

**Українська інженерно-педагогічна академія**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА  
ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Колективна монографія*

*За редакцією*

*доктора економічних наук,*

*професора В. В. Прохорової*

УДК 330

П74

*Рекомендоване до видання рішенням вченої ради  
Української інженерно-педагогічної академії  
(Протокол № 5 від 24.11.2020)*

**Рецензенти:**

**Гораль Л.Т.** - д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

**Родченко В.Б.** – д.е.н., професор, заступник директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Буднікевич І.М.** - д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

**Семенова В.Г.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

П74 Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. - с 297.

**ISBN**

В колективній монографії розглядаються сучасні теоретичні та практичні аспекти формування інноваційного потенціалу управління розвитком сучасної економіки та управлінського інструментарію в умовах постіндустріальної модернізації, проблеми інтелектуалізації управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах інноваційної економіки, сучасні стратегічні орієнтири формування інноваційних платформ розвитку суб'єктів господарювання та практичні аспекти використання технології цифрової економіки в конкурентному бізнес-середовищі.

Колективна монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 330

© Прохорова В. В., 2020.

© Українська інженерно-педагогічна академія, 2020.

©Видавець Іванченко І. С., 2020.

ISBN 978-617-7377-86-2

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	7
1.1. Інвестиційне забезпечення модернізаційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного укладу <i>Вовк О.М., Литвин Н.Ю., Долгополова Ю.А.</i> .....	7
1.2. Методологічні засади оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств <i>Ємельянов О.Ю., Колещук О.Я., Петрушка Т.О.</i> .....	16
1.3. Інвестиції та інновації в сфері залізничної індустрії в контексті старт-спеціалізації <i>Мних О.Б., Костюк О.С., Кіндрат С.В.</i> .....	25
1.4. Особливості та проблеми зовнішньої торгівлі України послугами <i>Мяжких І.М., Хаустова Є.Б.</i> .....	37
1.5. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності на рівні економіки окремого підприємства <i>Проскура В.Ф., Товт Т.Й., Береш К.І.</i> .....	44
1.6. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу <i>Прохорова В.В., Юхман Я.В.</i> .....	52
<b>РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ</b> .....	61
2.1. Трансформація управління економічною безпекою підприємства з використанням мотиваційних інструментів <i>Ковальчук А.М.</i> .....	61
2.2. Оцінка ефективності імпортованого обладнання <i>Конonenко Я.В.</i> .....	68
2.3. Світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві <i>Прохорова В.В., Чобіток В.І., Шамаріна Ю.В.</i> .....	77
2.4. Оцінка розвитку виробництва енергоефективних сільськогосподарських культур <i>Резнік Н.П., Гаврилюк Ю.Г.</i> .....	84
2.5. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні <i>Юхнов Б.Ю., Корсаков Д.О.</i> .....	94
<b>РОЗДІЛ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	103
3.1. Особливості підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банку <i>Азізова К.М., Ус Ю.В.</i> .....	103
3.2. Сучасні потреби в розвитку трудових ресурсів організації <i>Кір'ян О.І., Волошина Н.М., Можар Л.В.</i> .....	117
3.3. Понятійно-категоріальний апарат теорії управління бізнес-процесами підприємства <i>Нищенко О.В.</i> .....	125
3.4. Інтелектуально-креативні технології формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств <i>Секірож Я.В.</i> .....	135
3.5. Емоційний інтелект менеджерів як додатковий актив організації <i>Федорова Ю.В.</i> .....	143

3.6. Управління в умовах неотехнологічного відтворення: гібридна модель розвитку підприємств <i>Хаустова В.Є.</i> .....	151
<b>РОЗДІЛ 4 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	159
4.1. Інтеграційно-диверсифікаційний розвиток підприємства в умовах економічної рецесії через формування та реалізацію стратегії <i>Ареф'єва О.В., Халаджі І.О.</i> .....	159
4.2. Формування стратегії реалізації ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства: науково-практичний підхід <i>Давидова О.Ю.</i> .....	167
4.3. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту <i>Дикань О.В., Токмакова І.В.</i> .....	176
4.4. Удосконалення методичних основ формування плану продажів <i>Єзупов Ю.А., Єзупова І.М.</i> .....	184
4.5. Розвиток соціальної інфраструктури в контексті підвищення доступності основних соціальних послуг <i>Карлова О.А., Жупанас Є.В., Домнич Є.С.</i> .....	198
4.6. Діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємств <i>Мельник С.І.</i> .....	207
4.7. Сучасний стан розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості: вплив наслідків пандемії covid-19 <i>Павловська І.Г.</i> .....	216
4.8. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств: проблеми і перспективи формування <i>Сопін Д.С.</i> .....	224
<b>РОЗДІЛ 5 ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ</b> .....	231
5.1. Структурно-функціональне моделювання процесу управління ризиками порушення фінансових потоків підприємства <i>Безугла Ю.Є.</i> .....	231
5.2. Ноосферний вимір техніко-технологічного розвитку в глобалізованому світі <i>Дубєй Ю.В.</i> .....	239
5.3. Особливості формування та впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах в умовах їх цифрової трансформації <i>Дикань В.Л., Обруч Г.В.</i> .....	248
5.4. Цифрова економіка: екосистема цифрової галузі <i>Денисов А. А.</i> .....	257
5.5. Стан управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції <i>Кузьмін О.Є., Будинський Р.З., Поріцька А.І.</i> .....	267
5.6. Формування інноваційної стратегії бізнес-організації в умовах цифрової трансформації <i>Маргасова В.Г., Гарафонова О.І., Ткаленко Н.В., Маргасова О.Д.</i> .....	277
5.7. Умови забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу в управлінні підприємством <i>Прохорова В.В., Овчиннікова В.О.</i> .....	288

## ПЕРЕДМОВА

Сучасна економіка розвинутої країни - це економіка інноваційного типу, що заснована на постійних, систематичних нововведеннях в господарській діяльності, які у підсумку спрямовані на поліпшення якості життя населення. Цим шляхом йде й більшість країн, що розвиваються, бо іншого шляху не існує. Україна не повинна бути неприємним «винятком з правил», який уявляє собою аграрно-сировинну економіку олігархічного типу з елементами феодалських відносин.

Наша країна переживає важкі часи, в яких існує безліч всіляких проблем, в тому числі і економічних. Вирішити їх можна лише планомірно здійснюючи необхідні масштабні реформи, які повинні бути добре продуманими та реально досяжними. Залишається фактом те, що Україна не зможе забезпечити стійке економічне зростання без значної реструктуризації своєї економіки, яка повинна базуватися на засадах інноваційного розвитку. Важливим також є підтримка державою процесу цифровізації економіки, тобто впровадження цифрових технологій у всі сфери життя. Цей процес є одним з головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5 - 10 років. І Україна планує впродовж цих десяти років вийти на провідні місця в цьому напрямку. У всякому разі, цифровізація нашої держави - це бачення президента і стратегія уряду.

Актуальність проблеми дослідження визначається тим, що в умовах сучасного виклику глобальної соціально-економічної кризи, спровокованої світовою пандемією, необхідно обґрунтовувати нові підходи до управління і ресурсозабезпечення модернізаційного розвитку підприємств.

Однією з таких властивостей, наявність якої значною мірою визначає успішність функціонування підприємств, є їх здатність адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі господарюючих суб'єктів. Необхідність проведення дослідження обумовлена потребою визначення методологічних і засад оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей сучасних підприємств.

Адекватні відповіді на сучасні виклики європейським країнам, у т.ч. в умовах пандемії, потребують розумного перерозподілу факторів виробництва і повного пристосування економіки до шоків у середньостроковій перспективі, при цьому критично важливо відновлення цінностей на базі інформаційних технологій та розвиток зв'язків між технічним прогресом та колективними здібностями.

Автори влучно стверджують про важливість інноваційного забезпечення конкурентоспроможності на рівні економіки окремого підприємства. Використовуючи інноваційний управлінський інструментарій в умовах постіндустріальної модернізації розкривають аспекти управління економічною безпекою підприємства з використанням мотиваційних інструментів. Спираючись на світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві, визначають доцільність та перспективи розвитку в Україні державно-приватного партнерства.

Вчені розширюють понятійно-категоріальний апарат теорії управління бізнес-процесами підприємства. Влучно окреслюють сучасні потреби в розвитку трудових ресурсів організації. Сучасний розвиток підприємств нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, тому цікавим є сучасний науковий підхід до інноваційного забезпечення стійкого розвитку підприємств за допомогою інтелектуально-креативних технологій.

В умовах економіки знань у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової, все більше людська праця носить творчий та інтелектуальний характер, тому обґрунтування вкладу емоційного інтелекту управлінця в процес підвищення ринкової вартості компанії є актуальним.

Конкурентоспроможне підприємство створюється в процесах інтеграції наукових, інноваційних та виробничих підприємств у науково-технологічний розвиток та забезпечується кластерами. Науковці визначають, що результатом прийняття ефективного рішення щодо впровадження інноваційного управління розвитком за найкращими експериментами для кожного підприємства є отримання додаткового прибутку та підвищення його конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках.

Питанням інноваційного розвитку та цифровізації економіки й присвячена ця монографія, автори якої висловлюють свої пропозиції щодо вирішення деяких з цих проблем в умовах сучасних глобалізаційних трансформацій. Монографія орієнтована на широкий загал студентів, науковців та практиків, що цікавляться дослідженням та їх системних складових.

Особливу вдячність за підтримку авторського колективу у підготовці цієї монографії висловлюємо доктору педагогічних наук, професору, ректору Української інженерно-педагогічної академії **Олені Едуардівні Коваленко**.

Висловлюємо щирю подяку рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича **Буднікевич Ірині Михайлівні**, доктору економічних наук, професору, проректору з науково-педагогічної роботи Івано-Франківського національного університету нафти і газу **Гораль Ліліані Тарасівні**, доктору економічних наук, професору, заступнику директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна **Родченку Володимиру Борисовичу**, доктору економічних наук, професору, завідувачці кафедри економіки підприємства та організацій Одеського національного економічного університету **Семеновій Валентині Григорівні**, ділова підтримка й корисні поради яких сприяли підготовці монографії.

# РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

## 1.1. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО УКЛАДУ

*Вовк О.М.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Литвин Н.Ю.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський університет туризму, економіки та права, м. Київ*

*Долгополова Ю.А.*

*магістр, національний авіаційний університет, м. Київ*

В періоди новітніх викликів та диспропорцій модернізаційний характер розвитку економічних систем завжди виступав результатом позитивних структурних змін і стратегічного бачення напрямів структурних трансформацій. На сьогодні вченими описуються п'ять-шість технологічних укладів, що відображають глобальні детермінанти змін у технологіях виробництва і споживання продукції. Детермінантами і мотиваторами розвитку в кожному технологічному укладі, як правило, виступали нові технологічні інструменти або диспропорції у процесах задоволення запитів соціально-економічних систем. В мінливих умовах глобальної цифровізації та інформатизації, передачі людиною управлінських функцій технічним системам, розвитком комунікаційних технологій та домінантністю холістичного підходу в стратегічному мисленні людини виникають завдання пошуку методологічного забезпечення модернізаційного розвитку економічних систем, інвестиційної підтримки інноваційних проєктів на підприємствах.

Сучасні дослідження існуючих теорій модернізації ґрунтуються на запропонованій ще М. Портером теорії про «стадії розвитку» [1]. Згідно з цією теорією кожна країна обов'язково має пройти у своєму розвитку кілька стадій, і неможливо оминати жодну з них. При цьому кожна стадія розвитку потребує застосування адекватних інструментів та механізмів і своєчасної їх зміни. В різних ракурсах теорію модернізації економічних систем розглядали Ареф'єва О.В. [2], Геєць В.М. [3], Кучерук Г.Ю. [4], Прохорова В.В. [5], Тульчинська С.О. [6] та ін. проте потребує уточнення питання інвестиційної підтримки процесів модернізації і, особливо, в умовах неотехнологічного укладу. Науковий базис теорії технологічних укладів та економічного розвитку створили закордонні вчені Бел Д., [7],

Інглхарт Р, Вельцель К. [8], Хантінгтон С. [9]. Проте існуючі дослідження нівелюються в умовах сучасного виклику глобальної соціально-економічної кризи, спровокованої світовою пандемією, і не можуть вирішувати завдання щодо прискореної цифровізації, диспропорції обмежень особистих комунікацій та нарощування темпів поширення інформації. Тому необхідно обґрунтовувати нові підходи до управління і ресурсозабезпечення модернізаційних процесів.

Теоретики модернізації стверджують, що низькій рівень розвитку суспільства детермінується традиційністю його економічних, політичних, соціальних та культурних характеристик [10]. Прискорення або нарощування рівня розвитку соціально-економічним системам з наявними економічними викликами та диспропорціями доведеться здійснити швидкі трансформації від традиціоналізму до інноваційності. Модернізація, в сучасних інтерпретаціях, передбачає соціальні, економічні, політичні, культурні зміни, що зазнають суспільства традиційного типу в процесі його трансформації в суспільство інноваційноспрямованого типу.

На думку Гейця В.М., «Модернізація – це багатовимірне та складне явище. Тому у сучасних умовах для забезпечення сталого економічного зростання країни необхідно здійснювати модернізацію не лише економіки, а й усіх сфер суспільного життя. Оскільки модернізація – це не лише реструктуризація економіки, а це формування науково-технічної та інноваційної стратегії держави, шлях розбудови країни в певному напрямі» [3, с. 115]. Вчений стверджує, що саме держава встановляє джерела та шляхи мобілізації інвестиційних ресурсів для модернізації економіки. При цьому здійснення модернізаційних змін, на його думку, «передбачає інтенсифікацію процесу економічного відтворення шляхом подальшого розподілу праці, ефективного використання всіх наявних ресурсів, розвитку науки та раціонального управління» [3, с.115].

Соціально-культурний аспект модернізації був в центрі уваги теоретиків – Р. Інглхарт і К. Вельцель досліджують еволюції ціннісних установок жителів різних країн світу наприкінці ХХ ст. [8], С. Хантінгтон ставить проблему обмеженості самих можливостей глибоких культурних запозичень між цивілізаціями [9].

Технічний модернізаційний розвиток економічних систем передбачає послідовну зміну технологій виробництва продукції – технологічних укладів. Технологічний уклад характеризується єдиним технічним рівнем технологій та інструментарію виробництв, пов'язаних вертикальними та горизонтальними ресурсними потоками, які базуються на комплексності розвитку компетенцій та знань працівників, доступності і рівності інформацій й технологій.

З метою задоволення запитів щодо реалізації модернізаційного потенціалу економічних систем, реалізації завдань переходу на принципи і моделі неоіндустріалізаційного розвитку економіки необхідно концентруватись на інноваційному формуванні ресурсозабезпечення трансформації простору в напрямках ресурсозбереження, інтелектуалізації,



наукомісткості процесів цифровізації, адаптивності та креативності когнітивної економіки. З економічної точки зору неоіндустріалізація – це структурна перебудова технологій виробництва продукції і створення її цінності, що сприяє новому розвитку продуктивних сил на основі високотехнологічних та цифровізації процесів виробництва, підґрунтям якого є соціально-комунікаційне й інституціональне середовище. З метою проведення ефективної економічної політики щодо неоіндустріалізації економічної системи на рівні державного управління розробляються сучасні реформаторські програми, запроваджуються методи контролю за інформатизацією суспільства, використання яких можливе за допомогою регулятивного інструментарію та стимулюючого цільового інвестування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Інструментарій проведення неоіндустріалізації в контексті вирішення завдання інституційного управління модернізації економічних систем**

Характер застосовуваного інструментарію	Цільові орієнтири
Інфраструктурно-виконавчий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення виконавчої інфраструктури на всіх рівнях національного господарства (включає реалізацію механізмів виконання, розмежування зон відповідальності, проведення моніторингу результатів (зворотний зв'язок), коректувальні дії).</li> <li>2. Зменшення інвестиційних ризиків шляхом гарантування і страхування інноваційних проектів.</li> <li>3. Консалтингове, кадрове та інформаційне обслуговування інноваційного підприємництва.</li> </ol>
Фінансовий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансове забезпечення планованих заходів із залученням банківської та страхової систем, що стимулюють великомасштабні та довгострокові кредити й інвестиційні вкладення в стратегічні перетворення промисловості і науки.</li> <li>2. Розвиток інноваційно-венчурних фондів.</li> <li>3. Залучення міжнародних програм фінансування інноваційного розвитку окремих галузей чи територій.</li> </ol>
Інвестиційний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вирішення проблеми надмірного зносу основних засобів, здійснення технологічної модернізації та інноваційного оновлення основного капіталу підприємств.</li> <li>2. Формування майданчиків з готовою інфраструктурою для подальшого надання їх інвесторам.</li> <li>3. Скорочення періоду отримання різних узгоджень і дозволів на стадії, що передують фактичному початку реалізації інвестиційного проекту.</li> <li>4. Вдосконалення процедури моніторингу інвестиційного процесу.</li> <li>5. Посилення інноваційної спрямованості інвестиційної діяльності.</li> <li>6. Розвиток системи інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності.</li> </ol>
Ідеологічний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування самосвідомості населення як стимулу мобілізації інтелектуального потенціалу суспільства для усвідомленого прагнення до досягнення оголошених цілей.</li> </ol>
Інституційний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення законодавчої бази, спрямованої на досягнення визначених і узгоджених між державою і бізнес-спільнотою обґрунтованих цільових індикаторів очікуваних результатів.</li> </ol>

Узагальнюючи набуті теоретичні здобутки авторами побудовано послідовність зміни технологічних укладів з урахуванням останніх тенденцій (рис. 1.1). Необхідно відмітити, що в одній регіональній чи національній системі можуть співіснувати різні рівні технологічного розвитку окремих територій або галузей.

Формування технологічних укладів зароджується під час виникнення нових запитів і диспропорцій в існуючих економічних системах. Так, нарощування обсягів інформації, потреби і повній цифровізації даних та управлінні інформаційними потоками сформували новий структуроутворюючий та вартісноформуєчий елемент суспільного виробництва – інформацію, що спровокувало становлення інтелекту, як засобу виробництва. Як показує історичний екскурс, кожен наступний етап розвитку провокується енергетичними та виробничими детермінантами: появою нових технологій використання води, вуглецевих чи ядерних енергоносіїв. Тому сучасний розвиток в напрямку формування VI-го технологічного укладу, що створюється під впливом комунікаційних та інформаційних запитів, матиме продовження в VII-му, який пов'язує з освоєнням технологій холодного термоядерного синтезу та когнітивної економіки.

Модернізаційні зміни можуть бути реалізованими лише при наявності ресурсозабезпечуючих факторів – або акумульовані ресурсів або активізації процесів їх створення/оптимізації. В кризові періоди переходу з одного укладу на інший саме диспропорції у структурі активів підприємств, їх невідповідність поставлених завданням провокують реорганізаційні зміни і перерозподіл ресурсів на сфері забезпечення стійкості, розвитку в несприятливих умовах. Концентрація на розвиткових процесах дозволяє адаптуватись до змін і забезпечити ефективність цільового призначення ресурсів. Таким чином процеси модернізації супроводжуються активізацією інноваційних досліджень і пошуків інвестиційної підтримки їх реалізації.

Узагальнення сучасних наукових поглядів на поняття «інвестиції» на мікро- та макрорівнях економічного управління дали змогу виокремити ключові ознаки інвестицій в сучасних умовах цифровізації та інтелектуалізації:

- 1) інвестування — це безперервний процес залучення ресурсів у модернізацію, технологічне оновлення та у їх трансформацію в будь-якій відкритій економічній системі;
- 2) потенційно інвестиції можуть результувати прибуток або соціальний ефект незалежно від об'єкта інвестування;
- 3) інвестування — це процес перетворення частини накопиченого капіталу в альтернативні, новостворені види активів суб'єкта господарювання, що збільшують його вартість і конкурентоспроможність;
- 4) в інвестиційних процесах використовуються різноманітні, наявні та можливі інвестиційні ресурси, що характеризуються попитом і пропозицією, формами та ціною їх залучення в проекти, а також

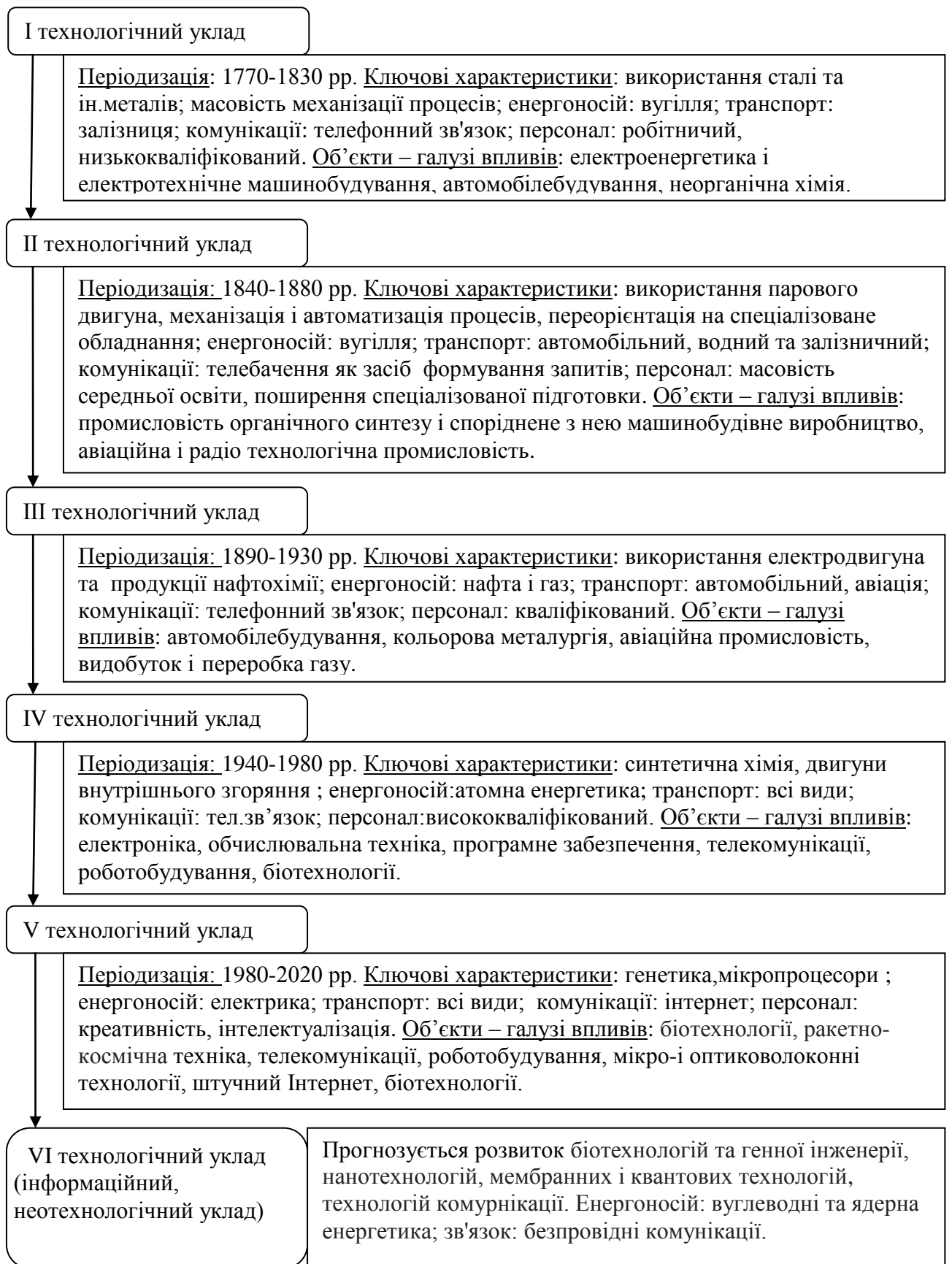


Рис. 1.1 Послідовність зміни технологічних укладів у процесах економічного розвитку

*Джерело: побудовано авторами*

якістю, мобільністю та відповідністю цілям [4];

5) мають цілеспрямований характер вкладення капіталу в будь-яких об'єктних проєктах, активах, що формується характером ресурсних можливостей та наявною інформацією;

6) характеризуються обмеженістю термінів вкладення, що продиктовано швидкістю наукового прогресу та актуалізацією технологічних розробок; від доцільності і вчасності реалізації проєкту залежить частка ринку та конкурентоспроможність проєкту;

7) є головною метою інвестора (інвесторів) щодо вкладання (інвестування);

8) є економічною ціллю суб'єкта управління (держави, галузі, регіону, підприємства) щодо реалізації розвиткових стратегій та мети модернізації;

9) характеризуються ризиковістю та невизначеністю вкладення капіталу;

10) потребують страхування ресурсів від інфляції та ризиків шляхом оцінювання обґрунтованості, доцільності певного рівня ризиків.

