитком.

Результати дослідження. Варто зазначити, що інноваційні стратегії повинні бути спрямовані на розвиток та ефективно використання потенціалу підприємства та розглядатись як його адекватна реакція на зміні зовнішнього середовища.

Теорія стратегічного управління має ряд базових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує його розвиток. Як правило стратегії спрямовані на розширення потенціалу підприємства поділяються на стратегії інтенсивного розвитку, стратегії інтеграційного розвитку та стратегії диверсифікації [1, с.14].

При використанні стратегії інтенсивного росту, підприємство досить швидкими темпами нарощує свій потенціал через вдосконалення використання внутрішніх резервів, фінансових ресурсів та свого конкурентного положення на ринку. Отже, стратегію інтенсивного росту можуть реалізовувати ті підприємства, в яких є достатньо внутрішніх ресурсів для випередження конкурентів й заняття домінуючого положення на ринку.

Стратегія інтеграційного росту передбачає об'єднання декількох підприємств в єдину групу за різноманітними організаційними формами та коопераційними цілями. Якщо подібна інтеграція відбувається із постачальниками сировини при одночасному об'єднанні із великими споживачами, то, прийнято говорити, що це вертикальна інтеграція; в разі об'єднання підприємств за галузевою ознакою, то це горизонтальна інтеграція. Вважається, що стратегії інтеграційного росту спрямовані на реалізацію інноваційних проектів. Така стратегія застосовується підприємствами із слабкими перспективами для подальшого самостійного розвитку через брак ресурсів для впровадження новацій [2, с.133].

До групи стратегій диверсифікації входять стратегія конструкторської диверсифікації, яка спрямована на пошук та застосування наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для реалізації принципово нових продуктів. За такої стратегії, існуюча управлінська модель функціонування підприємства залишається, а новації виникають внаслідок використання можливостей ринку, більш інтенсивного використання наявних технологій, оптимізації бізнес-процесів підприємства. Це стратегія внутрішньогалузевої продуктової інновації, заснованої на синергетичному ефекті [2, с.135].

Друга форма стратегії диверсифікації – конгломеративна диверсифікація, за якої підприємство розробляє нові види діяльності, які не пов'язані із його традиційною операційною діяльністю.

Більшість стратегій розвитку підприємства спрямовані на зміну (часткову або повну) організаційної форми управління та впровадження інноваційних проектів з метою зміцнення конкурентного положення на ринку. Для того, щоб підприємство мало змогу ефективно орієнтуватись в цьому просторі та відповідати вимогам зовнішнього середовища, воно повинно адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності та наявний ресурсний потенціал. На нашу думку, базові стратегії мають бути модифіковані під потреби кожного окремого підприємства, тобто, має сенс їх застосовувати в якості типових форм для розробки альтернативних стратегій розвитку.

Застосування стратегії розвитку створює певні умови трансформації корпоративного управління, зокрема:

- високий рівень невизначеності процесу реалізації заходів в рамках обраної стратегії, що створює додаткові складності, обумовлені прогнозуванням результатів за параметрами якості, часу, фінансовими витратами та ефективністю. Це спонукає застосовувати адаптивні методи управління ризиками діяльності підприємства;

- підвищення інвестиційних ризиків за рахунок впровадження інновацій у бізнес-процеси підприємства;

- суттєві зміни в організаційній структурі управління підприємством, що пов'язані із реконструкцією бізнес-процесів підприємства. Реалізація будь-якої стратегії безпосередньо пов'язана із модернізацією діяльності підприємства, оскільки зміна хоча б одного елемента системи тягне за собою необхідність змін усієї системи;

- підсилення протиріч, що виникають на різних рівнях управління підприємством, тобто необхідна узгодженість інтересів науково-технічної, стратегічної, фінансової, виробничої та маркетингової ланок підприємства.

Таким чином, вибір необхідної стратегії повинен визначатися складом та змістом елементів внутрішнього середовища підприємства, а також перспективами розвитку зовнішнього оточення та кон'юнктури ринку. Традиційно, стратегії розвитку, що спираються на інноваційну складову діяльності підприємства, пов'язують із впровадженням нових методів управління та маркетингу, переходом до нових моделей організаційного управління, які корелюються із змінами умов навколишнього середовища, використанням нових видів ресурсів та підходів до їх розподілу. Означені процеси можна умовно назвати рековерингом (оновленням) бізнес-процесів підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку.

З урахуванням вищезазначеного, на нашу думку, стратегія розширення організаційно-інноваційних горизонтів підприємства має включати п'ять ключових блоків:

- 1) аудит наявних у підприємства ресурсів та вибір об'єкту рековерингу;

- 2) ранжування об'єктів рековерингу в залежності від потенціалу для розвитку підприємства;

- 3) формування задач рековерингу бізнес-процесів для кожного об'єкта управління;

- 4) вибір та реалізація заходів із реконструкції бізнес-процесів;

- 5) оцінка результатів та корегування обраної стратегії (в разі необхідності).