Інвестиційна діяльність в процесах глобальних економічних трансформацій має свої особливості поведінки у часі, тобто інвестиційний цикл корелюється з циклом інноваційного розвитку підприємства. Інвестиційний цикл започатковується у момент формування інвестиційних ідей або цілей, аж до моменту отримання останнього результату від проєкту.

Інвестиційне забезпечення модернізаційних процесів в умовах неотехнологічного укладу формується з орієнтацією на інноваційний розвиток комунікаційних, інформаційних технологій. Тому тут основними видами залучених ресурсів є нематеріальні, фінансові та трудові.

За Законом України «Про інвестиційну діяльність» інвестиційну діяльність можна здійснюватися з використанням кількох джерел інвестування (рис. 1.2). Згідно з рис. 1.2 виокремлюється п'ять основних інструментів залучення інвестицій у проєкти. Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, в тому числі основні засоби і оборотні кошти; цінні папери (крім векселів), цільові фінансові вклади, права на науково-технічну продукцію, оформленні інтелектуальні цінності, інші об'єкти прав власності, а також майнові права [12].

В сучасних умовах господарювання підприємства знаходяться в умовах не лише динамічного розвитку та модернізаційних змін економічних систем, а й у висококонкурентному середовищі та обмеженості ресурсів. Тому, як правило, інвестиційна підтримка технологічної модернізації та впровадження інновацій відбувається за рахунок власних джерел. В описаному контексті активізуються модернізаційні процеси щодо систем управління та запровадження технологій оптимізації капіталу, мотиваційні та корпоративні стимули.

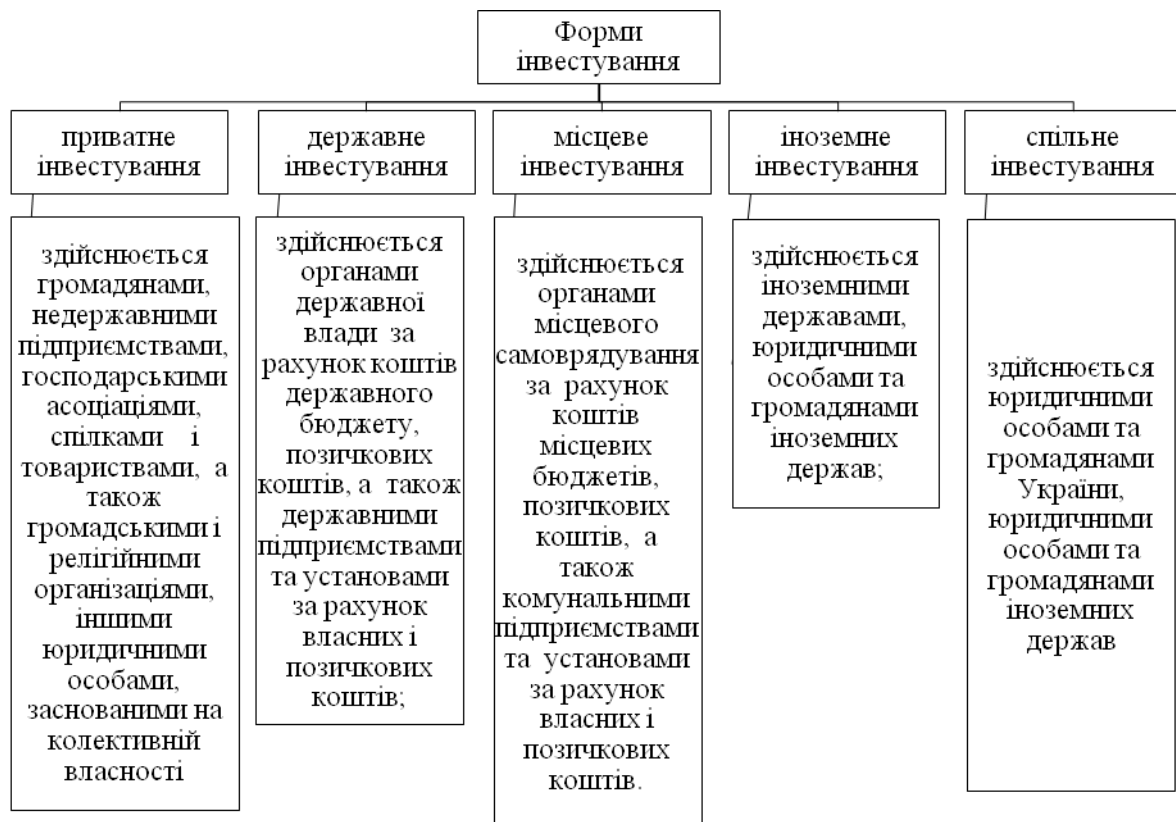


Рис. 1.2 Нормативні форми залучення інвестицій у модернізаційні проекти

Таким чином інвестиційна діяльність в умовах неотехнологічного устрою, хоч і здійснюється переважно за рахунок власних фінансових ресурсів, виступає мотиватором до активізації накопичених ресурсів, оптимізації ресурсної й управлінської систем підприємства (рис. 1.3).

Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності підприємства власними коштами, згідно сучасних нормативних документів може сформовано з накопиченого чистого прибутку та/або амортизаційного фонду. Проте в умовах неоіндустріального типу економічного розвитку потрібно враховувати вклад персоналу і системи управління в ефективність модернізаційних проєктів. Адже, створені персоналом ідеї, їх робота над розробкою і реалізацією проєктів оплачується на підприємстві за рахунок загального фонду оплати праці (за виключенням цільових премій або надбавок). Крім того, при реалізації модернізаційних технологічних проєктів відбувається перебудова і систем управління матеріальними та грошовими потоками, зміни в організаційній структурі та HR-системі. Таким чином потрібно розглядати комплекс взаємопов'язаних процесів, що поєднуються цілями модернізації, умовами цифровізації комунікацій та доступністю інформації.

Набагато складніше структурувати процеси залучення інвестиційних джерел із зовнішнього середовища в умовах неоіндустріальний переформатувань економічного простору.

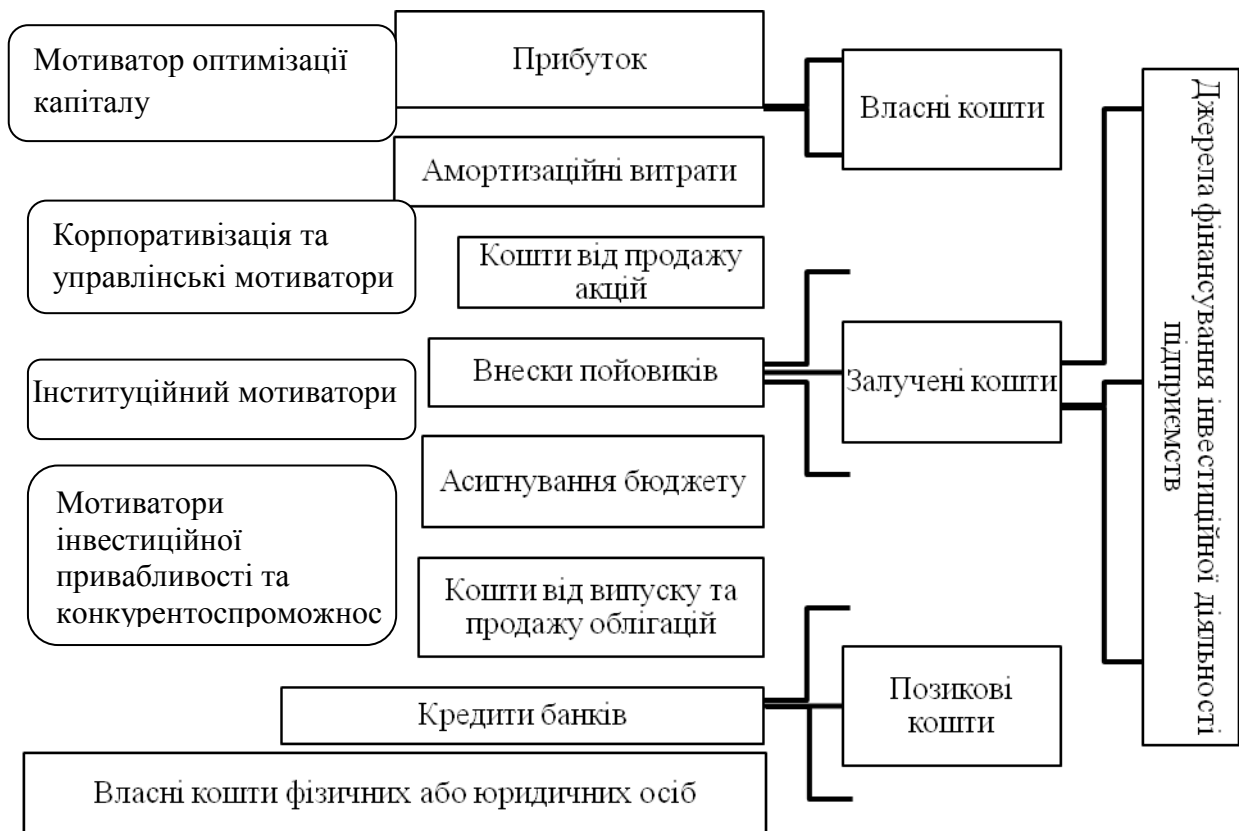


Рис. 1.3 Мотиватори активізації джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємств в умовах неотехнологічного укладу

Традиційні джерела, описані на рис. 1.2, в сучасних умовах потребують стратегічного планування та цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю, економічним потенціалом для формування іміджевого статусу підприємства на ринку інвестиційних ресурсів. Внутрішні мотиватори підприємства (насамперед відсутність дешевого власного інвестиційного ресурсу) спонукають до активізації процесів отримання кредитів, співпраці з приватними або державними інвесторами, залучення ресурсів у формі лізингу чи концесії. Поряд з цим підприємству необхідно прораховувати прийнятні рівні не лише фінансових ризиків, а й враховувати динамічність зміни економічних ринкових факторів, попиту і на інноваційну продукцію, і на інноваційні технології. Так, в епоху стрімкого нарощування інформаційних потоків, нематеріальних активів, динамічності зміни трендів у окремих галузях система інформаційного забезпечення підприємства має бути гнучкою, безпеково-пріоритетною, орієнтованою на цілі розвитку підприємства.

Узгодженість інституційних та галузевих нормативів з ринковими тенденціями, динамікою технологічної модернізації створює нові інвестиційні можливості для підприємств, що прагнуть запроваджувати інноваційні технології: державні цільові фонди, грандове фінансування, податкове стимулювання та ін. форми інвестиційного стимулювання. Як правило, інституційні мотиватори інвестиційної діяльності є інструментами розвитку окремих технологій, спрямовують на

запровадження передових технічних та економічних рішень. Наприклад, проєкти з впровадження технологій цифровізації персональних даних громадян, «зелена енергетика», інформаційні кампанії щодо підтримки національної ідеї країн, екологічні та енергозберігаючі технології, медичні, освітні, культурні, соціальні проєкти на сьогодні формуються інституціями із залученням підрядних підприємств. Такі підприємства-виконавці отримують повне фінансування і працюють над створенням соціально-орієнтованої економіки.

Сектор державно-приватного партнерства в процесах інвестиційного забезпечення модернізаційного розвитку став модератором соціальних процесів і реалізації теорій людиноцентричності економічних систем, соціалізації та комунікації суспільства. Такі впливи і формують базис для модернізації в напрямі формування шостого технологічного укладу – неоіндустріального та інформаційного, в якому основним засобом виробництва є інтелект людини, а комунікації й інформація – інструментарій забезпечення стійкості розвитку.

Отже, інвестиційне забезпечення модернізаційних процесів щодо неоіндустріалізації економічних систем провокується існуючими запитами щодо цифровізації та інформатизації соціально-економічних відносин і потребує обов'язкової присутності інституційного стимулювання. Методологічне забезпечення в сферах формалізації ключових детермінант, принципів та гіпотез щодо модернізаційного розвитку підприємств в умовах шостого технологічного укладу – неоіндустріального – потребує подальших наукових пошуків й розробки інструментарію проектування та прогнозування динамічних змін.

#### Література

1. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.
2. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Посипайко Є.А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. Вип. 2 (70). С. 123-131.
3. Геєць В.М. Модернізація в системі «суспільство-держава-економіка». *Європейська економіка України*. 2014. № 2. С. 111–124.
4. Кучерук Г.Ю., Тимошук О.М., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект. Київ, ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 214 с.
5. Прохорова В.В., Проценко В.М. Імперативи сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основа інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 94-102.
6. Тульчинська С.О., Вовк О.М. Методичні засади оцінювання модернізаційного потенціалу підприємств інфраструктурної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. №1. С.345-350.
7. Bell D. The coming of post-industrial society. *Venture in social forecasting*. N.Y. :Collman Pub., 1973. 884 p
8. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и

демократия: Последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство, 2011. 464 с.

9. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. URL: <http://gradaran.mskh.am/sites/default/files.pdf>.

10. Иванов С.В. Модернізація України: сучасні погляди та можливості. *Економічний вісник Донбасу* № 3(49), 2017. С. 146-152.

11. Гедз М. Й. Інструментарій нарощування ресурсів модернізаційного потенціалу регіону *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. Вип. 3/3, Т. 19. 2014 С. 79-82.

12. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. с. 646. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.

## **1.2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ**

*Ємельянов О. Ю.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук О. Я.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Петрушка Т. О.*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

У процесі розроблення стратегій діяльності підприємств їх власники повинні володіти інформацією про рівень потенціалу економічного розвитку суб'єктів господарювання. При цьому слід враховувати той факт, що економічний розвиток підприємства відображається у покращенні тих чи інших його функціональних властивостей. Однією з таких властивостей, наявність якої значною мірою визначає успішність функціонування підприємств, є їх здатність адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі господарюючих суб'єктів. Підвищення цієї здатності та, відповідно, зростання рівня гнучкості підприємств, значною мірою визначають їх довгострокову економічну стійкість. У зв'язку з цим, оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств може надати важливу інформацію стосовно перспектив їх діяльності у майбутньому, а також виявити резерви покращення адаптаційних механізмів на підприємствах завдяки реалізації комплексу відповідних техніко-технологічних та організаційно-економічних заходів.

Питання встановлення закономірностей функціонування адаптаційних механізмів на підприємствах та оцінювання рівня



економічної гнучкості суб'єктів господарської діяльності досліджувалося багатьма вченими. Значних успіхів у вирішенні цих питань досягли, зокрема, такі науковці, як Н. В. Білошкурська [1], В. А. Гросул [2], І. О. Демків [3], І. А. Ігнатієва [4], Ж. Л. Крисько [5], Т. І. Лепейко [6, 7], Р. С. Распопов [8], Л. В. Соколова [9], Ю. Л. Степанова [10] та ін. Проте, питання оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств на даний не є остаточно вирішеним і, зважаючи на його актуальність, потребує подальшого його вивчення.

Метою цього дослідження є розроблення методологічних засад оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств. Досягнення цієї мети потребує вирішення таких основних завдань: встановлення видів адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі; обґрунтування індикаторів оцінювання адаптаційних можливостей підприємств; розроблення методу оцінювання потенціалу підвищення цих можливостей.

Розглядаючи особливості механізму адаптації суб'єктів господарювання до змін слід, передусім, виділяти характер та силу цих змін, а також результуючі індикатори та параметри адаптації. Зокрема, стосовно характеру змін у зовнішньому середовищі, які викликатимуть потребу в адаптації до них, то до найбільш розповсюджених таких змін слід віднести зміну цін на продукцію підприємств, зміну попиту на неї, зміну цін на ресурси (матеріальні, трудові, фінансові та інші), які застосовують підприємства у господарській діяльності, зміну обсягів пропозиції ресурсів тощо.

Стосовно результуючих індикаторів адаптації, то їхня зміна характеризує в абсолютному виразі рівень потужності відповідних адаптаційних механізмів, тоді як зміна параметрів адаптації відображає сам процес її здійснення, тобто процес реалізації адаптаційних можливостей підприємства.

До результуючих індикаторів адаптації суб'єктів господарювання до змін можливо віднести, зокрема, їх операційний та чистий прибуток. Щодо параметрів адаптації, то їх прикладами є фізичні обсяги виробництва продукції, асортиментна структура, питомі витрати ресурсів тощо.

На рис. 1.4 наведено модель адаптації суб'єкта господарської діяльності до зміни цін на економічні ресурси. Зокрема, у моделі відзначено вплив зовнішнього середовища на процес такої адаптації.

Загалом, параметри адаптації відповідають тим чи іншим її способам, а таких способів є досить багато. Зокрема, якщо зміни у зовнішньому середовищі підприємства стосуються змін цін на певний різновид економічних ресурсів, який використовує підприємство, то способами адаптації є різноманітні технічні, технологічні та організаційні засоби, що спрямовані на зміну фізичних обсягів споживання цього ресурсу.

Якщо розглянути окремий вид продукції, для виготовлення якої підприємство використовує певний різновид ресурсів, то існують два

основні напрямки адаптації до зміни ціни на нього, а саме: зміна ціни продукції, яка виготовляється із використання цього ресурсу, та зміна питомої величини його витрат.

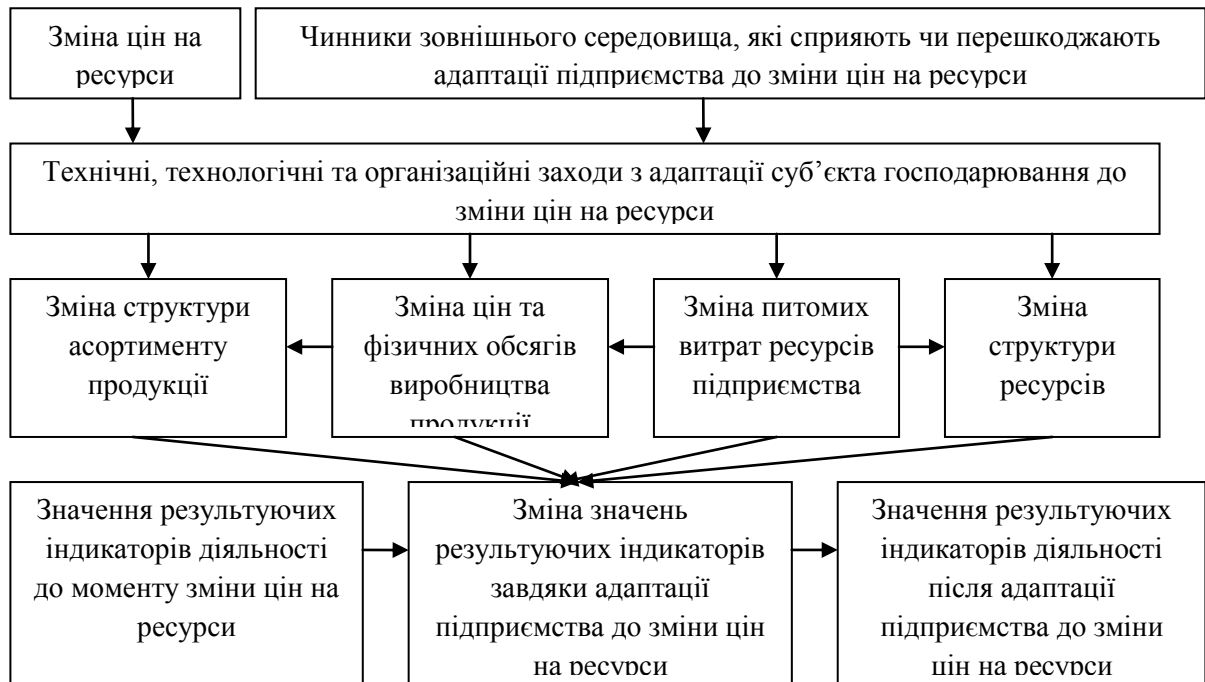


Рис. 1.4 Модель адаптації суб'єкта господарювання до зміни цін на ресурси

*Джерело: розроблено авторами*

Якщо ж припустити, що суб'єкт господарювання виробляє чи може виготовляти одночасно кілька видів продукції та застосовує чи може застосовувати з цією метою кілька різновидів ресурсів, то тоді з'являються ще два можливі напрямки адаптації підприємства до зміни ціни певного ресурсу, а саме: зміна структури асортименту продукції та зміна структури тих ресурсів, які підприємством використовуються.

Отже, можливо виділити чотири основні типи адаптації підприємств до зміни цін на ресурси, що споживаються, залежно від способів такої адаптації. Проте, провести групування видів адаптації суб'єктів господарювання до змін можливо також і за іншими ознаками, як це представлено у табл. 1.2.

Необхідно відзначити той факт, що класифікація видів адаптації суб'єктів господарювання до змін залежно від її сили та наслідків потребує попереднього обґрунтування певного індикатора, за допомогою якого було б можливо вимірити силу та наслідки застосування адаптаційних механізмів. Також потрібно враховувати і ту обставину, що конструкція індикатора рівня адаптації підприємств до змін повинна відрізнятися залежно від їх спрямованості, тобто залежно від того, чи є такі зміни з точки зору підприємств позитивними (сприятливими) чи негативними (несприятливими).

**Групування типів адаптації підприємств до змін у їх зовнішньому середовищі**

Ознаки групування	Типи адаптації підприємств
1. За способом адаптації	1.1. Адаптація шляхом зміни цін на продукцію підприємств та фізичних обсягів її виготовлення та збуту
	1.2. Адаптація шляхом зміни питомих витрат ресурсів
	1.3. Адаптація шляхом зміни структури асортименту продукції
	1.4. Адаптація шляхом зміни структури використовуваних ресурсів
2. Залежно від характеру заходів з адаптації	2.1. Організаційна адаптація
	2.2. Технічна адаптація
	2.3. Технологічна адаптація
3. Залежно від характеру змін	3.1. Адаптація до негативних змін
	3.2. Адаптація до позитивних змін
4. Залежно від швидкості адаптації	4.1. Швидка адаптація
	4.2. Повільна адаптація
5. Залежно від необхідності вкладення інвестицій	5.1. Адаптація, яка не потребує понесення підприємством інвестиційних витрат на заходи з її провадження
	5.2. Адаптація, яка потребує понесення підприємством інвестиційних витрат на заходи з її провадження
6. Залежно від сили та наслідків адаптації	6.1. Негативна адаптація
	6.2. Низька адаптація
	6.3. Середня адаптація
	6.4. Висока адаптація
	6.5. Гіперадаптація

*Джерело: розроблено авторами*

Зокрема, загальна модель оцінювання результатів проведеної підприємством адаптації до певних негативних змін у зовнішньому середовищі зображена на рис. 1.5

Базуючись на наведеній на рис. 1.5 моделі, можливо запропонувати індикатор рівня адаптації суб'єкта господарювання до негативних змін у зовнішньому середовищі, який матиме такий вигляд:

$$I_{ан} = \frac{\Delta B - \Delta B_a}{\Delta B}, \quad (1.1)$$

де  $I_{ан}$  – індикатор рівня проведеної підприємством адаптації до негативних змін у зовнішньому середовищі, частка одиниці;

$\Delta B$  – потенційні втрати суб'єкта господарювання внаслідок таких змін за умови, що адаптації до них не відбулося, грошових одиниць;

$\Delta B_a$  – потенційні втрати суб'єкта господарювання внаслідок негативних змін, яких йому вдалося запобігти завдяки адаптації до цих змін, грошових одиниць.

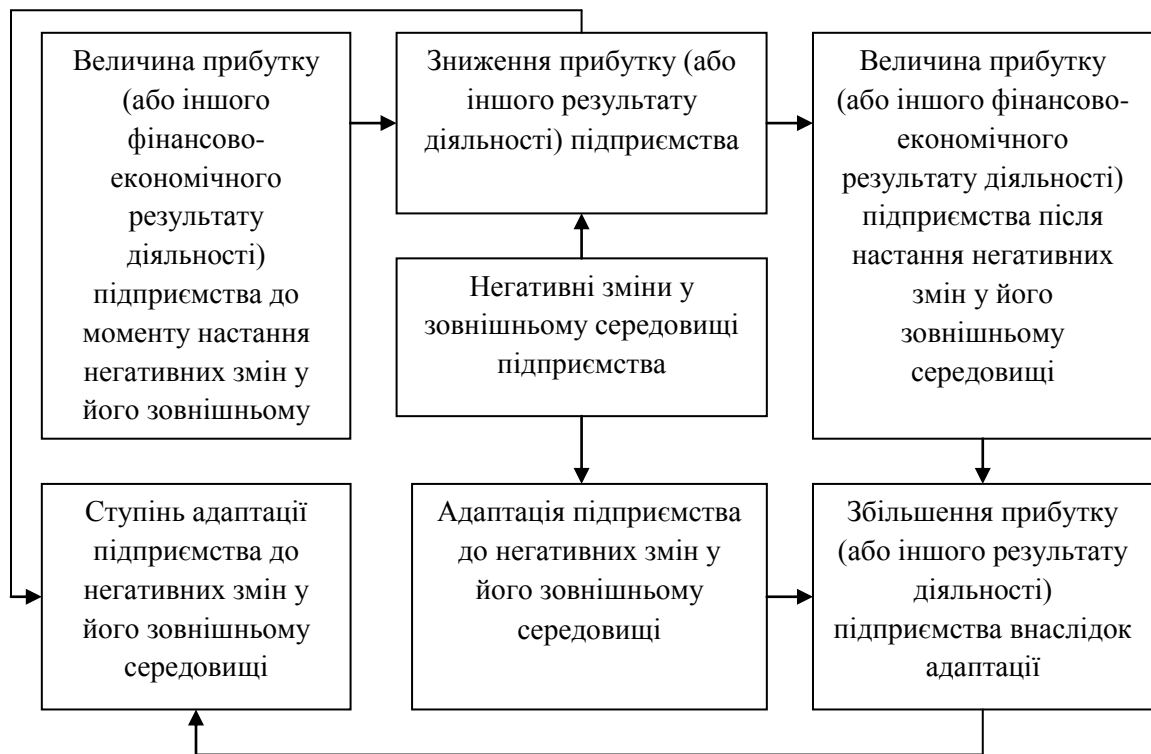


Рис. 1.5 Модель оцінювання результатів проведеної підприємством адаптації до негативних змін у зовнішньому середовищі

*Джерело: розроблено авторами*

Якщо підприємство до моменту настання негативних змін у зовнішньому середовищі перебувало в оптимальному стані, то значення індикатора (1) не може бути більшим за одиницю, тобто результуючий індикатор адаптації (зокрема, чистий прибуток суб'єкта господарювання) не може зрости внаслідок неї порівняно із базовим (до настання негативних змін) рівнем. Дійсно, нехай після адаптації суб'єкт господарювання знову опинився в оптимальному стані, якому відповідає певна сукупність значень параметрів адаптації.

Припустимо тепер, що завдяки цьому результуючий індикатор адаптації зріс порівняно із його базовим рівнем. Тоді за нових значень параметрів адаптації, проте, за старих значень відповідних параметрів зовнішнього середовища величина результуючого індикатора було б ще вищою, ніж після адаптації. Однак, цей висновок очевидно суперечить умові оптимальності початкового стану підприємства, що доводить справедливність висловленого раніше твердження стосовно граничного значення індикатора (1).

Використовуючи індикатор (1), можливо виконати градацію рівня адаптації підприємств до негативних змін у їх зовнішньому середовищі відповідно до представленої вище у табл. 1 класифікації видів такої адаптації залежно від її сили та наслідків. Зокрема, якщо значення індикатора (1) є меншим від одиниці, то це свідчитиме про негативну адаптацію. Якщо ж значення індикатора (1) перевищуватиме одиницю, то

це ознака гіперадаптації (отже, підприємство до адаптації перебувало не в оптимальному стані).

Якщо ж розглянути випадок адаптації суб'єкта господарювання до позитивних змін у зовнішньому середовищі, то тоді індикатор рівня такої адаптації можливо представити у вигляді формули:

$$I_{an} = \frac{\Delta\Pi + \Delta\Pi_a}{\Delta\Pi}, \quad (1.2)$$

де  $I_{an}$  – індикатор рівня адаптації суб'єкта господарювання до позитивних змін у зовнішньому середовищі, частка одиниці;

$\Delta\Pi$  – потенційний приріст прибутку підприємства завдяки цим змінам, якщо б ніякої адаптації до цих змін взагалі б не відбулося, грошових одиниць;

$\Delta\Pi_a$  – приріст прибутку підприємства, який отримано завдяки адаптації до позитивних змін у зовнішньому середовищі, грошових одиниць.

Окрім індикаторів (1.1) та (1.2), з метою оцінювання адаптаційних можливостей підприємств доцільно також застосовувати і часткові індикатори, які відповідатимуть змінам тих чи інших параметрів адаптації. Зокрема, до цих індикаторів можливо віднести відносні та абсолютні показники змін: фізичних обсягів різних видів продукції, яку виготовляє підприємство, структури асортименту цієї продукції, питомих витрат певних видів ресурсів, які застосовує підприємство у своїй господарській діяльності, співвідношення між фізичними обсягами споживання різних видів ресурсів. Також важливим частковим індикатором адаптаційних можливостей підприємства є індикатор швидкості адаптації до змін.

При формуванні системи індикаторів оцінювання адаптаційних можливостей підприємства важливо виокремлювати їх фактичний та перспективний рівні. Фактичний рівень адаптаційних можливостей підприємства – це той, який підприємство проявило стосовно змін, які вже сталися. Водночас, перспективний рівень адаптаційних можливостей підприємства – це той, який підприємство проявить відносно змін, які можуть статися у майбутньому.

Слід зазначити ту обставину, що процедура обґрунтування заходів стосовно підвищення адаптаційних можливостей підприємства залежить від того, який вид цих можливостей (фактичний чи перспективний) розглядається. Цю тезу можливо більш докладно пояснити на прикладі такого важливого напрямку підвищення адаптаційних можливостей підприємства до зростання цін на ресурси як провадження прогресивних ресурсозберігаючих технологічних змін. Дійсно, якщо це провадження розглядається як інструмент підвищення фактичного рівня адаптаційних можливостей підприємства, то тоді доцільність провадження на підприємстві ресурсозберігаючих технологічних змін визначатиметься на

підставі поточних цін на ресурси (за умови, що такі ціни будуть у майбутньому достатньо стабільними). Якщо ж розглядається можливість підвищення перспективного рівня адаптаційних можливостей суб'єкта господарювання стосовно зростання цін на ресурси завдяки провадженню ресурсозберігаючих технологічних змін, то тоді доцільність такого провадження значною мірою визначатиметься очікуваною швидкістю технологічних змін, ймовірністю зростання цін на відповідні ресурси у майбутньому та іншими параметрами.

Поділ адаптаційних можливостей суб'єкта господарювання на фактичні та перспективні потрібно враховувати і при оцінюванні потенціалу їх підвищення. Загалом, потенціал підвищення адаптаційних можливостей підприємства являє собою його здатність провадити певні зміни у внутрішньому середовищі, які забезпечуватимуть зростання фактичного та перспективного рівнів цих можливостей.

Оцінювання величини цього потенціалу потребує докладного аналізування характеристик внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, а також пошуку резервів удосконалення цих характеристик з метою підвищення рівня здатності підприємства провадити успішну адаптацію до змін, які відбуваються в його зовнішньому середовищі. При цьому оцінювання величини потенціалу зростання адаптаційних можливостей підприємства варто виконувати з допомогою множини індикаторів, які характеризуватимуть можливість зростання рівня адаптації підприємства до очікуваних змін за різних їх сценаріїв. Зокрема, у випадку адаптації підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі такі сценарії, передусім, відповідатимуть різним комбінаціям можливого зменшення попиту на продукцію підприємства та можливого зростання цін на ресурси, які ним споживаються. Тоді прогнозний рівень адаптації суб'єкта господарювання до відповідного сценарію погіршення умов зовнішнього середовища після провадження заходів з підвищення адаптаційних можливостей можна розрахувати із застосуванням такої формули:

$$I_{anli} = \frac{\Delta B_i - \Delta B_{ai} - \Delta B_{adi}}{\Delta B_i}, \quad (1.3)$$

де  $I_{anli}$  – прогнозний рівень адаптації суб'єкта господарювання до  $i$ -того сценарію погіршення умов зовнішнього середовища після провадження заходів із підвищення адаптаційних можливостей, частка одиниць;

$\Delta B_i$  – потенційні прогнозні втрати підприємства внаслідок таких змін за  $i$ -тим їх сценарієм, якщо б адаптації до них не відбулося, грошових одиниць;

$\Delta B_{ai}$  – прогнозні втрати суб'єкта господарювання внаслідок негативних змін за їх  $i$ -тим сценарієм, яких вдалося б запобігти завдяки

адаптації до цих змін за наявного рівня адаптаційних можливостей підприємства, грошових одиниць;

$\Delta B_{adi}$  – прогнозні додаткові втрати підприємства внаслідок негативних змін за їх  $i$ -тим сценарієм, яких вдалося б запобігти завдяки зростанню рівня адаптаційних можливостей підприємства, грошових одиниць.

Відповідно, рівень потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємства стосовно адаптації до очікуваних негативних змін у зовнішньому середовищі можна обчислити з використанням такої формули:

$$\Delta I_{ani} = I_{anli} - I_{an0i}, \quad (1.4)$$

де  $\Delta I_{anli}$  – рівень потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємства стосовно його адаптації до очікуваних негативних змін у зовнішньому середовищі за їх  $i$ -тим сценарієм, частка одиниці;

$I_{an0i}$  – прогнозний рівень адаптації суб'єкта господарювання до  $i$ -того сценарію погіршення умов зовнішнього середовища за умови, якщо реалізація заходів із підвищення адаптаційних можливостей не відбудеться, частка одиниці.

Загальну модель оцінювання величини потенціалу зростання адаптаційних можливостей підприємств представлено на рис. 1.6. Як випливає з наведеної моделі, результат її застосування являтиме собою сукупність значень індикаторів, які розраховуються за формулою (1.4), за різних можливих сценаріїв негативних змін у зовнішньому середовищі підприємств. Подібним чином можливо оцінити величину потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств стосовно їх адаптації до позитивних змін у зовнішньому середовищі, однак, у цьому випадку базою для виконання відповідних розрахунків виступатиме вираз (1.2).

Таким чином, рівень адаптації суб'єкта господарювання до негативних змін у зовнішньому середовищі варто визначати часткою тих потенційних втрат цього суб'єкта, яких вдалося уникнути внаслідок здійсненої адаптації. За таких умов потенціал підвищення адаптаційних можливостей підприємства доцільно оцінювати шляхом обчислення прогнозного збільшення частки його потенційних втрат внаслідок негативних впливів зовнішнього середовища, які суб'єкт господарювання уникне завдяки удосконаленню наявних у нього адаптаційних механізмів.

При цьому оцінювання величини потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємства слід здійснювати за допомогою множини певних індикаторів, що характеризують здатність збільшувати рівень адаптації підприємства до змін за різних очікуваних сценаріїв цих змін.

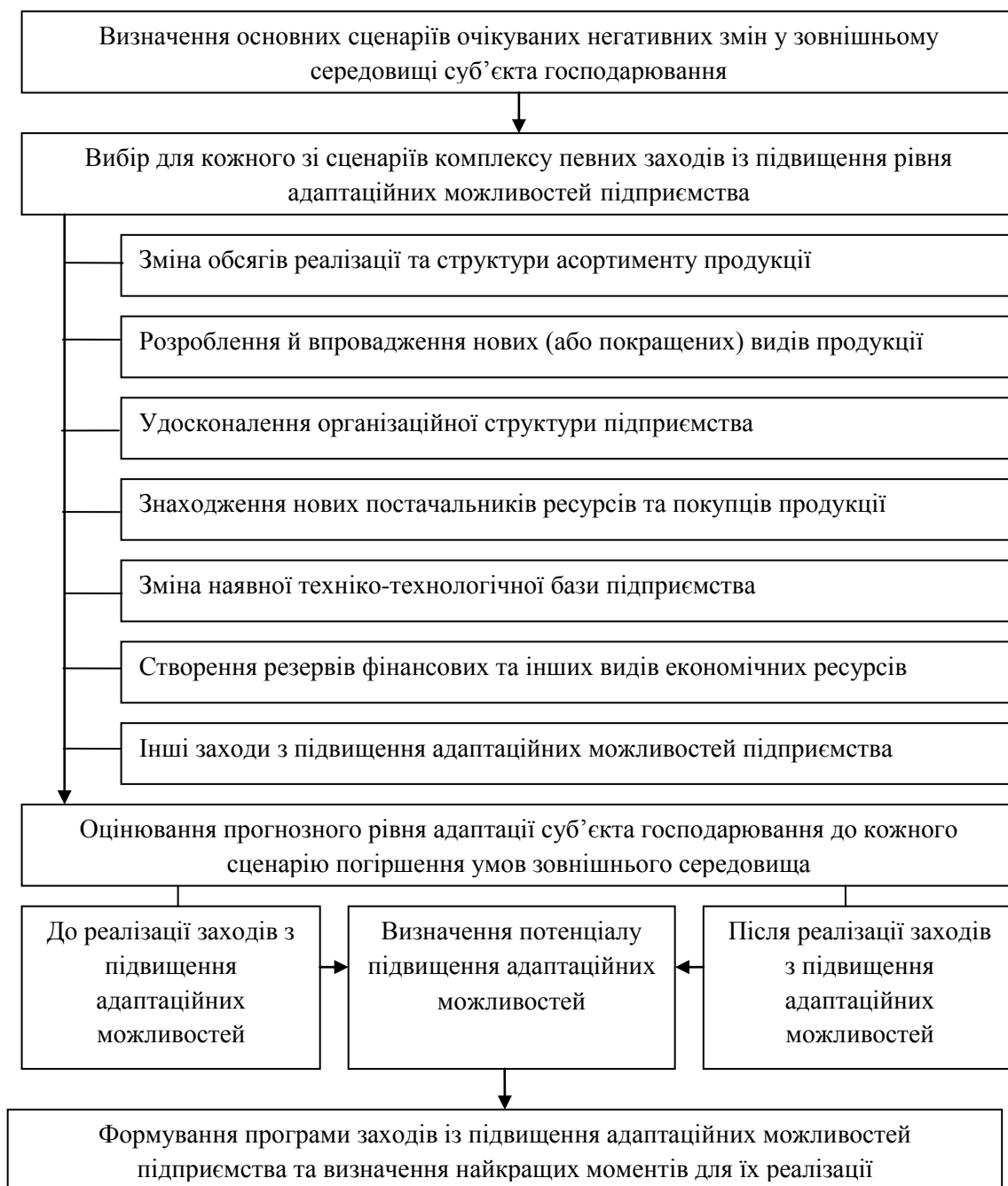


Рис. 1.6 Модель оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємства стосовно адаптації до негативних змін у зовнішньому середовищі

*Джерело: розроблено авторами*

Також слід зазначити, що кінцевим етапом оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємства є визначення переліку організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, спрямованих на таке підвищення, та встановлення найкращих моментів часу для їхнього впровадження.

Подальші дослідження питання оцінювання величини потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств повинні передбачати формалізацію взаємозв'язку між зростанням гнучкості підприємств та



зниженням рівня ризикованості їх діяльності, а також між цим зниженням та збільшенням ринкової вартості підприємств.

#### Література

1. Білошкурська, Н. В., 2010. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 12, с. 101-104.
2. Гросул, В. А., Круглова, О. А. та Рачкован, О. Д., 2017. Методичні засади оцінювання сприятливості зовнішнього середовища для адаптації підприємств роздрібною торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с. 62-74.
3. Демків, І., 2010. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*, 5, с. 80–82.
4. Ігнатієва, І. А. та Хлістунова, Н. В., 2013. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с. 128–135.
5. Крисько, Ж. Л., 2009. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*, 2, с. 38–42.
6. Лепейко, Т. І. та Кривобок, К. В., 2016. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*, 12, с. 176–181
7. Лепейко, Т. І. та Кривобок, К. В., 2015. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*, 20, с. 245–250.
8. Распопов, Р. С., 2006. Економічні аспекти гнучкості виробничої потужності підприємства. *Вісник ДонДУЕТ*, 4 (32), с. 117–123.
9. Соколова, Л. В., 2016. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*, 3, с. 206–211
10. Степанова, Ю. Л., 2012. Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 24 (I), с. 156–163.

### 1.3. КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ ПОЛІТИКИ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КРАЇНАХ ЄС ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНИ

*Мних О.Б.*

*доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів  
Костюк О.С.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів  
Кіндрат С.В.*

*студент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Нове тисячоліття ставить перед урядовими структурами, науковцями та підприємцями складні задачі виживання у турбулентному середовищі, де поєднуються процеси глобалізації та деглобалізації, диверсифікації і спеціалізації, галузевого і територіального принципів розподілу праці у сферах матеріального виробництва і послуг. Нові

виклики 21 ст. економіці і поглиблення соціальної кризи стали наслідком спадаючої ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності як в країнах ЄС, орієнтованої на «зелену» економіку, так і в країнах третього світу, до яких, згідно з дослідженнями Global Wealth Report, у якому вивчається рівень добробуту у всьому світі, у 2012р. було віднесено й Україну (за 2000-12рр. боргове навантаження на кожного громадянина виросло в 50 разів!) [1], а на кінець 2019р. складало 2896,6 дол./ос.

Виснаження природного капіталу, висока диференціація індикаторів розвитку регіональних економік, відставання підприємницьких структур у темпах примноження капіталізації порівняно із технологічними лідерами стало системною проблемою в Україні. Тому й рішення подібної проблеми вимагає вивчення європейського досвіду впровадження політики розумної спеціалізації та інтелектуального керування на локальних, загальнонаціональних і міжнародних ринках з врахуванням сучасних світових трендів структурної трансформації та перспектив розширення економічного простору міжнародного поділу праці.

Питанням розумної спеціалізації присвячені науково-пошукові роботи закордонних і вітчизняних вчених. Так, польські вчені Я.Бжуска і Я. Пика дають характеристику цілей «реформування національних і регіональних систем бізнесу В+R+I, які б заохочували розвиток передового досвіду та інтелегентної (смарт) спеціалізації» [2] і для цього Європейською Комісією було розроблено керівництво RIS3 Guide [3]. Секторний підхід, як зазначено в аналітичному звіті Європейської комісії [4], не зміг вирішити ряд проблем в економіці, що підтверджує необхідність більшої узгодженості з метою забезпечення належного функціонування внутрішнього ринку і розвитку ділових відносин, зокрема, транскордонних транзакцій між бізнесом (B2B) на основі договірного права. З 1995р. збільшувався розрив у продуктивності між США і Європою, що поставило країни ЄС перед необхідністю відмови багатьох регіонів від традиційних галузей економіки і забезпечення умов для розвитку людського капіталу та задоволення нових «потреб у знаннях» [5].

Перший глобальний семінар-практикум з питань інтелектуальної спеціалізації відбувся в Іспанії у вересні 2018 року, де презентувалася Платформа інтелектуальної спеціалізації, обговорювалися результати звіту «Наука для політики» на тему «Розумна спеціалізація у світі, політичний підхід ЄС, який допомагає відкривати інновації у всьому світі». Спочатку концепція розумної спеціалізації розглядалася у контексті європейської політики згуртованості, що охоплювала місцевий та інноваційний підходи до інновацій ( концепція «Зроблено в ЄС»), яка пізніше стала поштовхом для розроблення понад 120 стратегій розумної спеціалізації між країнами ЄС та її регіонами.

Для «розумного» управління регіонами в сучасній економіці знань потрібна нова інформаційна база даних та її систематизація за певними ознаками. Так, у роботі Capello R. і Lenzi C. [6] подано розроблену ними базу даних регіональної інноваційної систематики європейських регіонів,

де розрізняються п'ять регіональних моделей у порядку зниження їх інноваційних показників: регіон з найвищими інноваційними показниками ідентифіковано як європейська науково обґрунтована область; прикладна наука, область застосування інтелектуальних технологій; розумна та творча диверсифікація і регіон з найнижчими показниками- імітаційний інноваційний район. Відповідно, формуються різні інноваційні моделі для територій, які відрізняються інтенсивністю знань та інновацій, тобто стартовими умовами для реалізації політики смарт-спеціалізації, яка повинна бути інтегрована в регіональну політику і сприяти регіональній технологічній диверсифікації серед домінуючих у регіоні галузей.

Спеціально, згідно з вищезазначеною систематикою регіонів, мають бути враховані інтереси розвитку проміжних регіонів на основі розроблення розумної політичної «суміші», що складається з НДДКР, навчальних програм та мережевих програм, у яких відображена пріоритетність та концентрація ресурсів навколо ключових регіональних проблем. Для цього нагромаджується база даних щодо можливостей розвитку проміжних регіонів (сільських і міських) на основі результатів моніторингу політико-правового та соціально-економічного середовища, в якому реалізується політика формування державно-приватного партнерства для ресурсного забезпечення розумної спеціалізації регіонів.

Згідно з результатами опитування, проведеного Європейським інвестиційним банком (EIBIS) [7], очікуючи покращення макроекономічного становища в ЄС та регуляторної політики, виробничі компанії вперше у 2019 р. за останніх чотири роки скоротили інвестиції в економіку, що є тривожним сигналом для інституцій з питань регуляторної політики і запровадження інноваційних підходів в управлінні економікою. У рейтинг провідних країн-новаторів у 2019р. за «Глобальним індексом інновацій» серед 5-ти країн-лідерів із 27-ми членів ЄС попала лише Швеція. Крім того, з кожним роком зростає цифровий розрив між великими та молодими європейськими фірмами. У країнах ЄС особливо важливим для подальшого зростання є експортний потенціал, адже розмір внутрішніх ринків обмежує можливості зростання. Зростання експортного потенціалу в умовах розвитку інформаційного суспільства істотно залежить від темпів росту інтелектуальних послуг, зокрема, у сфері оцифрування економіки; за прогнозами експертів, це забезпечить додатковий ВВП у країнах ЦСЄ на 200 млрд. євро до 2025р. [8].

Серед основних пріоритетів у підвищенні конкурентоспроможності країни ЄС розглядають такі цифрові технології як впровадження мережі стандарту 5G та штучного інтелекту, врегульованих на основі нормативної бази та стандартів. Модернізація європейської економіки на основі мега-і мультипроектів, у т.ч. у транспортному секторі, вимагає нових підходів до поєднання фізичних активів та цифрових технологій, прогресивної політики диверсифікації видів діяльності і ринків, широта яких розкривається завдяки інноваціям–технологічним, управлінським, інфраструктурним. Так, у 2019 році федеральний бюджет виділив

інвестиції в розмірі 5 млн. євро на будівництво Німецького центру досліджень залізничного транспорту (DZSF), а в Дрездені було відкрито перший спеціалізований Центр досліджень в сфері машинобудування.

Для 27 країн - членів ЄС існують різні стартові умови для впровадження смарт-спеціалізації, зважаючи на: науково-технологічний, природний і трудовий потенціал, конкурентні позиції на промислових і споживчих ринках, доступність до інтелектуальних послуг, фінансові можливості залучення стартапів [9] для цілей розвитку бізнесу тощо. Регіональні стратегії розумної спеціалізації в країнах ЄС є відображенням механізму поєднання з іншими національними та європейськими інноваційними політиками. Це видно, зокрема, на прикладі розвитку екосистем та регіонів у Франції: території сприяють розвитку інновацій, у той же час науково-дослідницька діяльність по суті зосереджена в мегаполісах.

Сучасна політика розумної спеціалізації в ЄС розроблена на основі діагностики та критичного оцінювання поточного стану інноваційних досягнень та орієнтована на розвиток потенціалу кожного регіону, включає процес розробки стратегічного бачення, ідентифікації конкурентних переваг, встановлення стратегічних пріоритетів та використання розумної економічної політики. Підвищення темпів розвитку економіки на інноваційних засадах і розширення простору дії «розумних фабрик» і «розумних міст» стає вагомим фактором росту її капіталізації, і відповідно, зовнішнім джерелом для фінансування майбутніх проектів із залученням емісійного доходу від продажу цінних паперів. Проте темпи капіталізації провідних європейських компаній є значно нижчими порівняно з ін. світовими лідерами: ринкова вартість п'яти найдорожчих європейських високотехнологічних SAP, ASML, Prosus, Siemens та Booking.com. аж у 10 разів нижча від вартості американських компаній - США Facebook, Alphabet, Amazon, Microsoft і Apple. На рис. 1.7 показано основні причини впровадження політики розумної спеціалізації в країнах ЄС.

Серед Топ-10 за рівнем ринкової капіталізації 2019р. не було ні одної європейської компанії [10], що свідчить про їх відставання за рівнем інвестиційної привабливості порівняно із технологічними лідерами. Ринкова вартість Saudi Aramco (ОАЕ), що спеціалізується на видобутку та переробленні нафти і газу, на фондовій біржі Tadawul у 2019р., досягла 1,9 трлн дол. і ця компанія збирається використати майже весь прибуток для різних злиттів, закупівель та розширення свого впливу у світі, зокрема, має намір стати лідером у виробництві скрапленого природного газу. Глобалізація бізнесу подібних до Saudi Aramco компаній може змінити ринкову кон'юнктуру як на енергетичному ринку Європи, так і в ін. секторах економіки, а також спричинити появу нових потреб у знаннях в суміжних секторах економіки, особливо за умов реалізації інфраструктурних проектів.