Фундаментом організаційно-інноваційної стратегії підприємства має бути використання можливостей для інтеграцій та диверсифікації виробництва із одночасним впровадженням нових продуктів та/або розширенням ринків збуту. Таким чином, можливості для розширення горизонтів розвитку лежать у площі різних варіантів горизонтальної або вертикальної інтеграції, а також у диверсифікації виробництва підприємства. Інтеграційні процеси забезпечують підвищення платоспроможності та розширення ресурсного потенціалу підприємств-учасників інтеграції. Диверсифікація виробництва обумовлює підвищення стійкості підприємства, зниження цінових та виробничих ризиків, а також збільшення дохідності підприємства.

Нами було проаналізовано різні форми організаційного управління в контексті перспектив забезпечення стійкого розвитку підприємства (Табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз організаційних форм управління з позиції забезпечення розвитку підприємства

Зміст організаційних форм управління	Перспективи підвищення економічної стійкості	Бар'єри для підвищення фінансової стійкості
Холдингові структури		
Специфіка холдингів полягає в об'єднанні підприємств, які займаються різними аспектами економічної діяльності в єдину групу за певною ознакою. Управління в холдингу здійснює управлінська компанія за допомогою участі в акціонерному капіталі інших учасників холдингової структури	- погашення взаємних боргів; - перерозподіл грошових, виробничих, управлінських ресурсів; - централізоване стратегічне планування; - розширення можливостей для залучення боргового капіталу за рахунок надання гарантій; - диверсифікація діяльності холдингової структури	- підвищення бюрократичних ризиків в результаті централізованого управління; - консолідація ресурсів холдингової групи
Асоціація підприємств		
Асоціація створюються з метою безоплатної допомоги своїм учасникам на основі колегіального управління.	- виробнича, технічна та наукова кооперація; - реалізація спільних проектів (особливої актуальності набирає при розширенні присутності на зовнішніх ринках)	- є тимчасовим об'єднанням підприємств; - субсидіарна відповідальність учасників асоціації
Управління на підставі стратегічного партнерства підприємств		
Стратегічне партнерство являє собою тимчасове об'єднання підприємств для задоволення спільної мети	- обмін технологіями та знаннями; - розширення кола постачальників та партнерів	- відсутність жорсткої відповідальності учасників; - нестабільних та тимчасовий характер об'єднання
Трест		
Трест- це організаційна форма управління за якої підприємства-учасники об'єднують свій виробничий та фінансовий потенціал в єдину систему із централізованим управлінням	- спільний розвиток та використання потужностей групи підприємств	- наявність виробничої спеціалізації
Консорціум		
Консорціум забезпечує концентрацію ресурсів	- розширення виробничого потенціалу за рахунок	- слабка керованість за рахунок незначного управлінської команди з

підприємств для реалізації великих ресурсоемних проектів	кооперації в усіх бізнес-процесах підприємства	одночасною самостійністю усіх учасників
--	--	---

Джерело: складено автором на основі [3, с.23; 4, с.147; 5, с.336; 6, с.238]

Розглянуті у таблиці організаційні форми інтеграції дозволяють використовувати різноманітні можливості збільшення виробничого та фінансового потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Холдингові структури виступають в ролі одних з потужних форм динамічного розвитку підприємств. Як правило, в холдинг об'єднуються виробничі, фінансові, збутові, логістичні та інші підприємства з метою реалізації своїх стратегічних інтересів. Процедури оптимізації виробничих потужностей, внутрішнього ціноутворення, поставок сировини та збуту готової продукції дозволяють підприємствам, що входять до холдингової групи суттєво знизити операційні витрати та підвищити свою фінансову стійкість [7, с.56]. Водночас, за умови неякісних внутрішньохолдингових зв'язків можуть виникати негативні ефекти від інтеграції, які пов'язані із накопиченням комерційних боргів учасників холдингової структури.

Іншими організаційними формами інтеграцій, що сприяють розвитку підприємства є трести, стратегічні альянси, асоціації та консорціуми. Кожна з них дає певні можливості підприємством - учасникам для розширення виробничого потенціалу та впровадження інновацій.

Трести являють собою об'єднання підприємств, які зливають свої ресурси в єдине підприємство із чіткою спеціалізацією, що дає можливість спільно розвивати виробництво та використовувати ефект масштабу. Прибуток тресту розподіляється пропорційно частки у статутному капіталі об'єднання.