Міжнародна бізнес-школа INSEAD у партнерстві з Adecco Group та Google підготували звіт за 2020 р., присвячений глобальним талантам в

епохи штучного інтелекту (ШІ) [11]. Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2019р., Швейцарія і Сінгапур займають лідируючі місця (США і Норвегія-3-4місця).



Рис. 1.7 Основні причини впровадження політики розумної спеціалізації в країнах ЄС

Залучення талантів збагачує функціонал смарт-спеціалізації, яка потенційно розгортає диверсифікацію видів діяльності і стає важливим фактором якісної зміни кон'юнктури майбутнього європейського та світового ринку праці та правових основ його розвитку, що охоплює:

- міграцію кваліфікованої праці в рамках ЄС і поза його межами;
- процеси перезавантаження реального та фінансового секторів на основі аутсорсингу – в ІТ-секторі, у сфері будівництва, маркетингу, логістики, впровадження фінансового аутсорсингу;
- східне інноваційне співробітництво у ЦСЄ та з ін. країнами світу;
- напрями удосконалення європейського договірного права для цілей розвитку відносин B2B, B2I, здійснення транскордонних транзакцій [12] тощо.

На рис. 1.8 відображено ключові положення смарт-спеціалізації в ЄС та якісні зміни в інституційному середовищі впровадження такої політики.



Рис. 1.8 Ключові положення смарт-спеціалізації в ЄС та якісні зміни в інституційному середовищі впровадження такої політики

У звіті [13] представлено результати дослідження ролі вищих навчальних закладів (ВНЗ) та дослідницьких організацій (RO) у дослідницьких та інноваційних стратегіях розумної спеціалізації (RIS3) для регіонального розвитку ЄС. Смарт-спеціалізація в ЄС актуалізувала проблеми розвитку інституційного середовища, яке сприятиме вирішенню питань економічної конкурентоспроможності, зростанню та соціальній

згуртованості суспільства завдяки активному поширенню підприємницьких ідей та їх матеріалізації [14].

Адекватні відповіді на сучасні виклики європейським країнам, у т.ч. в умовах пандемії, потребують розумного перерозподілу факторів виробництва і повного пристосування економіки до шоків у середньостроковій перспективі; на довгострокову перспективу актуальним є використання математичних моделей економічного зростання (точок економічного росту), зокрема моделей «стабільного стану» (steady state model), що відображають перезавантаження економіки на інноваційній основі, а саме, перерозподіл факторів виробництва, що доповнюється пристосуванням обсягу капіталу до ринкових ситуацій та сучасних трендів глобалізації та деглобалізації в рамках ЄС та країн-членів [15,16]. Критично важливо для країн ЄС відновити цінності на базі інформаційних технологій та розвивати зв'язки між технічним прогресом та колективними здібностями.

Ефекти синергії розумної спеціалізації, досягнуті в ЄС, завдяки прискореним темпам ІКТ, процесам європейської інтеграції та розвитку нових форм ділової та науково-технічної кооперації, вийшли за межі ЄС. Підвищився інтерес країн-членів ЄС і наукової спільноти до вирішення проблем сталого розвитку, покращення якості життя, зниження рівня поляризації регіональних економік та доходів у різних регіонах [17,18]. Якість життя та імідж місцезнаходження є регіональними т.зв. «м'якими» факторами, які мають важливий вплив на регіональний розвиток і вибір напрямків спеціалізації та диверсифікації видів діяльності. Імідж регіону чи «розумного» міста стає фактором капіталізації доходів завдяки зростаючому попиту на різні послуги, у т.ч. маркетингового характеру [19].

Зважаючи на процеси глобальної трансформації капіталу, які полягають у прискореному нагромадженні капіталу у сфері послуг та можливостях залучення інвестиційних ресурсів світовими лідерами (за темпами капіталізації) у сфері програмного забезпечення, роздрібною торгівлі, фармацевтики, їх діяльність на європейському ринку (або експансія) може послабити конкурентні позиції нині діючих компаній у ЄС і структуру регіональних економік цього інтеграційного об'єднання. Тому в економіці знань у мережах компетентностей в Європі більш активно залучаються університети як інноваційні двигуни для створення нового бізнесу та регіональних мереж і кластерів, а знання та навички стали важливою передумовою конкурентоспроможності на мезо- і мікрорівнях як в сфері економіки, так і освіти. Активність 10 європейських Edtech-стартапів при формуванні цифрової платформи і служба корпоративного коучингу якісно змінюють освіту в поточному 2020 р. та в майбутньому, зокрема із застосуванням роботів [20].

Запозичення європейського досвіду смарт-спеціалізації в Україні залежатиме від реальної політики економічного зростання на інноваційній основі і створення привабливого інвестиційного клімату. З метою

виконання зобов'язань, які взяла на себе Україна у зв'язку з набуттям членства у СОТ у 2008р. та виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, пріоритетним є прийняття міжнародних та європейських стандартів як національних стандартів, які: по-перше, призначені для гуманізації суспільних відносин та утвердження законності й правопорядку в кожній державі світу; по-друге, супроводжуються одночасним скасуванням конфліктних національних стандартів, зокрема ГОСТ, розроблених до 1992 р.; по-третє, власні національні стандарти, які можуть створювати зайві технічні бар'єри у торгівлі, не розробляються. Основна маса промислових товарів можуть бути імпортовані та експортовані (tradable goods) і саме обробна промисловість зазвичай є локомотивом економічного зростання у країнах, що розвиваються. Практичний інтерес мають дослідження про динаміку багатofакторної продуктивності, яка відображає ефективність підприємств з урахуванням різниці у вартості основних фондів та використовуваних проміжних товарів. Потенційно Україна має широкі можливості та перспективи щодо участі у формуванні та використанні світових і регіональних торговельних правил, впливу на глобальні торговельні трансакції як важливого фактору створення доданої вартості в рамках СОТ.

У 2020 році завершується дія «20 ключових досягнень Східного партнерства до 2020 року», де визначено конкретні цілі та завдання функціонування цієї ініціативи ЄС і президентом Європейської Комісії оголошено пріоритети цього партнерства [21]. Важливим для України є те, щоби в рамках їхньої деталізації були максимально враховані інтереси країни, бо від цього залежатиме майбутнє економіки партнерства та практичне наповнення взаємовигідного співробітництва, у т.ч. розвиток стратегічно важливого сектору – енергетики у контексті Східного партнерства. За результатами січня-вересня 2020 р. питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала 40,4% з від'ємним сальдо експорту-імпорту за цей період у сумі 2,9 млрд.дол. (відчутний був спад експорту високотехнологічних промислових товарів – електричних та енергетичних машин) [22], тому смарт-спеціалізація повинна якісно змінити структуру зовнішньої торгівлі з країнами ЄС.

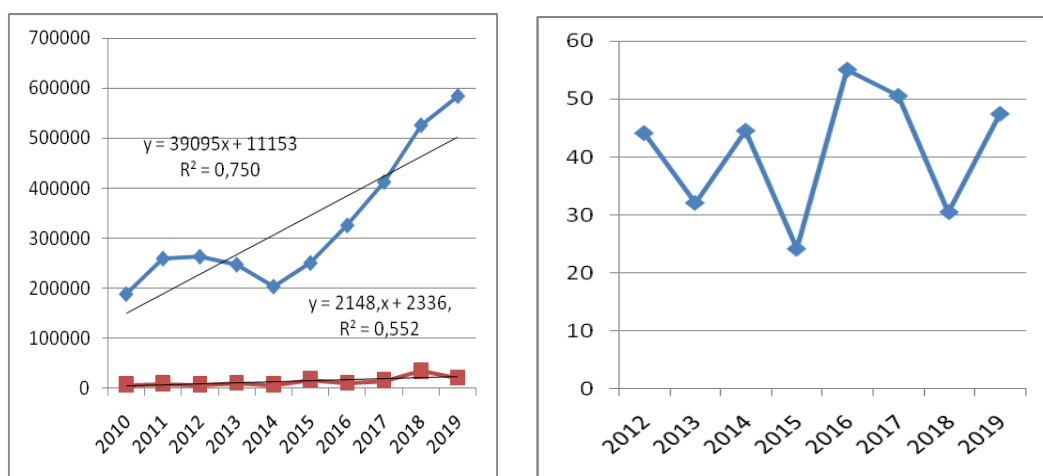
При зростанні фондового ринку в умовах світової кризи 2007-08рр. політичною елітою було здійснено перерозподіл сфер впливу, прав власності на активи та боргових зобов'язань, що, у сукупності і взаємодії, збільшило розрив між двома типами капіталу- фіктивним та реальним і породило нові джерела соціально-економічних проблем на загальнонаціональному і регіональному вимірах європейської економіки. Фінансові ринки в Європі під егідою Ради фінансової стабільності (FSB- Financial Stability Board) стали більш стабільними, проте змінюються пріоритети, особливо в умовах пандемії, і під сумнів ставиться багатосторонній порядок співробітництва в різних сферах життєдіяльності [23].

Як підкреслено у роботі В. Зимовця і К. Багацької [24], важливим є те, що стало рушієм нагромадження капіталізації економіки - у світі це



прискорене нагромадження капіталу у сфері послуг, а в Україні - це прискорена декапіталізація сфери матеріального виробництва, хоча вже на кінець 2016р. у сфері послуг було сконцентровано 65% власного капіталу реального сектору економіки. Це означає, що пасивні процеси капіталізації в Україні не збігаються із загальносвітовою тенденцією росту капіталізації завдяки примноженню вартості нематеріальних активів- НМА (патентів, ліцензій, ноу-хау, програмного забезпечення та ін.). Ринкова ж капіталізація українських лістингових компаній була в 2016р. майже у 13 разів меншою за балансову (близько 6% ВВП - більш ніж у 15 разів нижче за загальносвітовий рівень).

Практично згорнуті фундаментальні і прикладні наукові дослідження в усіх регіонах України, включаючи м. Київ, бо в регіонах, у яких сукупні витрати на виконання науково-технічних досліджень і розробок перевищували у 2018р. 1 млрд. грн., основні кошти спрямовувалися на технічні (науково-експериментальні) розробки: у Дніпропетровській обл. - 85%, у Запорізькій-86%, у Харківській-62% і в м. Київ -46% [25]. Це означає, що навіть столиця України не демонструє збагачення науково-технологічного потенціалу, що не відповідає сучасним трендам формування інтелектуальної економіки і розвитку технологічних інновацій. На рис. 1.9 показано динаміку капітальних інвестицій та НМА і частки в НМА інвестицій на програмне забезпечення і базу даних.



А) Динаміка капітальних інвестицій та НМА, млн.грн.      Б) частка в НМА,%

Рис. 1.9 Динаміка капітальних інвестицій і нематеріальних активів (НМА) і частки в НМА інвестицій на програмне забезпечення і базу даних

*Джерело: побудовано на основі статистичних даних [26]*

У концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленій Постановою КМУ від 17 січня 2018 р. (№ 67-р), особлива увага приділена розвитку «розумного виробництва», що ототожнюється з “четвертою промисловою революцією” (Індустрією 4.0), проте динаміка частки в НМА інвестицій на програмне забезпечення і

бази даних за 2012-19рр. не підтверджує пріоритетність формування цифрової економіки в Україні. У даному контексті розумної спеціалізації також важливим є офіційне визнання міжнародних стандартів, які становлять загальноновизнану основу Індустрії 4.0 (близько 100 стандартів, у т.ч. впровадження міжнародних стандартів управління смарт-сіті -ISO-37120, ISO-37101), а також державна підтримка діяльності технічних комітетів, які беруть участь у роботі над стандартами, що стосуються індустрії нового типу.

Унеможливлення залучення коштів через емісію і продаж цінних паперів стало поштовхом для залучення кредитних ресурсів в економіку. Для української економіки актуальними є розумні рішення щодо формування інноваційного управління розвитком підприємств, на що акцентують увагу В.В. Прохорова та О.Ю. Давидова [27], звільнення від боргового тягаря і вибір такого напрямку спеціалізації, який дозволить вирішити проблему імпортозаміщення та підвищення рівня локалізації національного виробництва. У даному контексті важливим буде прийняття в дію законопроекту №3739 про локалізацію «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» [28] щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості». Цей законопроект передбачає вимогу локалізації виробництва при державних закупівлях продукції деяких категорій машинобудування: залізничного транспорту, міського пасажирського транспорту, комунальної техніки і енергетичного машинобудування. У сфері залізничного транспорту (знос електровозів - 94,4%, а тепловозів – 98,3%), локалізація виробництва сучасних електровозів для ПрАТ «Укрзалізниця» має бути максимальною [29], а розвиток залізничної індустрії – збалансованим з використанням цифрових технологій [30].

Розвиток політики смарт-спеціалізації, як показує європейський досвід, передбачає трансформацію інтелектуальних ресурсів економіки регіонів, університетів і науково-дослідних лабораторій у вагомий стратегічний актив створення суспільних цінностей. Актуальним стає моніторинг стартових позицій кожного регіону, маркетингові дослідження їхнього економічного і науково-технологічного потенціалу та конкурентних переваг, які створюються не тільки завдяки інноваціям, в першу чергу технологічним, але й новим можливостям інноваційного підприємництва при покращенні законодавчої бази міжнародного співробітництва, яке передбачає підвищення рівня локалізації національного виробництва і захист національних інтересів. Зважаючи на різні фінансові та інвестиційні можливості промислового розвитку регіонів, дієвим має стати механізм державно-приватного партнерства із залученням як іноземних, так і внутрішніх інвесторів. Загострення умов конкуренції за технологічне лідерство, у т.ч. в умовах пандемії, ускладнило поступлення іноземних інвестицій у виробничий сектор економіки, тому розроблення дієвої політики смарт-спеціалізації необхідно розглядати у контексті створення сприятливого інституційного середовища для залучення

внутрішніх інвестицій для впровадження політики смарт-спеціалізації в Україні, яка б трансформувала теперішню економіку «сировинного» характеру в наукомістку економіку майбутнього на основі передових досягнень вітчизняного ІТ-сектору та призупинила процеси трудової еміграції.

#### Література

1. Розумна спеціалізація регіону . - URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25853/1/65-362-366.pdf>
2. Bywalec Cz. Konsumpcja w teorii i praktyce gospodarowania. – Warszawa: Wyd. PWN, 2007. – S. 13
3. David P., Foray D., Hall B. Smart Specialistaion. The concept. Knowledge Economists Policy Bries 9, October 2007
4. European contract law in business-to-business transactions Analytical Report.-URL: [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_320\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_320_en.pdf)
5. Prause G. Smart Specialization and Eu Eastern innovation cooperation: a conceptual approach.-URL: [https://www.researchgate.net/publication/271390306\\_Smart\\_Specialization\\_and\\_EU\\_Eastern\\_Innovation\\_Cooperation\\_A\\_Conceptual\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/271390306_Smart_Specialization_and_EU_Eastern_Innovation_Cooperation_A_Conceptual_Approach)
6. Capello R., Lenzi C. (2012), ‘Territorial patterns of innovation: A taxonomy of innovative regions in Europe,’ *The Annals of Regional Science*, vol. 51, no. 1, pp. 119–154. <http://dx.doi.org/10.1007/s00168-012-0539>
7. Smart Specialization and Eu Eastern innovation cooperation: a conceptual approach.-URL: [https://www.researchgate.net/publication/271390306\\_Smart\\_Specialization\\_and\\_EU\\_Eastern\\_Innovation\\_Cooperation\\_A\\_Conceptual\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/271390306_Smart_Specialization_and_EU_Eastern_Innovation_Cooperation_A_Conceptual_Approach)
8. European Investment Bank Investment Report 2019/2020. accelerating europe’s transformation.- URL:[https://www.eib.org/attachments/efs/economic\\_investment\\_report\\_2019\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/efs/economic_investment_report_2019_en.pdf)
9. The rise of Digital Challengers How digitization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe.-URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Central%20and%20Eastern%20Europe%20needs%20a%20new%20engine%20for%20growth/The-rise-of-Digital-Challengers.ashx>
10. Мних О.Б., Кіндрат С.В. Стартап-індустрія компаній і сучасні вимоги до побудови бізнес-моделей в умовах смарт-спеціалізації/ *Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу*: колективна монографія / Т. Є. Удовиченко, К. О. Дорошкевич, О. О. Маслак, О. Б. Мних, С. В. Кіндрат. – Дніпро: Журфонд, 2019. – 336 с. –с.104-126.
11. TOP 10 Most Valuable Companies in the world.-URL: <https://fxssi.com/top-10-most-valuable-companies-in-the-world>
12. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Рожкова Л.В., Коваленко О.В. – К.: УкрІНТЕІ, 2020. – 45 с.
13. European contract law in business-to-business transactions Analytical Report.-URL: [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_320\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_320_en.pdf)
14. The role of Universities and Research Organisations as drivers for Smart Specialisation at regional level.-URL: [http://ec.europa.eu/research/regions/pdf/publications/ExpertReport-Universities\\_and\\_Smart\\_Spec-WebPublication-A4.pdf](http://ec.europa.eu/research/regions/pdf/publications/ExpertReport-Universities_and_Smart_Spec-WebPublication-A4.pdf)
15. Mnykh O. B., Brytskyi R. Innovations in the rail transport sector: international experience // *Innovation potential: state, cluster, enterprise : proceedings of the international scientific conference*, December 27th, 2019, Lisbon, Portugal. – 2019. – С. 6–9.

16. Мних О. Б., Лозинський В. Т., Далик В. П. Активізація процесів деглобалізації та системоутворююча роль високотехнологічних компаній у сучасних процесах фрагментації ринків // *Бізнес Інформ.* – 2020. – № 10. – С. 81–88.
17. The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society.-URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness>.
18. Prieto G., Demblans J., Martínez Palazuelos A. Smart Specialisation in the world, an EU policy approach helping to discover innovation globally .-URL: [https://www.researchgate.net/publication/333866933\\_Smart\\_Specialisation\\_in\\_the\\_world\\_an\\_EU\\_policy\\_approach\\_helping\\_to\\_discover\\_innovation\\_globally\\_Outcomes\\_lessons\\_and\\_reflections\\_from\\_the\\_first\\_global\\_workshop\\_on\\_Smart\\_Specialisation](https://www.researchgate.net/publication/333866933_Smart_Specialisation_in_the_world_an_EU_policy_approach_helping_to_discover_innovation_globally_Outcomes_lessons_and_reflections_from_the_first_global_workshop_on_Smart_Specialisation)
19. Калиниченко М. П. Маркетингова капіталізація промислових підприємств / М. П. Калиниченко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2011. – С. 134–144.
20. 10 європейських edtech-стартапів, які змінять освіту в 2020 році.-URL: <https://www.everest.ua/10-yevropejskyh-edtech-startapiv-yaki-zminyayt-osvitu-v-2020-roczii/>
- 21.Прес-анонс: Україна і східне партнерство після 2020 року .-URL: <https://geostrategy.org.ua/podiyi/pres-anons-ukrayina-i-shidne-partnerstvo-pislya-2020-roku.-URL:>
22. Бюлетень поточного стану торговельних відносин між Україною та ЄС.-URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2d47dab0-2594-4372-836c-2b636928f34a&title=BiuletynPotocznegoStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTas>
- 23.European capital markets: priorities and challenges.- URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2019/html/ecb.sp190625\\_1~49befd1908.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2019/html/ecb.sp190625_1~49befd1908.en.html)
24. Зимовець В., Багацька К. Капіталізація реального сектору економіки України: тенденції та наслідки.-URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1039-2045-1-SM.pdf>
25. Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт за регіонами.-URL: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
26. Капітальні інвестиції за видами активів.-URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
27. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ.* 2018. № 3. С. 449–458.
28. На що здатна українська промисловість? Відкрий для себе Mapу локалізації! .-URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/na-shcho-zdatna-ukrajinska-promislovist-vidkrij-dlya-sebe-mapu-lokalizatsiji?fbclid=IwAR1YwEE8nvP1YXpv1rUImpS6AtciiP0QiHZLotIfNHdmbp6xEwdYZBJBRTo>
29. Локалізація виробництва сучасних електровозів в Україні має бути максимальною, - Владислав Криклій.-URL: <https://mtu.gov.ua/news/31914.html>
30. Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації// Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник науково-практичних статей / Український державний університет залізничного транспорту. – 2020. – № 69. – С. 135–146.

## 1.4. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ПОСЛУГАМИ

*Мягких І.М.*

*доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
Хаустова Є.Б.*

*доктор економічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

На світовому ринку, так як і в економіці окремих країн, разом з розвитком матеріального виробництва зростає роль послуг. Ринок послуг характеризується швидким розвитком. Створюються численні нові галузі сервісу, існуючі зазнають оновлення та реконструкції. Підвищується питома вага сектора послуг в національних економіках в усіх розвинутих країн.

Слід відмітити, що швидкими темпами збільшується обсяг міжнародної торгівлі діловими послугами, такими як послуги в галузі зв'язку, фінансові послуги, розробка програмного забезпечення, комп'ютерні послуги, послуги по веденню бухгалтерського обліку, проектні, інженерно-будівельні послуги, юридичні послуги, консультування та інші.

Основними чинниками які сприяють зростанню ролі торгівлі послугами є: зростання «придатності» послуг для торгівлі; посилення взаємозв'язку між виробництвом товарів і послуг; лібералізація міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності.

Зростання «придатності» послуг для торгівлі характеризується тим, що нова техніка, технологія збільшать кількість доступних послуг для зовнішніх ринків та розширять можливості міжнародної торгівлі.

Посилення взаємозв'язку між виробництвом, торгівлю послугами, які є частиною виробництва та збуту багатьох продуктів матеріального виробництва, що сприяє збільшенню науково ємної продукції в товарній структурі.

Лібералізація міжнародної торгівлі в умовах міжнародної інтеграції сприяє зростанню попиту на послуги.

Здійснюючи економічні реформи Україна намагається інтегруватися у світове господарство та вийти на світові ринки. При цьому джерелом збільшення зовнішньоторговельного обороту є торгівля послугами.

Для проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності України розглянемо динаміку експортно-імпортних операцій з наданням послуг за 2015-2019 роки (рис. 1.10).

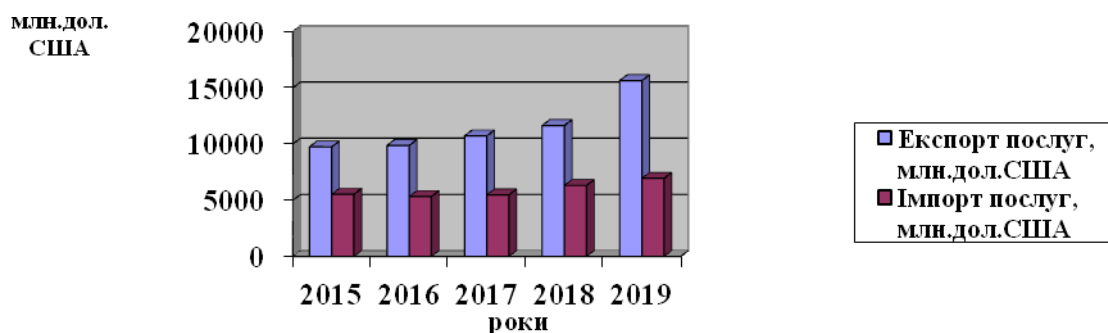


Рис. 1.10 Динаміка обсягу експорту-імпорту послуг з України за 2015- 2019 роки [14]

Дані рис.1.10 свідчать, що експорт послуг значно перевищує імпорт. Найвищі обсяги експорту послуг були у 2017 році (10714 млн. дол. США), у 2018 році (11637 млн. дол. США) та 2019 рік (15628 млн. дол. США). У 2015 році обсяг експорту послуг нижче 2019 року майже на 60,5%, що зумовлено антитерористичною операцією, яка відбувається на сході України та втратою частини російського ринку.

Слід відмітити, що позитивним фактором є повільне зростання імпорту послуг який сприяв зростанню сальдо зовнішньоторговельного балансу.

Стан міжнародних операцій за 2015-2019 роки відображено в табл. 1.3 [14].

Таблиця 1.3

**Динаміка обсягу експорту-імпорту послуг з України за 2015-2019 роки, млн. дол. США**

Показники	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015 (%)
1	2	3	4	5	6	7
Експорт послуг	9736,7	9868	10714	11637	15628,9	160,5
Імпорт послуг	5523	5326,5	5476,1	6308,8	6942,2	125,7
Сальдо	4213,7	4541,5	5237,9	5328,2	8686,7	206,2

Розглянемо структуру міжнародної торгівлі: з погляду географічної структури і товарного наповнення (товарної структури). Географічна структура експорту послуг відображена в табл. 1.4 [14].

Таблиця 1.4

**Географічна структура експорту послуг з України у 2019 році**

Країни	Обсяг експорту (млн. дол. США)	У загальному обсязі експорту, %	Місце країни у структурі експорту
1	2	3	4
Усього	15628,9	100	
Країни СНД	7141,6	45,7	2
Інші країни світу	8487,3	54,3	
Європа	11610,6	74,3	1

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Країни ЄС	4469	28,6	
Азія	1951,3	12,5	3
Африка	178,6	1,1	6
Америка	1631,9	10,4	4
Австралія , Океанія	40,9	0,3	7
Не визначені країни	215,6	1,4	5

У 2019 році найбільшу частку у географічній структурі експорту займали країни Європи (74,%), а друге місце – країни СНД (45,7%). Детальніше відображено на рис. 1.11 [14] експорт – партнери послуг з України у 2019 році.

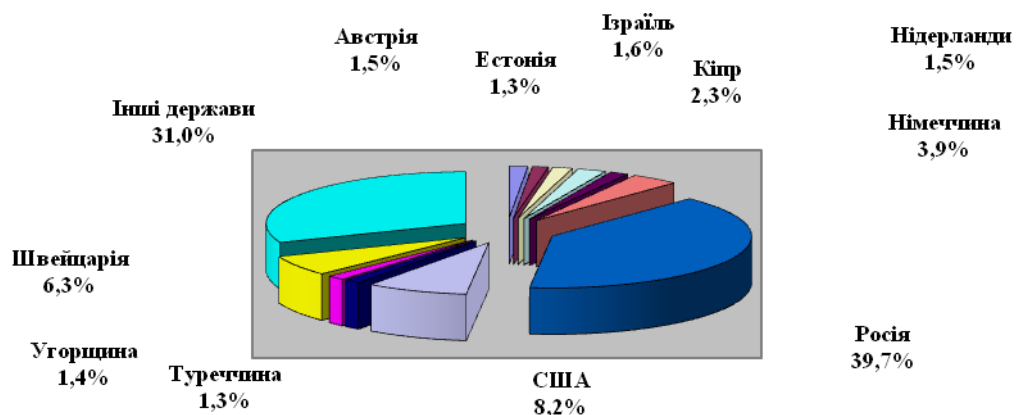


Рис. 1.11 Експорт – партнери послуг з України у 2019 році

Розглянемо динаміку товарної структури експорту послуг з України за 2015-2019 роки, яка відображена в табл. 1.5.

Дані табл. 1.5 свідчать, що в динаміці за 2015-2019 року обсяг експорту послуг збільшився порівняно з 2015 роком у 2019 році на 60,5%. На це вплинуло зростання послуг (за 2019 рік в порівнянні з 2015 роком): з переробки матеріальних ресурсів на 52,1%; транспортних послуг -73,1%; послуг пов'язаних з подорожами – 66,7%; послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг – 62,5%, не зважаючи на скорочення послуг з ремонту технічного обслуговування та послуг з будівництва.

Таблиця 1.5

#### Динаміка товарної структури експорту послуг з України за 2015-2019 роки [14], млн. дол. США

Найменування послуг	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Усього	9736	9868	10714	11637	15628,9

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6
З переробки матеріальних ресурсів	1078,3	1125,7	1419,7	1699,3	1640,2
З ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	258,1	211,1	226,6	224,2	234,7
Транспортні послуги	5263,2	5300,5	5861,4	5851,4	9101,9
Послуги поштової та кур'єрської служби	29	31,2	30,6	35,8	53,8
Послуги пов'язані з подорожами	200,9	205,2	242,7	298,9	335
Послуги з будівництва	291,6	389,3	102,3	150,3	125,7
Послуги зі страхування	46,1	53,7	39,8	45	75,5
Послуги пов'язані з фінансовою діяльністю	109,8	83,1	74,2	107,5	133,6
З використанням інтелектуальної власності	51	29	29,1	42,8	55,4
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	1586,5	1644,1	1760,8	2115	2576
Ділові послуги	816,7	790,6	921,8	1060,7	1278,2
Культурні та рекреаційні послуги	1,4	0,9	1,2	0,9	3,4
Державні та урядові послуги	4,3	3,6	3,8	5,2	7,7

Відсоткова структура експорту послуг відображена на рис. 1.12



Рис. 1.12 Структура експорту послуг з України у 2019 році [14]



Аналіз даних рис. 1.12 показує, що щорічно зростає обсяг транспортних послуг і в 2019 році становить 22,3% від загального обсягу експорту послугу, послуг пов'язаних з подорожами відповідно складають 18,7%, ділові послуги – 19,6%, державні та урядові послуги – 13,1%.

Основні товарні групи Українського імпорту послуг в Україну відображено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Динаміка товарної структури імпорту послуг в Україну за 2015-2019 роки [14], млн. дол. США**

Найменування послуг	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Усього	5523	5326,5	5476,1	6308,8	6942,2
З переробки матеріальних ресурсів	63,4	5,3	2,7	2,8	3,0
З ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	85,8	90,8	71,6	84,2	85,2
Транспортні послуги	1153,4	989,3	1213,1	1964,8	1547,9
Послуги поштової та кур'єрської служби	5,8	5,7	10,5	17,2	1,6
Послуги пов'язані з подорожами	597,6	603,2	795	990,4	1299,3
Послуги з будівництва	40,3	61,5	106,7	58,2	39,2
Послуги зі страхування	74,0	119,0	128,5	78,4	87,9
Послуги пов'язані з фінансовою діяльністю	874,7	561,1	424,5	477,0	495,4
З використанням інтелектуальної власності	301,6	323,1	406,2	493,1	559,7
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	548,3	420,4	432,7	472,3	531,3
Ділові послуги	719,2	819,5	828,2	1379,4	1359,1
Культурні та рекреаційні послуги	1,1	1,1	1,1	2,7	3,7
Державні та урядові послуги	1058,0	1332,5	1055,3	788,3	912,0

З табл. 1.6 видно, що найбільші обсяги імпорту послуг з країн ЄС у 2019 році припадають на транспортні послуги (22,3% від загального обсягу імпорту послуг), послуги пов'язані з фінансовою діяльністю – 7,1%, послуги з використанням інтелектуальної власності – 8,1%, послуги пов'язані з подорожами – 28,7%, ділові послуги – 19,6%.

Розглянемо структуру міжнародної торгівлі з погляду товарного наповнення, що відображено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Географічна структура імпорту послуг в Україну у 2019 році [14]**

Країни	Обсяг імпорту, млн. дол. США	У загальному обсязі імпорту, (%)	Місце країни у структурі експорту
1	2	3	4
Усього	6942,2	100	
Країни СНД	367,5	5,3	5
Інші країни світу	6574,7	94,7	
Європа	4096,4	59	1
Країни ЄС	3728,9	53,3	
Азія	1613,3	23,2	2
Африка	207,9	3	6
Америка	599,9	8,6	3
Австралія , Океанія	2,9	0,03	7
Не визначені країни	421,8	6,07	4

Найбільшу часту у графічній структурі імпорту послуг займали країни ЄС – 53,8%, Азія -23,3%, Америка – 8,6%, невизначені країни – 6,07%, країни СНД – 5,3%.

Основні країни – партнери України по імпорту у 2019 році представлені на рис. 1.13 [14].

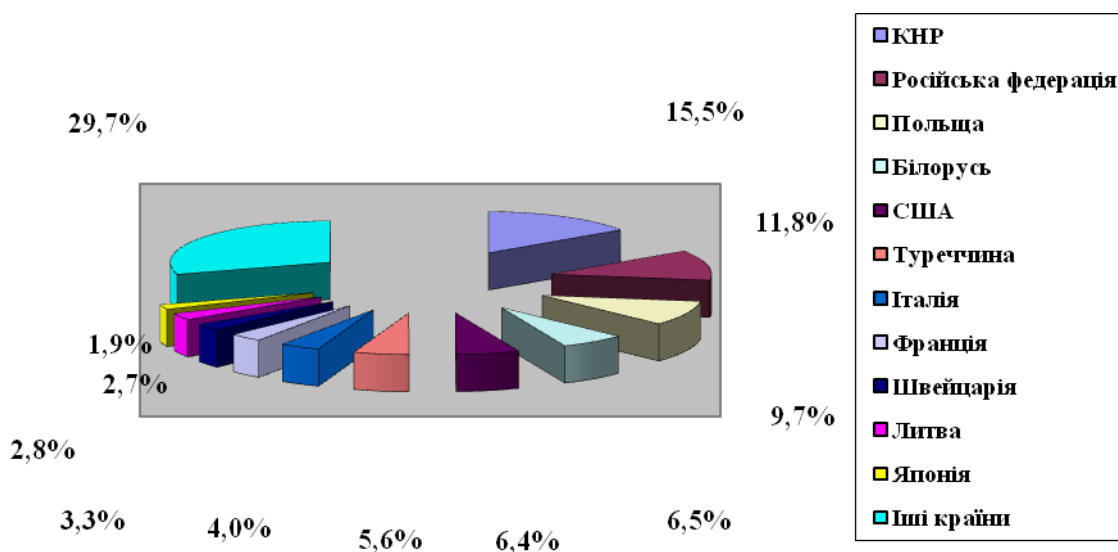


Рис. 1.13 Країни-партнери України по імпорту товарів, послуг у 2019 році в (%) до загального обсягу

В імпорті послуг із країн ЄС відбулося зменшення питомої ваги транспортних послуг, що значною мірою пов'язано зі зміною географічної структури імпорту газу. Ділові та фінансові послуги залишаються також важливими компонентами імпорту послуг.

Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі послугами характеризується звуження товарних послуг, що пов'язано зі зменшенням доходів населення

та їх купівельної спроможності. Це пов'язано і із втратою основного імпортера послуг України Російської федерації.

Слід відмітити, що і основними причинами зниження обсягу надання послуг є: геополітичні проблеми; фактичне повне або часткове виключення з прямої участі в зовнішньоекономічних зв'язках підприємств цілих регіонів (фактично анексований Росією Крим, та окуповані, теж за фактичної участі Росії, райони Донбасу), нестабільність національної валюти та національної економіки тощо.

Формування експортного потенціалу України повинно відбуватися з урахуванням можливостей сектора послуг, зокрема в галузі науки, високих технологій використовуючи чинники які Україна вже має – розвинутий науково-технічний потенціал, висококваліфіковані кадри, вигідне географічне положення тощо.

Проблеми участі в міжнародній торгівлі послугами далеко не однакові для різних країн, але завжди тісно пов'язані з рівнем розвитку сфери послуг в їх економіці та курсом державної політики в галузі зовнішньоекономічних зв'язків.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок: розвиток ринкових реформ в Україні має передбачати випереджаюче зростання сектора послуг та його якісну перебудову. Це зумовлено, двома факторами: по - перше, високою швидкістю обігу капіталу, що дозволяє зробити галузі послуг рушійною силою розвитку економіки України; по – друге, можливістю створити ринкове середовище та додаткові робочі місця, щоб прийняти робочу силу, яка вивільняється у зв'язку із структурною перебудовою національної економіки.

Завдання щодо формування ринкової інфраструктури економіки України потребує вироблення довгострокової концепції розвитку сектора послуг, в тому числі в галузі міжнародного співробітництва.

Таким чином розвиток зовнішньої торгівлі послугами України та з її допомогою економіки країни в найближчій перспективі залежать від виваженої політики уряду щодо стимулювання власного виробництва, зниження кризових явищ, подолання безробіття, сприяння зміцненню національної валюти.

#### **Література**

1. Ареф'єва О.В. Особливості дії інфляції та її вплив на економіку України /О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька, І.М. Мягких //Економічний вісник Донбасу № 2(52), 2018. - С.95-101.
2. Гончаренко І.М. Вектори розвитку процесу товарної інновації в підприємстві //Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – № 3 (111) 2017 С.90-96.
3. Гончаренко І.М. Впровадження стратегії виживання в систему антикризового управління торговельних підприємств в Україні //Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – № 4 (101) 2016 С69–75.
4. Ніфатова О.М. Особливості маркетингових досліджень інтегрованих структур /Ніфатова О.М., Гуліна О.Д. //Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (131). - С. 58-66.

5. Олін Б. *Hondelns teori* (Теория торговли). Stockholm, 1924.
6. Пілецька С.Т. Вплив механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємств авіаційної промисловості на їх фінансову незалежність // *Бізнес Інформ* № 6 2013. – С. 52-56.
7. Пілецька С.Т. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права : збірник наукових праць.* – Донецьк : Дон УЕП, 2010. – № 1. – С. 102–107.
8. Прохорова В.В. Експортно-імпортна орієнтація розвитку промислових підприємств в стратегічному управлінні // *Глобальні та національні проблеми економіки.*–М.: Миколаївський національний університет імені ВО Сухомлинського.–2016.–Випуск 14. – С.522-525.
9. Рикардо Д. Начало политической экономии и налогового обложения /Гос.-ное изд.-во пол.-кой лит-ры Москва, Т-1, 1955, - 360 с.
10. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов /М.: Эксмо, 2007. - (Серия: Антология экономической мысли) - 960 с.
11. Стігліц Дж. «Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy», М.: в-во «Ексмо» 2011, - 512с..
12. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Kolodiziev O., Rebilas R. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine // *Innovative Marketing* , 15(2), 14-29.
13. Аналітичний портал «Слово і діло»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/20/infografika/ekonomika/zovnishnya-torhivlyakum-ta-chum-najbilshe-torhuvala-ukrayina-2019-roczii>.
14. Економічна статистика /Зовнішньоекономічна діяльність: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm).
15. Платіжний баланс України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=27033405>.

## **1.5. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РІВНІ ЕКОНОМІКИ ОКРЕМОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Проскура В. Ф.*

*доктор економічних наук, професор,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве  
Товт Т. Й.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве  
Береш К. І.*

*магістрант напрямку підготовки «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве*

У сучасному світі відбувається постійне вдосконалення методів конкурентної боротьби, але на даний час все більшого поширення набуває нове бачення конкуренції яке представили світу Чан Кім (W. Chan Kim) та Рене Моборн (Renée Mauborgne) у своєму бестселері «Стратегія блакитного океану». І, хоча ідея мінімізації гостроти конкурентної

боротьби та позбавлення від її тиску шляхом виходу на нові ринки з позаконкурентним модернізованим товаром (послугою), або ж створення ринків товарів яких досі не існувало належить Й. Шумпетеру і навіть згадується в роботах більш ранніх авторів, все ж ідея «Блакитного океану» на даний час не втратила своєї актуальності і заслуговує на більшу увагу.

Суть ідеї полягає в тому, що всі ринки можна розділили на два типи, умовно назвавши їх «червоними» і «блакитними» океанами. «Червоні» океани уособлюють традиційні ринки, на яких представлені, як учасники, всі існуючі на даний момент галузі економіки. До так званих «блакитних» океанів відносять ринки товарів та галузей, яких поки ще не існує, але є всі підстави стверджувати, що у найближчій перспективі вони з'являться.

На ринках, що належать до «червоних» океанів представлені традиційні галузі, чітко визначені межі, а правила гри та конкурентної боротьби давно прописані, визнаються усіма учасниками, хоча часто порушуються. На цих ринках компанії самим різноманітним чином намагаються представити свої товари та послуги у вигідному світлі і таким чином привернути увагу покупців з метою охоплення все більшої частини існуючого попиту. В результаті стрімкого зростання на ринку кількості продавців однакових товарів, або однотипних послуг, у них значно зменшуються можливості отримання прибутку, але стрімко зростає імовірність бути витісненим з ринку конкурентами і повністю припинити свою діяльність. В кінцевому результаті конкурентна боротьба загострюється настільки, що «безжальні конкуренти ріжуть один одному глотки, заливаючи червоний океан кров'ю» [5].

Альтернативні «блакитні» океани ототожнюють з новими ринками які виникають в результаті появи інноваційних товарів, креативних підходів до надання послуг. На цих ринках практично відсутня конкурентна боротьба, що дає можливість фірмам отримувати високі прибутки, та займати лідируючі позиції. Як правило «блакитні» океани створюються поза межами традиційних кордонів галузі, але більшість з них все ж виникають всередині «червоних» океанів (тобто в межах традиційних галузей), розширюючи вже існуючі галузеві межі.

Важливо відзначити, що «блакитні» океани виникають з рівним успіхом як у високотехнологічних, так і в традиційних галузях. Враховуючи нинішній стан української економіки, неконтрольовану пандемію COVID - 19 особливої актуальності набуває переосмислення підходів до забезпечення конкурентоспроможності як більшості вітчизняних галузей, так окремо взятих підприємств що є рівноправними суб'єктами ринкових відносин.

Дослідженням питань щодо створення та впровадження стратегії і систем стратегічного управління спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства займаються як зарубіжні автори та вчені, такі як А. Томпсон, Г. Мінцберг, У. Чан Кім, Рене Моборн, Г. Беккер, Р.Нельсон, С. Уінтер, так і вітчизняні – В.В. Венгер, Л.В. Гаркава, С.М. Ілляшенко, С.М. Кваша, С. Огієнко, М. Сторчева, З. Шершньова та

інші. І хоча від початкових уявлень про конкуренцію до сучасних теорій її розвитку пройшов тривалий час, питанням щодо застосування стратегії «блакитного океану» як інструменту конкурентної боротьби окремо взятого підприємства було приділено мало уваги, що обумовило актуальність обраного дослідження.

Сучасні економісти серед можливих підходів до конкуренції, ставлять на перше місце не способи вдосконалення боротьби з конкурентами, а переваги створення нових, вільних від конкуренції ринків. [3] Цікавою є модель «підривних інновацій», яку запропонував Клейтон Крістенсен. «Підривними» він запропонував називати інновації, які дають поштовх для створення нових якостей товарів і послуг, що роблять їх важливими для споживача, а старі товари, відповідно, неконкурентоспроможними а часто і зовсім непотрібними.

У сучасній вітчизняній економіці прикладом такої інновації може стати електронна пошта, яка «підірвала» традиційну пошту, зробивши її практично непотрібною, або ж послуги «Нової пошти» яка перебрала на себе лідерство за обсягами надання послуг, але значно вищої якості та ширшого асортиментного переліку. Проте, підривні інновації приховують небезпеку скорочення обсягів загального виробництва в тому випадку, якщо новий ринок споживає значно менше товарів або послуг, ніж існуючий. Такі інновації називають закриваючими так як вони призводять спочатку до зменшення обсягів споживання «традиційних» товарів (послуг), а в гіршому випадку і повної ліквідації на ринку.

Для отримання конкурентних переваг на ринку ряд авторів пропонують змістити фокус з товарів на «ключові компетенції» фірми - сформовані на основі досвіду її функціонування унікальні знання, вміння, технології, ноу-хау тощо [8]. Вони дозволяють ефективно використати ресурси підприємства, концентруючи увагу на тій діяльності, яку суб'єкт господарської діяльності виконує найкраще та дають можливість створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) забезпечуючи тим самим конкурентні переваги підприємства на існуючому ринку. Це створює тимчасовий бар'єр входу на ринок для конкурентів та надає компанії можливість якнайповніше використати потенціал ринку. Запорукою успіху при такому підході є не товари, а ефективне використання ключових компетенцій. Відштовхуючись від них, фірма може передбачати зміни в галузі та отримувати конкурентні переваги на перспективу.

І лідером на ринку стане саме та компанія, яка побачить це першою. У традиційних же галузях товари найчастіше продукуються «за інерцією» - без належного вивчення потреб клієнтів. Застосування ж сучасних інформаційних технологій дає можливість безперешкодно використовувати практично безмежні канали спілкування для налагодження комунікативного процесу з важливою конкурентною силою - споживачами. Наявність додаткової ексклюзивної інформації про потреби споживачів дозволяє підприємству посилювати конкурентоспроможність,

Хоча відмінності між фірмою і споживачем залишаються, але їх ролі трансформуються, а значить, джерела цінності товарів і послуг змінюються [4]. Відповідно, створення нової споживної цінності вже не так прив'язано до виробника самих товарів і послуг, а все більшою мірою створюється компанією спільно (co-creation) зі споживачем. Сучасний процес спільної розробки та створення нової споживної цінності складається із наступних складових: діалог, доступність, оцінка ризик і прозорість (dialogue, access, risk assessment, transparency) скорочено DART.

Діалог означає, активне спілкування і прагнення до дії як з боку споживачів, так і виробників. Він ставить за мету виявлення та вивчення відчуттів і почуттів людей в процесі пошуку та купівлі товару. Діалог передбачає налагодження двостороннього зв'язку між рівноправними сторонами, які спрямовують свої потуги в одному руслі - задоволення потреб споживачів, а не нав'язування наявного товару. В сучасних умовах діалог між продавцем та покупцем налагоджується завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій (ІТ). Як правило виробники створюють свої сайти, портали, проводять опитування, запроваджують різноманітні програми лояльності, відкривають інтернет-магазини, надають безкоштовні послуги онлайн консультантів та ін.

Поняття «доступність» передбачає наявність доступу до вражень споживачів. Управління враженнями споживачів дуже важливий інструмент диференціації продукту, що у свою чергу сприяє створенню нових можливостей як на новостворених ринках, так і на вже сформованих.. Споживач вже не задовольняється простою інформацією, а вимагає суміші інформації (information) і розваг (entertainment) - infotainment. Сучасні інформаційні технології надають фірмам можливості створення інформаційно-рекламних шоу, роликів та інтерактивних фільмів, спрямованих на просування товару або послуги. Відбувається не тільки інформування покупця, але і вплив на його емоції які відіграють надзвичайно важливу роль у прийнятті рішення про придбання товару.

Під ризиком в даному випадку мається на увазі ймовірність нанесення шкоди споживачеві. Вона повинна бути зведена до нуля, або ж принаймні мінімізована.

Прозорість передбачає, що у сучасних умовах тотальної інформізації фірмам недоцільно приховувати від покупця дані про ціни, витрати і норму прибутку. Використання ІТ технологій дає можливість покупцю миттєво дізнатися про недоліки й переваги товару, порівняти його характеристики та ціну з десятками пропозицій інших виробників, тут же прочитати відгуки інших покупців, а при потребі оформити замовлення і одразу ж провести розрахунок безготівковими коштами. На даний час значна кількість вітчизняних підприємств, які відносяться до традиційних галузей і вже давно представлені на ринку, не готові до застосування ІТ технологій та сучасних комунікаційних моделей. Основною причиною є те, що на цих підприємствах в силу різних причин бізнес-процеси відбуваються по-старому, відсутня інформаційна інфраструктура, яка в

свою чергу є частиною загального контексту запровадження інновацій та необхідна для створення ефективних комунікацій зі споживачами і конкурентами. Ігнорування змін, що відбуваються може призвести до небажаних наслідків. Фірми що не створюють належні рівні прозорості, не вибудовують діалог зі споживачем на традиційних ринках, ризикують втратити своїх клієнтів, які просто переключаться на товари і послуги яким продавці надають більшу інформаційну підтримку і створюють тим самим ілюзію більшої споживної цінності аналогічного товару.

Інновація споживчої цінності переважно створюється на підприємствах які можуть позитивно впливати на структуру витрат що створюють споживну цінність та її пропозицію покупцям. Зниження витрат, як правило, спрямовується на зменшення елементів конкурентної галузі, тобто чинників, що цю конкуренцію зумовлюють. Споживча цінність може також зростати завдяки створенню, розвитку та застосуванню чинників, які ця галузь (підприємство) до того ніколи не пропонувала [6]. З часом витрати стають меншими (в розрахунку на одиницю продукції) внаслідок зростання обсягів продажів, що зумовлюється підвищеною цінністю. Підвищуючи споживчу цінність для покупця та знижуючи витрати на її виробництво, підприємство, виходячи із подвійної мети його функціонування, також досягає значного збільшення цінності і для себе. Оскільки нова споживна цінність для покупця зумовлюється не тільки корисністю, але і ціною, яку пропонує підприємство, а для підприємства власна цінність залежить від витрат і ціни, стратегія «блакитного океану» буде ефективною лише в тому випадку, якщо споживна цінність, витрати та ціна, як елементи цілісної системи, будуть правильно збалансовані. Таким чином процес обґрунтування створення «блакитного океану» повинен мати системний підхід [6, 7, 8].