В рамках стратегічного альянсу відбувається реалізація спільних стратегічних інтересів підприємств з метою розширення кола їх контрагентів та стейкхолдерів. Така форма об'єднання має високий ступінь незалежності членів інтегрованого формування та досить чутлива для зміни умов зовнішнього середовища.

Особливостями асоціації є кооперація різних підприємств для спільного використання інформаційних, технологічних, наукових та технічних потужностей учасників об'єднання. Водночас, підприємства, які інтегровані в асоціацію, не пов'язані між собою взаємними зобов'язаннями та залишаються повністю незалежними один від одного.

Таким чином, розглянуті організаційні форми інтеграцій дозволяють підприємству значно збільшити виробничий потенціал та є потужним імпульсом для розвитку й посилення конкурентних позицій на ринку. Крім того, в процесі об'єднання ресурсів підприємств виникає ефект синергії в управлінні, виробництві та збуті продукції. Наприклад, одним із результатів інтеграції бізнес-процесів підприємств є зменшення адміністративних витрат на управлінську команду за рахунок скорочення дублювання різних комерційних операцій.

Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі розширення організаційно-інноваційних горизонтів представлена на Рис. 1.

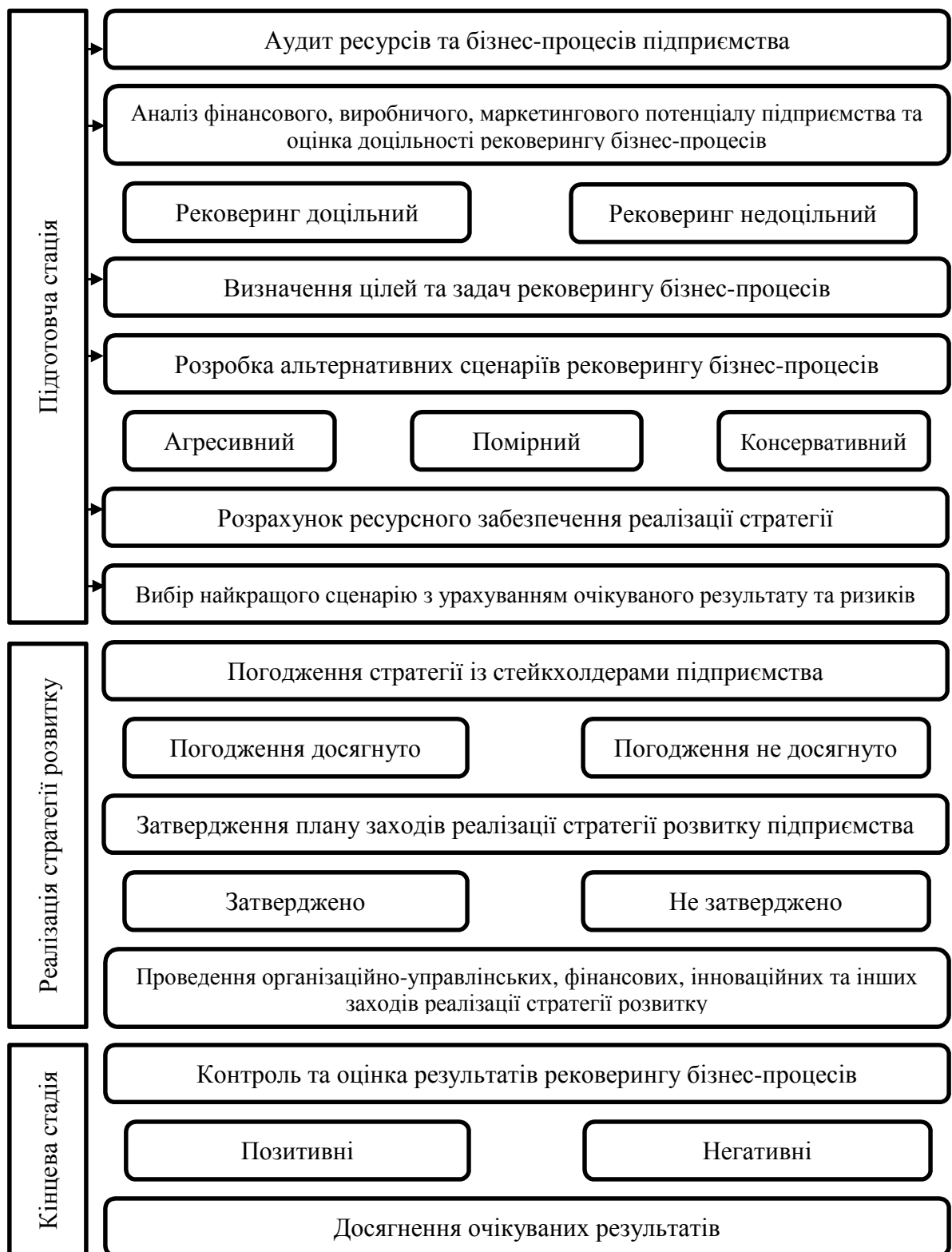


Рис. 1 Алгоритм реалізації стратегії рековерингу бізнес-процесів підприємства
Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами вищезазначеного нами запропонована стратегія розвитку підприємства на підставі розширення організаційно-інноваційних горизонтів підприємства, яка ставить за мету такі структурні поліпшення бізнес-процесів:

1) зміцнення ринкових позицій підприємства через створення нових видів продукції. Такий результат досягається за рахунок з одного боку підвищення

раціональності поставок сировини, а з іншої – на основі інтеграції із замовниками, що підвищує адаптивність підприємства до змін кон'юнктури ринку;

2) підвищення фінансової стійкості підприємства за рахунок, наприклад, інтеграції до холдингової структури, за якої наявність внутрішніх фінансових резервів інтегрованої групи підтримує високу платоспроможність холдингу в цілому;

3) концентрація та збільшення потенціалу підприємства за рахунок наукової, технічної, інтелектуальної, маркетингової кооперації;

4) зміцнення стратегічних взаємозв'язків в процесі налагодження коопераційних відношень із стратегічними партнерами в рамках різних форм об'єднань підприємств.

Висновок. Таким чином запропонована нами стратегія рековернигу бізнес-процесів на основі розширення організаційно-інноваційних горизонтів дозволяє підприємству посилити виробничий потенціал, акумулювати інтелектуальні, фінансові, маркетингові та інші ресурси для забезпечення стійкого та успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Вэй Пэн. Стратегия развития предприятия / Пэн Вэй // *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*. – 2017. - № 5 (21). – С. 14-18.
2. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // *Управління розвитком*. – 2015. - №3 (181). – С. 131-137.
3. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріантність стратегії інноваційного розвитку. Г. П'ятницька, В. Найдюк // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – 2018. – № 1. - С. 22-36.
4. Маслій Н.Д. Інтеграційні форми розвитку підприємства: теоретичні аспекти та практичні підходи: монографія // Н.Д. Маслій. – Одеса: Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, 2018. – 306 с.
5. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // *Економіка та управління підприємством*. – 2018. – Вип. 22. – С. 334 – 340.
6. Отенко І.П., Комаков Д.В., Шкрібень Р.П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства / І.П. Отенко, Д.В. Комаков, Р.П. Шкрібень // *Проблеми економіки*. – 2018. - № 2(36). – С. 235-241.
7. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку / М.М. Тисько // *Приазовський економічний вісник*. – 2017. – Вип.3 (03). – С. 54-58.

References (BSI):

1. Wei Peng (2017), "Enterprise Development Strategy", [*"Strategija razvitija predpriyatija"*], *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*, No 5 (21), c.14-18.
2. Khomenko O.I. (2015), "Types of strategies and tools for developing a business development strategy", [*"Vydy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva"*], *Upravlinnia rozvytkom*, No3(181), c.131-137.
3. Pyatnitskaya G., Naidyuk V. (2018), "Multivariability of strategies for innovation development", [*"Vydy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva"*], *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, No 1, c. 22 – 36.
4. Masliy N.D., (2018), "Integration forms of enterprise development: theoretical aspects and practical approaches", [*"Intehratsiini formy rozvytku pidpriemstva: teoretychni aspekty ta praktychni pidkhody"*], *ONU, Odessa, Ukraine*.
5. Gudz O.I., Musiyov'ska O.B., (2018), "Methodological approaches to substantiating the strategy of enterprise development", [*"Metodychni pidkhody do obgruntuвання stratehii rozvytku pidpriemstva"*], *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, No 22, c.334-340.
6. Otenko I.P., Komakov D.V., (2018), [*"Shkreben R.P. Strategic tool for security-oriented enterprise development"*], *Problemy ekonomiky*, No 2(36), c. 235 – 241.
7. Tys'ko M.M., (2017), "Innovative potential of the company as the basis of its development", [*"Innovatsiyni potentsial pidpriemstva yak osnova yoho rozvytku"*], *Pryazovskyi ekonomichniy visnyk*, No3(03), c.54-58.

Keywords: business processes; enterprise development; integration; merge of enterprises; strategy; competitiveness.

Ключові слова: бізнес-процеси; розвиток підприємства; інтеграція; об'єднання підприємств; стратегія; конкурентоспроможність.

Ключевые слова: бизнес-процессы; развитие предприятия; интеграция; объединение предприятий; стратегия; конкурентоспособность.