Стратегія «червоних» океанів є значно простішою так як не вимагає інноваційних, або ж нестандартних бізнес рішень. Це пояснює її переважне застосування у повсякденній практиці підприємств, що у свою чергу неминуче веде до посилення конкуренції, так як здійснюється не у вільних, а в зайнятих ринкових нішах. Ринкове середовище перетворюється на «арену бойових дій». Не випадково, сама термінологія сучасних підприємств густо насичена військовими термінами: директори - «офіцери» (Chief Executive Officers), штаб-квартира (Headquarters), службовці (Troops) у «військової» формі (dress code) працюють з клієнтами на «передовій» (Front Line, Front Office). Щоб сьогодні домогтися успіху в «червоних» океанах, підприємства повинні орієнтуватися на конкурентів, займатися промисловою розвідкою і шпигунством та атакувати один одного в найслабші місця [1]. Переважна більшість сучасних компаній застосовують саме таку стратегію жорсткої боротьби. Незважаючи на те, що орієнтація на потреби покупців сьогодні застосовується практично переважною більшістю компаній, все ж таки орієнтація фірми на бажання споживачів, вже не надто допомагає фірмі, якщо на задоволення цієї ж



потреби працює ще декілька інших потужних компаній. Проблема Hyundai і Kia не в покупцях. Їх проблема - в Volkswagen і Ford. Те ж саме можна сказати про фабрики Світоч, АВК, Рошен та Nestle, або про «Терра Фуд», «Молочний Альянс» і «Danone Україна» які є одними з найбільших постачальників солодоців та молока на ринок в Україні. У «червоних» океанах фірмі для виживання завжди бажано бути попереду конкурентів хоча б на декілька кроків. «Червоні» океани будуть завжди і ніколи не втратять свого значення. Їхнє зникнення неможливе, оскільки суспільне споживання характеризується такими рисами як консервативність та інерційність. Багато товарів які користувалися попитом декілька років тому, сьогодні також мають своїх прихильників і будуть мати попит і через рік, і через десять років. Однак, коли кількість виробників відчутно збільшується, а пропозиція суттєво починає перевищувати попит в самих різних галузях, підприємству боротися за частку ринку хоч і необхідно, але вже значно важче, дорожче і в кінцевому результаті недостатньо для того, щоб забезпечити фірмі стійкий розвиток. Щоб в подальшому отримувати прибутки і можливість сталого розвитку у фірми є два шляхи: вдосконалювати існуючі (застосовувати нові) методи ведення конкурентної боротьби, або ж вийти за межі існуючого конкурентного середовища, тобто створити новий, унікальний ринковий простір, де на даний час конкурентів не буде зовсім, але поява їх є очікуваною. Другий шлях, звичайно, є набагато складнішим, а тим більше для традиційних галузей, і пов'язаний з кардинальними інноваційними змінами у стратегії, виробництві, політиці підприємства на ринку, що в сукупності дає можливість створення «блакитного» океану де швидкість появи конкурентів буде залежати від складності копіювання шляху створення даного ринку. Так, для прикладу, ринок приватних космічних подорожей, створений Ілоном Маском ще не скоро стане конкурентним, так як шлях виходу на нього є надзвичайно науково та капіталозатратним.

Хоча «блакитні» океани можливі всюди, в тому числі і в традиційних галузях, саме там, а особливо в Україні, фірмам важко перейти на нові рейки. Це зумовлено застарілістю і зношеністю матеріально-технічної бази вітчизняних підприємств, недостатністю фінансування наукових та науково-дослідних робіт, обмеженою можливістю запровадження ІТ технологій. Однак, створення саме «блакитних» океанів для багатьох з них - це єдиний можливий шлях підвищити рівень своєї конкурентоспроможності і зберегти лідерські позиції на конкретному ринку. Розробка та запровадження відповідного інформаційного середовища, а також його змістовне наповнення з одночасною трансформацією напрямку мислення у фірмі є необхідною для цього умовою. Підтримка зв'язків з іншими (високотехнологічними) галузями, або ж іноземними партнерами які можуть стати донорами інновацій (наприклад, новітні матеріали для легкої промисловості, що дозволяють їй зробити якісний прорив) - важлива складова, яку можна реалізувати лише

через запровадження на підприємстві сучасних інформаційних та комунікаційних технологій.

Поява інновацій «на межі» традиційних і новітніх галузей, як прояв «переходу кількісних змін у якісні» стала визначальною ознакою останніх 10 – 15 років. І хоча новостворений ринок («блакитний» океан) це не завжди результат запровадження результатів високотехнологічних досліджень, але те, що від, на перший погляд, безкорисного винаходу до впровадження його у життя як інновації проходить все менше часу, вже стає закономірністю. Таким чином, принциповий висновок полягає в тому, що на даний час реальне підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на пряму залежить від ефективності проведення ними НДіДКР та рівня запровадження інновацій. Запровадження високих технологій навіть на підприємствах окремих галузей дає поштовх до кардинальних перетворень іншим, більш традиційним галузям економіки, відкриваючи фірмам потенційну можливість здійснити ривок в конкурентній боротьбі. Від такої спільної діяльності виграють не тільки отримувачі інновацій, а й донори – високотехнологічні підприємства, науково дослідні установи та інтенсивні розробники інновацій.

Враховуючи сучасні реалії, а саме пандемію COVID – 19, яка розгортається в умовах високотехнологічного розвитку суспільства, потрібно звернути увагу на те, що боротьба з досі невідомою хворобою вимагає нових наукових досліджень, нових медичних приладів, хімічних сполук, медикаментів, вакцин, захисного обладнання і т.д.

Цей перелік товарів, яких поки що немає на ринку, або ж є, але у недостатньому обсязі, відкриває широкі можливості створення «голубих океанів» для потенційних виробників. Проте, вітчизняні виробники зайняли пасивну позицію у змаганні за отримання права першими провести дослідження та наукові розробки для налагодження виробництва товарів, що необхідні для боротьби з пандемією та її наслідками. Судячи із наведених нижче статистичних даних держава не зацікавлена у створенні та розвитку сучасних вітчизняних інноваційних підприємств.

Зокрема, у 2019 р. на інновації вітчизняні підприємства витратили 14220,90 млн. грн., у т. ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 10185,11 млн. грн. (як правило іноземного виробництва), на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки 2918,85 млн. грн., на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових іноземних технологій) – 37,49 млн. грн. та на інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1079,45 млн. грн.. [2].

Частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно з 2018 р. зросла з 68,1% до 71,6 %. Разом з тим, зменшилися частки витрат на науково-дослідні розробки (НДР) з 26,3% у 2018 р. до 20,5% у 2019 р., на придбання інших зовнішніх знань – з 0,4% до 0,3% У той же час зросла частка витрат на інші затрати, в т.ч. на маркетинг і рекламу з 5,2% до 7,6%.

Основним джерелом фінансування інновацій у 2019 р. залишаються власні кошти підприємств – 12474,9 млн. грн. (або 87,7% загального обсягу фінансування інновації). Кошти державного бюджету отримали 6 підприємств, загальний обсяг яких становив 556,5 млн. грн. (3,9%); кошти іноземних інвесторів отримали 3 підприємства в обсязі 42,5 млн. грн. (0,3%); обсяг коштів з інших джерел становив 1147,0 млн. грн. (8,1%). [2]

Такий стан справ із державним фінансуванням інновацій в Україні аж ніяк не сприяє їх розробці та впровадженню у життя. Підприємства самі змушені фінансувати наукові розробки інноваційних товарів, технологій та видів виробництва. Дозволити собі це можуть лише великі підприємства з високим рівнем прибутку. Це ще хоч якось підтримує вітчизняну науку від повного занепаду. В той же час малі та середні підприємства часто не в змозі профінансувати придбання сировини та матеріалів, не кажучи про НДІДКР. Такий стан справ негативно впливає на вітчизняне конкурентне середовище: відбувається монополізація ринку крупними виробниками які завдяки запровадженню власних, або ж придбаних за кордоном інноваційних розробок, захоплюють все більшу частину ринку. Це в свою чергу негативно впливає на малий та середній бізнес. Держава ж зайняла позицію стороннього спостерігача, хоча повинна була б впливати на ситуацію і сприяти фінансуванню НДІДКР та впровадженню інновацій на підприємствах малого та середнього бізнесу.

В умовах існуючої конкуренції вітчизняним підприємствам важливо відкривати нові напрямки розвитку та створювати умови щодо послаблення негативного впливу конкурентної боротьби з боку підприємств великого бізнесу. Через це вважаємо за доцільне впроваджувати на вітчизняних підприємствах стратегію «блакитного океану». На рівні окремо взятого підприємства існують два способи створення «блакитного океану»: створення абсолютно нової галузі та створення «блакитного простору» всередині «червоного океану». На наш погляд, вітчизняним підприємствам середнього та малого бізнесу необхідно застосувати обидва варіанти, хоча другий спосіб є на даний час більш реалістичним так як зараз інноваційна діяльність українських підприємств практично не фінансується, а впровадження тих поодиноких винаходів та відкриттів які ще інколи продукуються і можуть бути використані для створення нових галузей наштовхуються на непереборні труднощі, або ж реалізуються за межами нашої держави. Таким чином в Україні стратегію «блакитного океану» малим та середнім підприємствам більш доцільно впроваджувати всередині «червоного океану» шляхом створення нової споживної цінності для споживача.

#### **Література**

1. Адам Сміт - «Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй»/ А. Сміт. — К.: Наш формат, 2018. — 722 с.
2. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Рожкова Л.В., Коваленко О.В. – К.: УкрІНТЕІ, 2020. - 45 с.

2. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.  
file:///C:/Users/User/Downloads/KotlerMMpages1-21.pdf
3. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. / М. Портер — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
4. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин. — М.: Экономика, 1996. - 405 с
5. Чен, Ким У. Стратегия «голубого океана» / пер. с англ. / Ким У. Чен, Р. Моборн. – М. : НИРО, 2005. – 727 с.
6. Chan, Kim W. Blue ocean strategy / Kim W. Chan, R. Mauborgne // Harvard business review. – 2004. – P. 5.
7. Chan, Kim W. Blue Ocean Strategy: From theory to practice / Kim W. Chan, R. Mauborgne // California management review. – 2005. – Vol. 47. – P. 110.
8. Hamel, G. Competing for the future . / G. Hamel, C.K. Prahalad. - Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996. – 384 p.

## **1.6. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ОСНОВА АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ІННОВІНГУ**

*Прохорова В. В.,  
доктор економічних наук, професор,  
Українська інженерно - педагогічна академія, м. Харків*  
*Юхман Я. В.,  
старший викладач,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Концепція життєвого циклу інновацій є важливим елементом при плануванні і реалізації процесу інновітнгу на підприємстві. Її сутність полягає у необхідності постійного і ретельного моніторингу ринків і їх окремих сегментів, а також прогнозування і передбачення ситуації в стратегічній альтернативі. Відповідно до концепції процесу інновітнгу на підприємстві, необхідно регулярно проводити діяльність з планування виробництва інноваційних «продуктів» або їх придбання. Концепція є основою процесів планування і контролю процесу інновітнгу. Контроль і аналізування дозволяють зрозуміти перспективи розвитку та час зростання нововведення, пік його розвитку і час закінчення існування інноваційних «продуктів».

Життєвий цикл інноваційних продуктів складається з наступних фаз:

– фаза росту (швидке зростанням обсягу продажів, обумовленого визнанням продукту з боку споживачів, зростанням інвестиційної активності);

– фаза процвітання (зростання обсягу продажів, сповільнюється коли інноваційний «продукт» вже придбали більшість потенційних споживачів, посилюється конкуренція, витрати на маркетинг зростають, можливе

зниження цін, прибуток стабілізується або, в деяких випадках, знижується);

– фаза спаду (проявляється в різкому зниженні обсягу продажів і прибутку).

Для активізації процесу інновінгу підприємства можуть звертисся за допомогою до організацій, які надають підтримку і допомогу для розвитку інноваційних ідей. Вони займаються розробкою спеціальних інноваційних програм і заходів, підтримка, також може полягати в наданні фінансових та матеріальних ресурсів, проведенні навчання тощо.

Види та характеристики організацій, які займаються розвитком інноваційних ідей наведено на рис. 1.14.

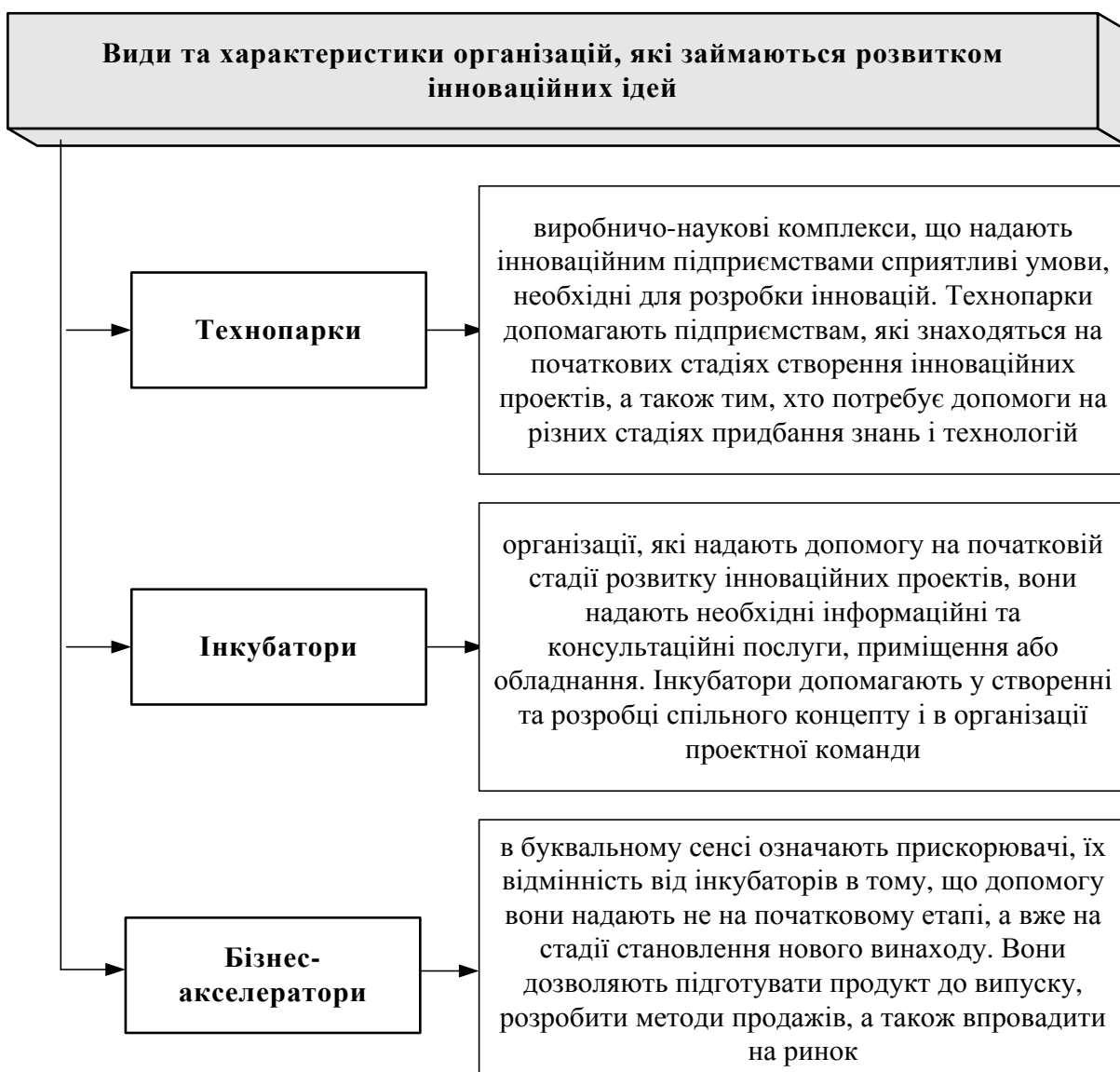


Рис. 1.14 Види та характеристики організацій, які займаються розвитком інноваційних ідей

Ретроспективний огляд формування думки про розвиток процесу інновінгу наведено в табл. 1.8.

**Ретроспективний огляд формування думки про розвиток  
процесу інновінгу**

Автор	Авторський погляд на формування процесу інновінгу
Том Фрестон (1945 р.н.), співзасновник MTV	Інновації - це поєднання двох існуючих речей і їх нове з'єднання
Вільям Броуді (1944 р.н.), вчений	Який розрахунок інновацій? Розрахунок інновацій насправді досить простий: знання стимулюють інновації, інновації стимулюють продуктивність, продуктивність сприяє економічному зростанню
Теодор Левітт (1925 - 2006), відомий економіст	Творчість - це придумувати нове. Інновації роблять нові речі
Альберт Ейнштейн (1879-1955), математик	Ви не можете чекати натхнення, ви повинні домагатися його за допомогою палиці
Томас Едісон (1847-1931), винахідник	Я не програв. Я тільки що знайшов 10 000 способів, які не працюють
Томас Едісон (1847-1931), винахідник	Є спосіб зробити це краще. Знайди це
Боб Айгер (1951 р.н.), керівник ЗМІ і бізнесмен	Саме ризиковане, що ми можемо зробити, - це просто зберегти статус-кво
Уоррен Бенніс (1925-2014), вчений і консультант з організаційних питань	Інновація - будь-яка нова ідея - за визначенням спочатку не буде прийнята. Потрібні неодноразові спроби, нескінченні демонстрації, монотонні репетиції, перш ніж інновації можуть бути прийняті і засвоєні організацією. Це вимагає мужнього терпіння
Древнє китайське прислів'я	Коли дмуть вітри змін, одні люди будують стіни, а інші - вітряні млини

При розробці нового винаходу важливо пам'ятати, що не варто розтягувати процес планування впровадження на ринок. Кожен день в світі з'являються інноваційні «продукти», тому велика кількість часу, витрачена на розробку, може стати причиною того, що інноваційний проект буде вже неактуальним. Тому, чим швидше інноваційний «продукт» впроваджується на ринок, тим більше шансів для успіху.

Сучасні умови постійно формують підґрунтя для підтримки важливості інноваційних «продуктів», і заохочуються нові ідеї. Існують інструменти та процеси, що дозволяють їх вловити і розвинути. І коли ці ідеї розробляються, намагаються знайти засоби швидко їх випробувати та реалізувати.

Все це призводить до того, що керівництво підприємства формує відчутний позитивний вплив, який створює умови до продукування нових інноваційних «продуктів».

Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яка підтримує процес інновінгу є двигуном, що змушує організацію постійно вдосконалюватися, рухатися вперед і впроваджувати інноваційні «продукти» (рис. 1.15).

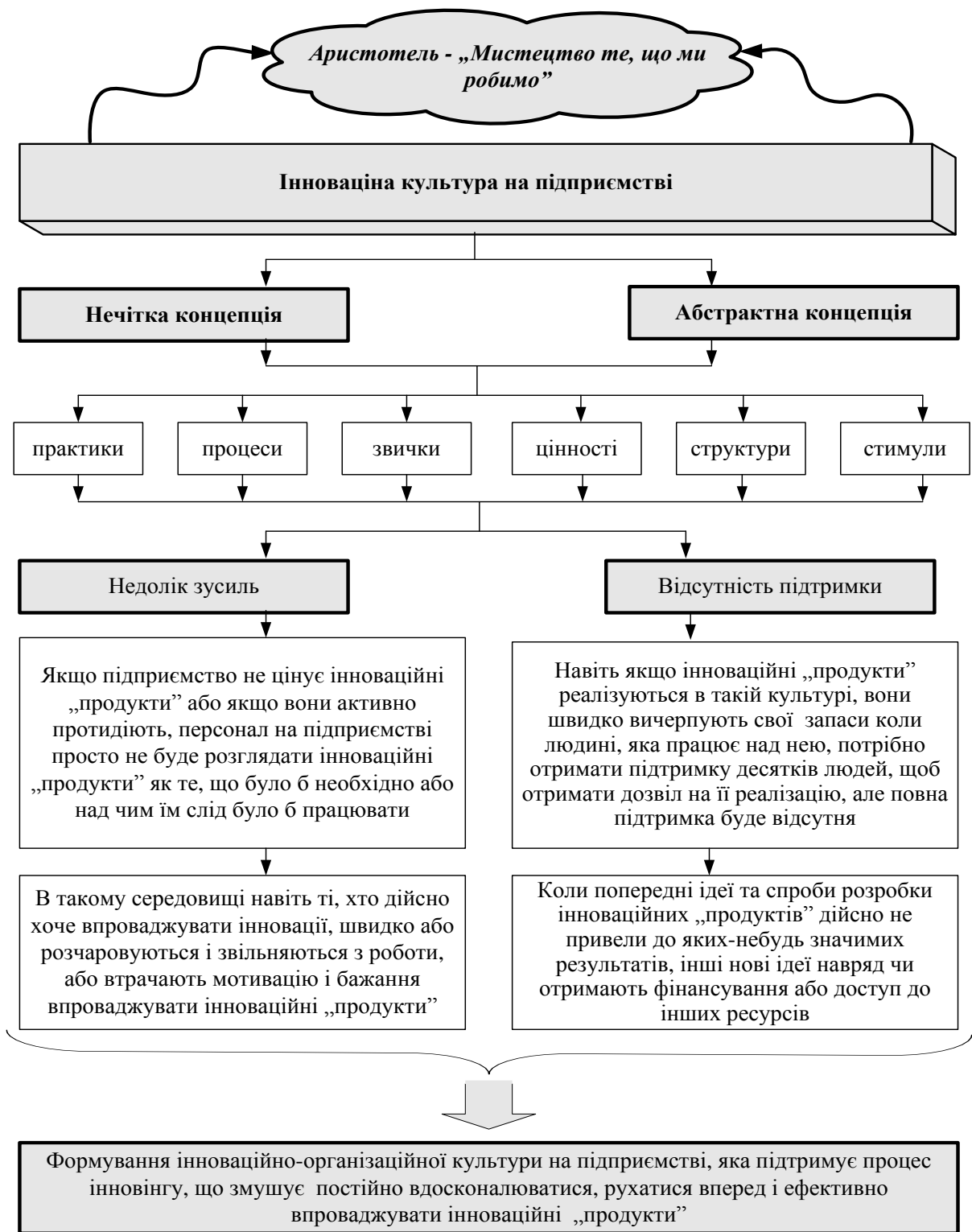


Рис. 1.15 Науково-практичний підхід формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яка є основою розробки процесу інновітнгу

Підприємства з ефективною інноваційно-організаційною культурою, як правило, в кризових умовах працюють краще, ніж у звичайний час. На таких підприємствах кожен працівник дійсно знає, довіряє керівництву і вірить в те, що може внести свій вклад в його просування.

У працівників підприємств зі слабкою інноваційно-організаційною культурою справи йдуть гірше. Вони часто втрачають волю до боротьби або переходять в режим «виживання найбільш пристосованих», коли кожен працівник піклується тільки про свої власні інтереси, а не про інтереси підприємства і своїх колег.

Важливість сильної інноваційно-організаційної культури особливо актуальна, коли підприємство стикається з кризою або іншими надзвичайними складними ситуаціями.

Створення дійсно інноваційно-організаційної культури дуже складний процес, терпимість до невдач вимагає нетерпимості до некомпетентності. Готовність експериментувати вимагає виконання строгої дисципліни. Психологічна безпека вимагає комфорту і відвертості. Співпраця повинна бути збалансованою з індивідуальною відповідальністю, мати сильне керівництво, тому що процес інновінгу є парадоксальним.

Якщо напруженість, створювана цим парадоксом, не буде усунута, спроби створити інноваційно-організаційної культури зазнають невдачі. Отже, щоб отримувати реальні результати від процесу інновінгу, необхідно тримати правильний баланс між низкою ключових характеристик і моделей поведінки.

Насправді не існує єдиного «правильного» поєднання або шляху формування інноваційно-організаційної культури, але точне векторне направлення залежить від того, які цілі до процесу інновінгу стоять у підприємства.

Наприклад, якщо в основному зосереджені на поступових розробках та впровадженнях інноваційних «продуктів», можливо, потрібно бути більш дисциплінованим, але не обов'язково мати «сильне» керівництво.

У той же час, якщо ви дійсно хочете перетворити своє підприємство за допомогою активної розробки та впровадження інноваційного «продукту», потрібно мати надзвичайно «сильне» керівництво, але також і трохи більше свободи для персоналу, щоб знайти засоби адаптуватися до цього нового підходу.

Якщо потрібно перетворити існуючу інноваційно-організаційну культуру в напрямку нової траєкторії зростання, потрібно буде зробити рішучі дії і зрозуміти, що для цього буде потрібно.

Існує кілька ключових моментів, на яких необхідно зосередитися, щоб мати найкращі шанси на досягнення такої трансформації. Здебільшого вони можуть бути застосовані до будь-яких інноваційно-організаційних перетворень.

Програми змін інноваційно-організаційної культури часто можуть бути не чим іншим, як кількома новими цінностями, від яких новообране керівництво підприємства хотіло б бачити більше, без повного розуміння існуючої динаміки діяльності підприємства.

У кожній інноваційно-організаційній культурі є сильні сторони, які зробили підприємство таким, яким воно є, але також є і проблеми, які



стримують його розвиток.

Розуміючи механізм інноваційно-організаційної культурної системи, існує можливість зберігати і цінувати сильні сторони, але також вносити зміни, які дійсно можуть мати значення в розвитку процесу інновінгу.

Повномасштабна інноваційно-організаційна культурна трансформація - це масштабний захід, який завжди потрібно починати зверху. Це вимагає залучення сильного керівництва і значної прихильності з боку вищого керівництва.

Лідерам дійсно потрібно стати зразком для наслідування, демонструючи поведінку, яка очікується від усіх, але цього недостатньо.

Лідери повинні постійно повідомляти про призначення і важливості цього перетворення практично у всіх своїх повідомленнях і бути готовими взяти на себе зобов'язання внести практичні зміни, необхідні для реалізації змін в процесі інновінгу.

Трансформація інноваційно-організаційної культури повинна починатися зверху, але вона не буде реалізована, якщо працівники підприємства не погодяться на неї або якщо засоби роботи на підприємстві не зміняться на нижчих рівнях.

Таким чином, необхідно внести дієві зміни у сферах діяльності підприємства, які формують інноваційність у працівників. На практиці це означає як мінімум виконання наступних умов (рис. 1.16).

Якщо ви говорите, що ви цінуєте командну роботу, але продовжуєте просувати працівників, які не бояться підвести своїх колег, щоб виглядати краще, абсолютно очевидно, що працівники потім візьмуть таку поведінку і будуть її повторювати.



Рис. 1.16 Дієві зміни у сферах діяльності підприємства, які формують інноваційність у працівників

Керівництво підприємства повинно цінити досвід кожного працівника. Ці методи, ймовірно, не ідеальні, реальна проблема полягала в тому, що керівництво може швидко втратити довіру до працівників через політику подвійних стандартів.

Підґрунтя для створення інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яке активізує процес інновінгу наведено на рис. 1. 17.



Рис. 1.17 Підґрунтя для створення інноваційно-організаційної культури на підприємстві, яке активізує процес інновінгу

Організації, які спеціалізуються на інструментах методу «управління 360°» пропонують практичне застосування на підприємствах адаптованого до сучасного турбулентного середовища для активізації процесу інновінгу.

За допомогою цього методу проводиться систематичний збір інформації про роботу працівника, яка одержується від числа осіб, зацікавлених в інноваційності його роботи. Сфера застосування даного методу має дуже широкий спектр використання (рис. 1.18).

Процес інновінгу має ефективно акумулювати цілі підприємства за допомогою розробки та впровадження інноваційних «продуктів», які позитивно впливають на процеси діяльності та на формування бізнес-моделей, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня розвитку підприємства та збільшує його конкурентні переваги.

Якщо діяльність підприємства орієнтована на майбутнє, це може допомогти зрозуміти можливості та наслідки впровадження інноваційних «продуктів», які будуть формувати нові бізнес-моделі, нові продукти або послуги, вдосконалювати взаємодії з клієнтами чи формувати зміни в навколишньому середовищі, це буде підґрунтям до підвищення рівня розвитку підприємств та підвищить його рівень конкурентоспроможності.

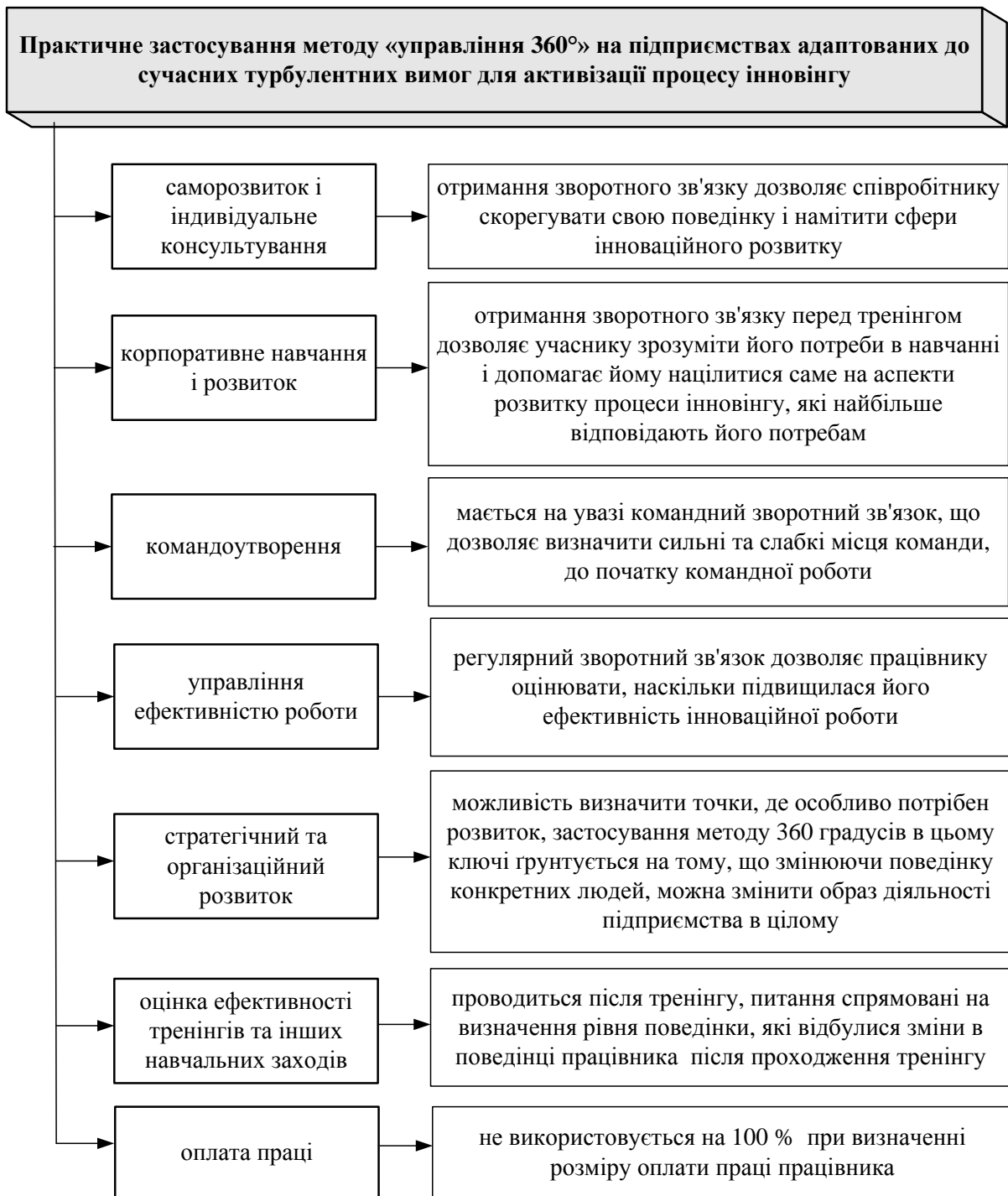


Рис. 1.18 Практичне застосування методу «управління 360°» на підприємствах адаптованих до сучасних турбулентних вимог для активізації процесу інновіingu

Отже, процес інновіingu повинен активно керуватися та контролюватися керівництвом підприємств на усіх рівнях їх функціонування. Керівники повинні працювати разом з персоналом для впровадження постійних інноваційних змін, підтримувати працівників, які беруть участь у інноваційних змінах, від управління до виробництва, у вирішенні складних взаємозв'язків та залежностей.

## Література

1. Riggs H. Managing high technology companies Blmont. N.Y., 1983. P. 7.
2. Hippel E. Democratizing Innovation. Cambridge : MIT Press, 2005. 220 p.
3. Kingston, W. The Political Economy of Innovation (Studies in Industrial Organization) Text / W. Kingston. Springer, 1984. – 272 p.
4. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
5. Валента Ф. Управление инновациями. Москва: Прогресс, 1985.-137 с.
6. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. - 160 с.
7. Пригожин А. И. Нововведение: стимулы и перспективы. М.: Политиздат, 1998. – 81 с.
8. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування [текст монографії]. Харків: УПА, 2015. – 291 с.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
10. uk.wikipedia.org

## РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

---

### 2.1. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ

*Ковальчук А.М.*

*старший викладач, Національний авіаційний університет, м. Київ*

Сучасні процеси в економіці супроводжуються змінами в усіх сферах та галузях діяльності. Підприємства, як основні суб'єкти економічної діяльності, функціонують в умовах постійних ризиків та невизначеності, що спонукає їх впроваджувати гнучкі системи управління, які будуть враховувати загрози та небезпеки змінного середовища, тобто сприяти забезпеченню економічної безпеки. Забезпечення адаптивності управління економічною безпекою має стати аксіомою для менеджменту підприємства, що зумовить постійні трансформації та пошук нових методів та інструментів його забезпечення. Дослідження теорії управління економічною безпекою підприємства свідчить про недостатній рівень мотивації даної системи до забезпечення не лише стійкого функціонування підприємства, але й його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства, зокрема сучасних підходів до формування та складових її механізму, адаптації управління економічною безпекою до різних умов розвитку та галузей у своїй праці розглядали такі науковці Меліхова Т. О. [4], Штангрет А.М. [5], Коробчинський О. Л. [2], Васильєв, О. В. [3], Приходько В. П. [6], Салоїд С.В [7], Ляшенко О. М. [8], Ареф'єва О.В. [12], Науменко Є. Ю. [9], Прохорова В. В. [10], Єршова Н. Ю., Ткаченко М. О [1]. Проте, вважаємо, що у наукових теоріях, що розглядають управління економічною безпекою, недостатньо розкриті проблеми та потенціал їх мотивації на рівні підприємства, та їх вплив на розвиток в умовах трансформацій.

Метою дослідження є визначення деяких мотиваційних інструментів управління економічною безпекою підприємства та їх впливу на розвиток підприємства в умовах трансформацій.

Основні результати дослідження. Трансформації економічних систем, поява новітніх інноваційних способів ведення бізнес-процесів, зміни у зовнішньому середовищі підприємства провають наявність на підприємстві системи економічної безпеки та включення управління

економічною безпекою до стратегічних цілей та завдань підприємства. Таким чином, в умовах постійних змін економічна безпека підприємства посідає провідне місце в управлінні та забезпеченні його роботи.

Економічна безпека підприємства – це комплексне поняття, сутність якого полягає в захисті або збереженні стану організації власної діяльності таким чином, щоб забезпечити реалізацію власних інтересів, оптимальне використання ресурсів, збереження та покращення показників рентабельності та ліквідності. Розвиток підприємства і його економічна безпека безпосередньо пов'язані: якщо підприємство не досягає економічного розвитку, то втрачаються можливості до стійкості, адаптації до внутрішніх та зовнішніх умов. За таких обставин процес успішного функціонування й економічного розвитку підприємств багато в чому залежить від ефективної, гнучкої політики управління їх діяльністю [1].

Сьогодні управління економічною безпекою є підсистемою управління підприємством, яка включається в усі напрями роботи підприємства та має стратегічний характер. Коробчинський О. Л. визначає систему управління економічною безпекою як «комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз» [2]. Метою управління економічною безпекою є: попередження кризових ситуацій, мінімізація впливів негативних факторів на діяльність підприємства [3], збереження стану оптимального забезпечення інтересів, який дозволить розвиватись [1].

Управління економічною безпекою підприємства (УЕБП), як будь яка складна структура повинна реалізовуватись опираючись на механізм. Меліхова Т. О. визначає, що «механізмом управління економічною безпекою підприємства є системне поєднання взаємопов'язаних елементів, які забезпечують економічну безпеку його об'єктів через їх суб'єкти за допомогою функцій, використовуючи інструменти, методи, важелі, на основі принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення цілей бізнесу» [4].

Як уже раніше зазначалось, трансформація економічних систем потребує врахування забезпечення управління економічною безпекою на підприємстві у стратегічному полі, тобто при розробці стратегії чи її коригуванні менеджмент має врахувати механізми управління економічною безпекою. Штангрет, А. М. та Караїм, М. М. розглядають управління економічною безпекою підприємства на стратегічному та тактичному рівнях. Для здійснення стратегічного УЕБП потрібно встановити механізм, який має охоплювати: вибір стратегії, оцінку середовища, створення системи оцінювання структурних складових економічної безпеки підприємства, розробку заходів, методів реалізації та контролю, формування необхідних ресурсів. Щоб реалізувати обрану стратегію, постає потреба розроблення тактики її втілення, яка включає

конкретні шляхи та механізми реалізації поставлених завдань. Завданням тактики є вибір найефективнішого у певній ситуації рішення, методів та прийомів управління, а тому можна стверджувати, що управління економічною безпекою підприємства повинно здійснюватися як на стратегічному, так і на тактичному рівнях [5]. Такий підхід мотивує підприємство до включення механізмів управління економічною безпекою до стратегій та відображає його здатність забезпечувати економічну безпеку у перспективі.

Відповідно до мети та завдань механізм управління економічною безпекою підприємства запропоновано розділити на попереджуючий, антикризовий [6] та мотиваційний управління. Попереджуючим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події. Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства розуміємо механізм управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події [7]. Мотиваційний механізм управління економічною безпекою передбачає аналіз, планування та розробку заходів, які дозволяють захистити потенціал підприємства щодо розвитку та зростання у стратегічному напрямі.

До основних заходів, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою, належать [3, с.142]:

- інноваційні – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності;

- інформаційні – заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій;

- правові – заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечити інтереси конкретних суб'єктів господарювання;

- силові – заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;

- техніко-технологічні – заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо;

- фінансово-економічні – заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності продукції підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів.

Вважаємо, що усі ці заходи також мають мотиваційне відображення,

адже спонукають до забезпечення належного рівня потенціалу розвитку підприємства.

Інструментарієм економічної безпеки підприємства є сукупність інструментів, методів, важелів, за допомогою яких виконують свої функції суб'єкти економічної безпеки для виявлення, нейтралізації загроз та захисту об'єктів економічної безпеки підприємства. Інструментарієм управління економічною безпекою підприємства є сукупність інструментів, методів, важелів, за допомогою яких виконують свої функції суб'єкти управління фінансовою безпекою для керування персоналом при попередженні, подоланні, нейтралізації та захисті від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства [4].

Управління економічною безпекою підприємства потребує використання методологічних підходів до розробки механізму (рис. 2.1). Ляшенко О. М. [8]. запропонувала досліджувати управління економічною безпекою підприємства через методологічний полігон управління економічною безпекою підприємства, який вбирає концепції, теорії, підходи, принципи, методи та інструменти.

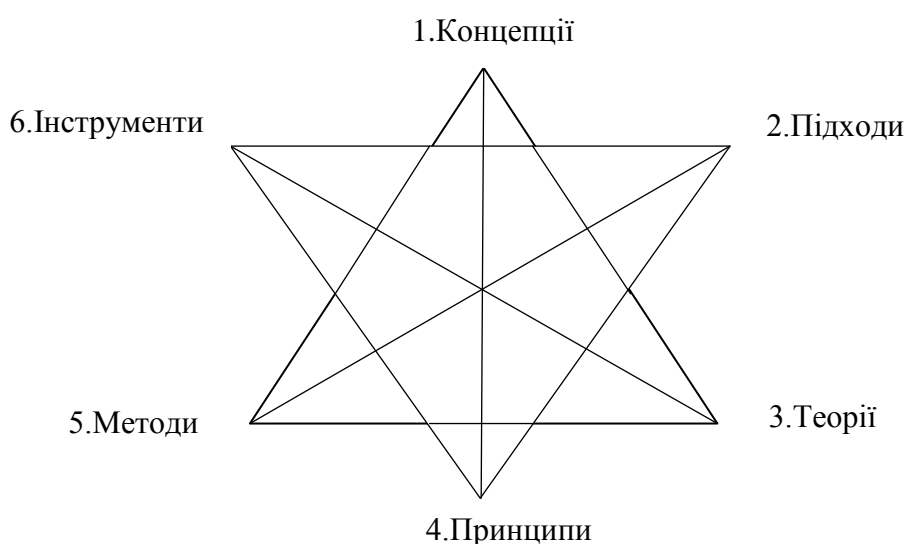


Рис. 2.1 Елементи методологічного полігону управління економічною безпекою підприємства [4].

Обрана конфігурація методологічного полігону управління економічною безпекою підприємства демонструє не лише послідовність створення його теоретичного підґрунтя та його внутрішні зв'язки, але й вказує на акмеобезпекологічне походження такого полігону. Ляшенко О. М. пропонує вивчати процеси, пов'язані із управлінням економічною безпекою підприємств можна за допомогою різних інструментів. Науково-практичне коло питань щодо економічної безпеки підприємства сьогодні постійно розширюється, внаслідок чого суттєво зростає актуалізація використання інструментів оцінки рівня керованості економічною



безпекою підприємства [8. с. 137-138]. Тобто інструменти управління економічною безпекою можна розглядати також, як елемент методології розробки механізму.

Меліхова Т. О. визначає, що інструментом економічної безпеки підприємства є засоби попередження, виявлення, нейтралізації та захисту від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства, які використовують його суб'єкти, а також засоби для стабільного його функціонування та розвитку. Водночас інструментом управління економічною безпекою підприємства є засоби попередження, виявлення, нейтралізації та захисту від загроз об'єктів, які використовують його суб'єкти для управління економічною безпекою підприємства, а також засоби для керування стабільним його функціонуванням та розвитком [4].

До інструментів управління економічною безпекою підприємства належать: фінансовий аналіз, фінансове та податкове планування і прогнозування, бюджетування; коригування планів, діагностика банкрутства, прийняття антикризових рішень, факторинг, залучення капіталу, залучення коштів за рахунок внесків інвесторів та власників до статутного капіталу, раціональне використання виробничих площ та ресурсів, надання відстрочки платежу (товарного або комерційного кредиту), франчайзинг, форфейтинг, венчурне фінансування, оперативний та фінансовий лізинг, ф'ючерсні і форвардні угоди [4, с. 65]. Даний підхід до визначення інструментів управління економічною безпекою має чіткий фінансовий характер та спрямовання на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

У період структурних трансформацій економіки країни, коли підприємства особливо чутливі до несприятливих умов та викликів, перед менеджерами та власниками стоїть завдання розробки інструментів ефективного управління українських підприємств. Серед таких інструментів можна виділити наступні:

1) оптимізація витрат: докладна ревізія витрат; скорочення невиробничих витрат (у першу чергу адміністративних); скорочення додаткових витрат на оплату праці; впровадження політики енергозбереження;

2) мобілізація внутрішніх ресурсів: зменшення дебіторської заборгованості; оптимізація величини виробничих запасів; стимулювання збуту;

3) підтримка елементів потенціалу відтворення: виділення пріоритетних для підприємства продуктів та напрямків діяльності, за якими підприємство має найбільш стійкі ринкові позиції; проведення лояльної політики по відношенню до ключових працівників з метою збереження кадрового потенціалу; доведення до логічного завершення проектів, що безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства [9]. Інструменти механізму управління економічною безпекою мають відображати загальний стан та напрями управління підприємством.

Сьогодні, важливими компонентами підсистеми стратегічного управління економічною безпекою є визначення внутрішніх нормативів економічної безпеки, тобто бажаних параметрів у кількісному вираженні, що слугує певним орієнтиром під час розроблення та реалізації управлінських рішень [5]. Тобто, для забезпечення управління економічною безпекою підприємству необхідно сформулювати та чітко розуміти саме мотиви власних дій, а для кращого їх розуміння та візуалізації ці мотиви повинні мати кількісне вираження. Одним із таких мотивів є прибуток підприємства. Оскільки підприємства машинобудування є досить ресурсозатратними та вважаються досить ризиковими, щодо забезпечення економічної стійкості, то розглянемо на їх прикладі тезу «прибуток – оносний мотив». Як бачимо у 2012 та 2013 роках чистий прибуток галузі почав скорочуватись, що було певним сигналом для підприємств (рис. 2.2). У 2014-2016 роках підприємства галузі отримали збиток, що пояснюється не економічними чинниками, а політичними, проте вважаємо, що ситуація у 2012 та 2013 роках уже свідчила про наявність проблем, зокрема загрози скорочення прибутків.

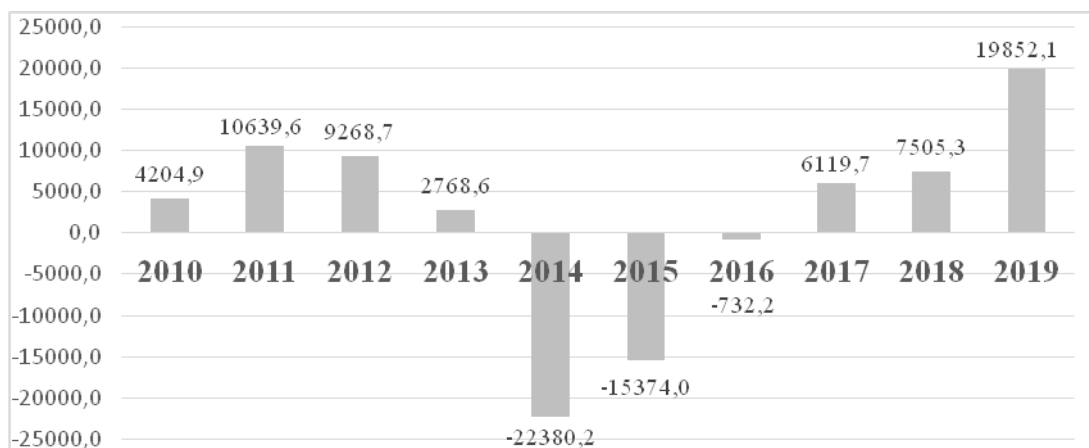


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку підприємств машинобудівної галузі, 2010-2019 р.р., млн. грн

*Джерело: побудовано автором за даними [10]*

При розгляді прибутковості як інструменту мотиваційного управління економічною безпекою важливо врахувати кількість підприємств, які отримали прибутки чи збитки, адже це відображає скільки підприємств є вмотивованими до провадження оптимальної діяльності, забезпечення розвитку у майбутньому (рис 2.3).

Як бачимо, у 2011-2014 роках кількість підприємств, що отримали збитки коливалась в межах 34,4-36,3%, проте як свідчить динаміка прибутків (збитків) 2012-2014 роки характеризувалися значним скороченням прибутків та ростом збитків за однакової кількості збиткових підприємств, а це свідчить про проблеми управління підприємством, в тому числі й управління економічною безпекою. Тобто такі підприємства у своїй діяльності не змогли знайти необхідні інструменти мотивації

діяльності, а прибуток як мотив не завжди залежить тільки від внутрішнього управління підприємством.



Рис. 2.3 Структура підприємств машинобудування за прибутковістю/збитковістю, 2010-2019 р.р., %

*Джерело: побудовано автором за даними [10]*

Підприємство як суб'єкт ринкової системи наражається на небезпеку негативних змін зовнішнього або внутрішнього середовищ, результатом чого є отриманий фінансовий результат діяльності [1].

Ситуація із прибутковістю, як основного мотиву до забезпечення економічної безпеки підприємства зумовлює використання керівництвом інших суттєвих мотиваційних інструментів: маркетингові, ринкові, репутаційні, ресурсні та інструменти потенціалу розвитку підприємства.

Зауважимо, що впровадження мотиваційних інструментів управління економічною безпекою супроводжується внутрішніми проблемами та викликами, які мають переважно суб'єктивний характер та відображаються на стані економічної безпеки. До них можемо віднести: недостатнє визнання результатів діяльності підприємств; недостатнє стимулювання роботи працівників фінансових служб; не ефективний розподіл матеріальних та духовних цінностей в залежності від якості та кількості витраченої праці; низькі можливості творчого та кар'єрного росту [12, с.362]; недостатній рівень підготовки та готовності керівництва до змін; відсутність розуміння необхідності трансформації систем управління підприємством та інші.

Висновки. Отже, управління економічною безпекою превентивні заходи, що мають забезпечити стійкість та розвиток підприємству як «організму» в економічній системі. Сучасні трансформаційні процеси відбуваються на постійній основі і є своєрідною константою, що супроводжує підприємство та його основні системи, тому управління підприємством, в тому числі й система управління економічною безпекою повинна відповідати постійним змінам та трансформаціям у зовнішньому середовищі. Сучасні тенденції зумовлюють системи управління підприємствами враховувати у своїй роботі елементи мотивації не лише

персоналу, але й загальної мотивації підприємства як елементу суспільства до власного розвитку, тож виникає необхідність оцінити такий рівень мотивації управління економічною безпекою через призму діяльності усього підприємства.

#### Література

1. Ершова Н. Ю., Ткаченко М. А., Гаркуша В. А., Мирошник О. Ю., Новак-Каляева Л.М. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2019. – №2(29). – с. 142-149.
2. Коробчинський, О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. – 2009. -№ 4(94). – С. 41-45
3. Васильєв, О. В., Мейта, В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць 2013. – Том 14. – № 2. – С. 138-145.
4. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення . Агросвіт. – 2018. – № 3. – С. 61–67.
5. Штангрет, А. М., & Караїм, М. М. (2016). Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами. Наукові записки Української академії друкарства. – 2016. – №1. – С. 201-206.
6. Приходько В. П. Управління економічною безпекою підприємства Економіка та держава. – 2013. – № 10. – С. 10-12.
7. Салод С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект електропостачання. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. Вип. 14. С. 250 – 255. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>
8. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія / О.М. Ляшенко. - 2-ге вид., переробл. - К. : НІСД, 2015. - 348 с.
9. Науменко Є. Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи / Є. Ю. Науменко // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 462-466.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
11. Прохорова В. В. Диагностика системы управления финансовой безопасностью предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 360-364
12. Ареф'єва О. В. Мізюк С. Г., Ращепкін М. Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(1). - С. 5-9.

## 2.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТОВАНОГО ОБЛАДНАННЯ

*Кононенко Я. В.*

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Необхідною умовою прийняття рішення про запровадження зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємстві є її ефективність,

яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами підприємства для його одержання. Аналіз та оцінка ефективності імпорتنих операцій дають змогу оцінити можливість їх реалізації підприємством в сучасних економічних умовах. Під час реалізації імпоротної діяльності показники її ефективності допомагають оцінити негативні та позитивні тенденції, які є індикатором для прийняття окремих управлінських рішень щодо необхідності корегування поточної діяльності або відмови від неї.

Проблеми оцінки та підвищення ефективності імпорتنих операцій на підприємствах аналізувалися такими вітчизняними дослідниками, як Гаврись О. М., Задольський А. М., Круш П. В., Лернер Ю. І., Міщенко В. А., Романченко Н. В., Савчук Л. М., Хоменко Т. Ю., Шереметинська О. В. та ін.

Головною метою дослідження є встановлення інструментальної бази оцінки ефективності імпорتنих операцій на сучасних підприємствах.

Для економічного розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки держави загалом необхідно, щоб діяльність виробничих підприємств була ефективною, тобто щоб процес виробництва здійснювався в умовах раціонального витрачання виробничих ресурсів, мінімальних витрат або максимальній прибутковості виробництва. Залежність конкурентоспроможності підприємств на ринку, їх функціонування та розвитку від ефективності діяльності обумовлює актуальність досліджень категорії ефективності. Науковці, економісти трактують ефективність по-різному, і в різних галузях існують найрізноманітніші підходи до визначення цього поняття й окреслення змісту. Термін «ефективність» походить від латинського слова *effectus*, що в перекладі означає «результат, наслідок чого-небудь, яких-небудь дій, причин», а ефективний (*effectivus*) означає такий, що дає ефект, але не будь-який, а намічений заздалегідь. Звідси, ефективність трактується як результат цілеспрямованої дії. В роботах економістів було введено декілька термінів, які визначають ефективність: 1) *efficiency* – економічність; 2) *effectiveness* – ступінь досягнення мети системи щодо якості продукції та виконання плану; 3) *productivity* – продуктивність (співвідношення обсягу продукту та відповідних витрат ресурсів); 4) *profitability* – прибутковість; 5) *innovation* – нововведення; 6) *quality of work life* – якість трудового життя [1, с. 170; 2]. Таким чином, «ефективність діяльності – це ступінь використання ресурсів, або віддача витрат, яка визначається співвідношенням результатів діяльності суб'єкта господарювання та витрат, що забезпечили цей результат, в одиницю часу» [1, с. 182].

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи та послуги,

вартість отриманого товару, робіт, послуг та ін. Під витратами розуміють грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, які залучалися до господарського обігу: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких торгова угода не може бути здійснена. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір. Тому й економічна ефективність може вимірюватися кількісно, тобто мати певний критерій ефективності [3; 4].

Імпортні витрати дорівнюють сумі вартості товару, транспортних та організаційних витрат. Гривневим обсягом реалізації імпортованих товарів називають імпортний дохід. Імпорт товару вважається ефективним, якщо імпортний дохід перевищує імпортні витрати. Потрібно з'ясувати, чи є закупівля товарів у іноземних постачальників доречною, або ж вигіднішою є закупівля товару на внутрішньому ринку країни. Якщо імпортний прибуток перевищує внутрішній прибуток, то імпорт товарів можна вважати вигідним. Імпортним прибутком називають різницю імпортного доходу та імпортних витрат. Внутрішній прибуток – різниця внутрішнього доходу і внутрішньої вартості товару. Коли ціни на імпортний та аналогічний товар на внутрішньому ринку країни є однаковими, тоді можна вважати, що імпортний дохід прирівнюється внутрішньому доходу, а внутрішня вартість виступає оптовою ціною на цей товар на внутрішньому ринку країни. Під час імпорту товарів виробництва ситуація ускладнюється. Тоді враховується дохід, одержаний підприємством від використання імпортованого товару, і витрати, які пов'язані з використанням цього товару. В такому разі дохід від товару виробництва дорівнює гривневому виторгу від продажу товарів (без витрат на реалізацію). Витратами на товар виробництва вважається сума вартості сировини та енергії, робочої сили та витрат на обслуговування [5].

Імпорт промислового обладнання, комплектуючих, пов'язаних із його проектуванням, монтажем та обслуговуванням послуг складає окремий вид імпорту промислового підприємства, який може бути визначений як інвестиційний. За своєю товарною природою він має низку рис, які обумовлюють специфіку його використання та, відповідно, потребують вироблення відповідних підходів до аналізу ефективності пов'язаною із ним діяльністю промислового підприємства із інвестиційного імпорту. У найбільш загальному вигляді, ці особливості полягають у наступному:

- даний вид імпорту є товарами проміжного використання;
- їх вартість є джерелом нагромадження капіталу, збільшуючи вартість основних засобів підприємства;
- відбувається процес переносу сплаченої вартості предметів інвестиційного імпорту на вартість виробленої продукції [6; 7].

Виходячи із зазначеного, актуальності набувають конкретні методики визначення показників економічної ефективності імпорту

техніки і нових або діючих технологій в умовах їх різних за ефективністю сфер застосування.

Задля оцінки економічної ефективності імпорту інвестиційного обладнання запропоновано модифікацію методики, обґрунтованої Ю. І. Лернером [8]. Вона засновується на принципах теорії ймовірності, тобто на положенні, що будь-яка соціально-економічна система є ймовірнісною, ієрархічною, не повністю визначеною системою. Це означає, що показники результатів праці на промисловому підприємстві, що є такою соціально-економічною системою, мають ймовірнісний характер, тобто основні техніко-економічні показники роботи цього підприємства під впливом певних причин безперервно змінюються як у часі, так і в просторі. Ці зміни відбуваються за певним законом, встановивши який можна прогнозувати зміну того чи іншого техніко-економічного показника. У зв'язку з цим, значення будь-якого з показників можуть розраховуватися лише з деякою ймовірністю, тому проектування і планування не виключає того, що дійсні значення певних показників виявляться іншими, ніж це передбачається в результаті виробничого розрахунку. Звідси можна зробити висновок про те, що процес відтворення на промисловому підприємстві протікає по ймовірнісним, а не по детермінованим закономірностям.

В якості імпортованої техніки, введеної в експлуатацію на АТ «Ефект» протягом 2012 р., приймається нова технологічна лінія по розливу води (в подальшому – «лінія»). Зазначена «лінія» покращує якість кінцевих виробів підприємства, що призводить до підвищення їх корисності, на підставі використання інтенсивних капітальних вкладень, які створюють додатковий продукт на виробництві.

Виходячи зі специфіки формування інформаційної бази за останні 8 років, базовим аналізованим виробом – на початок 2018 р. (базова лінія), і новим базовим виробом (новою технікою – новою продукцією) приймається положення підприємства (технічне, технологічне та фінансове) на кінець 2018 р. Це пояснюється також тим, що в цей період часу (2018 р.) інших інвестицій різного характеру, крім розглянутого (технологічна лінія по розливу води) на підприємстві не проводилося.

Виходячи із зазначеного, визначення ефективності впровадження зазначених інвестицій (технологічна лінія по розливу води) проводиться у два етапи:

1) Перший етап включає в себе визначення народногосподарського економічного ефекту імпортованої техніки («лінії»), що дозволяє визначити величину абсолютної ( $E_a$ ) і порівняльної з базовим варіантом ефективності ( $E_{нт}$ ). Величина цих показників дозволяє судити щодо локальної ефективності «лінії».

2) Виходячи з відомого і діючого принципу «локальний оптимум не є глобальний оптимум», та враховуючи, що нова «лінія» дозволяє поліпшити якість кінцевих продуктів підприємства, і його імідж в результаті його ЗЕД, заснованої на імпортно-експортних операціях, другий етап полягає в оцінці ефективності цих операцій (з урахуванням ефекту визначення на

першому етапі в результаті впровадження у виробництва технологічної лінії по розливу води).

Таким чином, народногосподарський економічний ефект у споживача-підприємства АТ «Ефект» від придбання і використання ним нової техніки – нового виду продукції («лінії») ( $E_{нг}$ ) може бути визначений за такою формулою [8, с. 783]:

$$\mathcal{E}_{нг} = Ц_{бс}(\alpha - 1) + \frac{I_{б} - I_{н}}{P_{ан} + E_{н}} + (K_{б} - K_{н}) \quad (2.1)$$

Оцінка ефективності нового виду продукції («лінії») проводиться з урахуванням відносного ефекту (ефективності), тобто ефекту, що припадає на одиницю витрат, наведених у розглянутий період ( $\mathcal{E}_e$ , %).

$$\mathcal{E}_e = (\mathcal{E}_{нг} : I_{н}^{oc}) \times 10^2 \quad (2.2)$$

У формулах (2.1) та (2.2) прийняті наступні умовні позначення змінних:

де  $I_{н}^{oc}$  – сумарні поточні витрати (витрати), звітні при використанні для виробництва нового виробу (лінії), грн/рік. Величина  $I_{н}^{oc}$  равна 14058000 грн/рік;

$Ц_{бс}$  – ціна базисного виду продукції, грн.; в базисному варіанті розлив води для виробництва кінцевої продукції виробляється вручну, тому для зіставлення базисного і нового варіантів величина може бути визначена за таким співвідношенням:

$$Ц_{бс} = I_{бс}^{oc} \quad (2.3)$$

де  $I_{бс}^{oc}$  – оборотні кошти, використовувані при розливі води вручну, грн/рік; об'єктивність формули (2.3) визначається наступним:

А. Визначення величини  $Ц_{бс}$

Виходячи з вказаного, величина  $I_{бс}^{oc}$  може бути визначена за наступною формулою:

$$I_{бс} = I_{бс}^{oc} = S_1 \cdot Q_{в} \quad (2.4)$$

де  $I_{бс}$  – ціна базисного виду продукції, грн;

$I_{бс}^{oc}$  – оборотні кошти, використовувані при розливі води вручну, грн/рік;



$S_1$  – поточні витрати на отримання одиниці (1 л) кінцевого продукту (води), грн; як показав проведений аналіз даних і евристичні розрахунки експертів підприємства  $S_1=0,7$  коп/л води;

Тоді величина  $I_{ec}$  буде складати:

$$I_{ec} = 10^{-2} \cdot S_1 \cdot Z_2^a \cdot t \quad (2.5)$$

де  $t$  – кількість робочих днів в році;  $t= 352$  дн.

Підставляючи значення змінних у формулу (2.5), отримаємо:

$$I_{ec} = 10^{-2} \cdot 0,7 \cdot 1190 \cdot 352 = 2932,2 \text{ грн/рік}$$

$\alpha$  – коефіцієнт еквівалентності нового виду продукції (з урахуванням продуктивності, довговічності, іміджу продукції, якості кінцевої продукції та інших параметрів);

Б. Визначення величини  $\alpha$ .

У табл. 2.1 наведено основні техніко-економічні показники якості виробів базисного і нового варіантів. Ці показники якості визначають корисність нового варіанту виробів і їх ефективність.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники якості нового виробу**

Тип варіанту	Споживчі властивості				Експертна оцінка питомої ваги споживчої властивості, %			
	Доходи від реалізації кінцевого продукту, $Z_1$	Продуктивність, $Z_2^{**}$	Надійність, $Z_3^*$	Імідж кінцевого продукту, од. $Z_4^*$	$\ell_1$	$\ell_3$	$\ell_3$	$\ell_4$
Базисний	18858000	1190	20	30	10	40	35	15
Новий	21018000	1811	100	100				

\* Експертна оцінка;

\*\* Обсяг виробництва води (звітні дані)

Величина еквівалентності, що визначає якість (корисність) виробу, визначається за такою формулою:

$$\alpha = \sqrt{\sum_{i=1}^n \ell_i \frac{Z_H^i}{Z_G^i}} \quad (2.6)$$

де  $Z_a^i, Z_i^i$  – значення і-того споживчої властивості відповідно базовому і новому варіантам;

$\ell_i$  – експертна оцінка питомої ваги і-тої споживчої властивості, од.

Підставляючи значення змінних з таблиці 1 у формулу (2.6), отримуємо:

$$a = \sqrt{0,1 \cdot \frac{21018000}{18858000} + 0,30 + 0,35 \cdot \frac{100}{20} + 0,15 \cdot \frac{100}{30}} = \sqrt{0,11 + 0,46 + 1,75 + 0,5} = \sqrt{2,83} = 1,68$$

$E_H$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, од. Величина застосовується при використанні критерію приведених витрат (метод терміну окупності) для приведення до однієї тривалості аналізованого періоду (рік) капітальних витрат (як експлуатаційні витрати шляхом розрахунку собівартості виробу). Існує кілька методів визначення величини  $E_H$  та основні з них досліджено в [8], але вони громіздкі, вимагають для своєї реалізації детальних і не звітних вихідних даних (інформації); одним з них є метод комерційної ефективності; найбільш точним з них є метод оптимізації  $E_H$ . У зв'язку із зазначеним, ці методи не застосовуються в даному дослідженні; тут рекомендується величина  $E_H$  і дорівнює 0,13 ( $E_H = 0,13$ ); це пояснюється, як показав проведений аналіз, тим, що нормативний термін (середній) окупності ефективності капітальних вкладень  $T_H$  для середнього і великого бізнесу дорівнює 8 років, а як відомо,  $E_H = \frac{1}{T_H}$ ; величина  $E_H = 0,2$  підтверджується і тим, що середній лаг капітальних вкладень для цих підприємств становить, як показало проведене дослідження, 8 років.

$K_6, K_H$  – додаткові капітальні вкладення у споживача, супутні відповідно раніше вживаному виду продукції (базі) і нового аналогічного виду продукції (виходячи з обсягу роботи при використанні одиниці нового виду продукції), грн.; стосовно до умов розглянутого підприємства, супутні капітальні вкладення у розглянутий період часу відсутні, тобто  $K_6 = K_H = 0$ .

$I_6, I_H$  – річні поточні витрати у споживача без врахування відрахувань на реновацію (амортизацію) при використанні відповідно одиниці базового застосовуваного виду продукції (база) та нового аналогічного виду продукції (в розрахунку на обсяг роботи  $Z$ -того випуску продукції – споживачем при використанні одиниці нового виду продукції), грн/рік; згідно з прийнятою методикою дослідження в даній роботі без урахування прирівнювання обсягів робіт величини  $I_6$  і  $I_H$ , згідно з даними наведеними мають такі значення  $I_6$  і  $I_H$ :

$$I_6' = I_6^{oc} - I_6^{oa} = 12899000 - 891000 = 12008000 \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$I_H' = I_H^{oc} - I_H^{oa} = 14058000 - 884000 = 13179000 \text{ грн.} \quad (2.8)$$

де  $I_6^{oc}, I_H^{oc}$  – сумарні поточні витрати (витрати) підприємства, звітні (ф. 2), при використанні для виробництва відповідно базового і нового виробу (лінії), грн;

$I_{\sigma}^{oa}, I_H^{oa}$  – амортизаційні відрахування по підприємству, звітні у (ф. 2), при використанні для виробництва відповідно базового і нового виробу (лінії), грн.

$$I_{\sigma}^{oa} = 891000 \text{ грн/рік}; I_H^{oa} = 884000 \text{ грн/рік}.$$

Тут слід зазначити, що з урахуванням приведення до равновеликого обсягу кінцевого продукту, визначеного доходом від її реалізації, величина поточних витрат буде мати наступні значення:

$$I_H = I'_H = 13179000 \text{ грн}.$$

$$I_{\sigma} = I'_{\sigma} \cdot \frac{Z_1^H}{Z_1^{\sigma}} = 12008000 \cdot \frac{21018000}{18858000} = 13383398 \text{ грн}. \quad (2.9)$$

$P_{амн}$  – частка відрахувань на амортизацію при використанні споживачем нового виробу; на підставі фактичних звітних даних  $P_{амн} = 0,05$ .

Підставляючи значення наведених вище змінних у формулу (1), можна визначити величину річного народногосподарського економічного ефекту у споживача на підприємстві АТ «Ефект» від впровадження у процес його виробництва технологічної лінії для розливу води:

$$\mathcal{E}_{нх} = 2932,2 \cdot (1,68 - 1) + \frac{13383398 - 13179000}{0,05 + 0,13} = 1994 + \frac{204398}{0,18} = 1135544 + 1994 = 1137538$$

грн. Тоді, визначимо величину ефективності впровадження лінії для розливу води; величина ефективності впровадження автоматичної лінії по розливу води ( $\mathcal{E}_e$ ) становитиме:

$$\mathcal{E}_e = \frac{1137538 \cdot 100}{14058000} = 9,2\% \quad (2.10)$$

Величина терміну окупності ( $T_n$ ) складе:  $T_n = 100/9,2\% = 10,9$  років, що не корелює з первинним дослідженням [7].

Аналізуючи дані результатів проведеного дослідження ефективності впровадження автоматизованої лінії для розливу води на підприємстві АТ «Ефект» без урахування ймовірного характеру його виробництва, необхідно відзначити наступне:

1. Величина річного народногосподарського ефекту від нового виду продукції становить 1,14 млн. грн.

2. Величина ефективності витрат від впровадження лінії як нової продукції становить 9,2%, що майже достатньо для впровадження нової техніки у промислове виробництво. Це означає, що на кожну гривню витрат припадає віддачі у вигляді ефекту в розмірі 9 коп. Ідеальним варіантом здійснення впровадження нової техніки в цьому випадку становить ефективність, що дорівнює  $\frac{100}{5} = 20\%$  (5 років – середній термін

окупності капітальних вкладень у промислове виробництво); в даному випадку вона в два рази менше, тому ефект у 1137538 грн/рік явно недостатній для успішної реалізації проекту (без урахування суміжних ефектів).

3. Як видно з наведених даних, ефект від впровадження лінії створюється комплексом суміжних ефектів, пов'язаних з наслідками від впровадження лінії на виробництві та формуванні на цій основі економії експлуатаційних витрат на підприємстві (приблизно 99% від загального ефекту); всього лише близько 1% ефекту формується за рахунок збільшення корисності нового виробу, що явно недостатньо для даної ситуації.

4. Виходячи з зазначеного, слід продовжити дослідження і деталізувати їх для того, щоб визначити, чи достатній обсяг ефекту, сформований на підприємстві в цілому, при додаткових витратах на нову лінію в розмірі  $C_n = 256$  тис. грн. Сформулюють зазначені додаткові витрати економію, яка призведе до терміну їх окупності не більше 3 – 5 років (ефективність не менше 18 – 20 %).

5. Необхідно розрахувати ефективність даного проекту з урахуванням імовірнісного характеру виробництва на підприємстві «Ефект» у подальшому дослідженні, що дозволить оцінити ефективність імпоротної операції на сучасних підприємствах.

#### Література

1. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності : монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 553 с.

2. Економіка підприємства : навч. посіб. / уклад. Н. В. Романченко та ін. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.

3. Задольський А. М. Економічна сутність та методичні підходи доцільності модернізації промислового устаткування. URL: file:///D:/Downloads/108766-230702-1-SM.pdf .

4. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22596/1/2017-11\\_4-08.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22596/1/2017-11_4-08.pdf).

5. Шереметинська О. В. Оцінка ефективності імпортних операцій підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/24\\_2017/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/21.pdf) .

6. Кононенко Я.В. Probabilistic nature of production at enterprises (Імовірнісний характер виробництва на підприємствах). *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., «Національний авіаційний університет», м. Київ, 21 трав. 2020 р.

7. Кононенко Я. В. Ефективність імпортних операцій на прикладі АТ «ЕФЕКТ». *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету*. 2014. Вип. 27. С. 168–174.

8. Лернер Ю. И., Мищенко В. А., Гаврись А. Н. Выбор оптимальных решений в условиях неопределённости и кризисных ситуаций : монография. Харьков : Издательство ООО «Типография Мадрид», 2013. Т. I. 880 с.

## 2.3. СВІТОВИЙ ДОСВІД СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Прохорова В. В.*

*доктор економічних наук, професор,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків  
Чобіток В. І.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків  
Шамаріна Ю. В.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

У зарубіжній теорії управління персоналом наводяться в порівняння американський, японський, європейський підхід. Дані підходи мають певні відмінності.

Америка свого часу пережила «земельну лихоманку» і «золоту лихоманку». Ця земля була і залишається багатою золотом, сріблом, лісами з хутровим звіром, річками багатими рибою. З усього світу сюди з'їжджалися авантюристи, мисливці за швидкими грошима, підприємці з Європи і бідні селяни в пошуках нового життя. Основний мотив - швидке збагачення. Для досягнення успіху потрібно було бути хитрим, активним, не зовсім і не завжди чесним, сильним духом і з особливим складом розуму (зараз би сказали «з підприємницькою жилкою»).

Традиція покладатися тільки на себе і лежить в корені сучасного американського індивідуалізму. Американська система управління будується на загостреному честолюбстві, амбітності, оптимізмі і впевненості в собі. Без цих якостей практично неможливо зробити кар'єру в США. Американцеві властиво брати на себе занадто багато, навіть будучи невпевненим в успіху.

У колективі типової американської компанії ніхто нікому не довіряє. Усміхнений колега за сусіднім столом - потенційний ворог, суперник. Конкуренція заохочується керуючими.

Ступінь честолюбства кожного співробітника зовсім не секрет для менеджерів, завдяки чому вони ефективно маніпулюють свідомістю працівника для досягнення найкращого результату, зауважимо, свого результату, так як між керівниками кожного рівня також величезна конкуренція. На цьому принципі сформована система менеджменту будь-якої американської компанії.

В американських компаніях застосовуються традиційні принципи набору кадрів, ставка робиться на наявність професійних навичок і умінь. Провідними критеріями відбору є освіту, наявність практичного досвіду, вміння працювати в колективі. Акцент робиться на підготовку вузькоспеціалізованих керівників.

Після прийому на роботу здійснюється процедура введення в посаду, працівник знайомиться зі своїми функціями і обов'язками у відповідності з посадовою інструкцією, немає знайомства з корпоративною культурою компанії в цілому. Через навчання поза робочим часом, можливо, просування по службі.

Розглянемо основні особливості управління персоналом американських компаній (рис 2.4).

Є як плюси, так і мінуси американського підходу до управління персоналом. Співробітника ніхто ніколи не стане навчати професії. У цьому є своя логіка: людина повинна інвестувати в освіту власні кошти, і вони до нього повернуться у вигляді високої оплати праці.

При першій же помилці співробітника можуть без жалю звільнити, незважаючи на великий стаж бездоганної роботи в компанії і незважаючи на особисті обставини людини.

У США немає поняття декретної відпустки до року або, тим більше, трьох років. Максимум, що гарантують молодій мамі - це пара місяців.

Підхід може здатися жорстким і навіть жорстоким. Але є і позитивні сторони. Американці можуть змінювати не тільки роботу, але навіть професію кілька разів протягом життя. Нам не зрозуміти, як може вихователь дитячого саду раптом в 40 років стати затребуваним юристом. А в Америці таке можливо, тому що практично відсутня дискримінація за віком.



Рис. 2.4 Ключові особливості управління персоналом американських компаній

У країнах СНД жінку репродуктивного віку без дітей можуть просто не взяти на роботу, а якщо у неї вже є діти, то можуть і найняти, але будуть платити значно менше, ніж співробітнику на аналогічній посаді.

Зовнішність, стать, вік, раса, сексуальна орієнтація - все це не має ніякого значення при прийомі на роботу в американську компанію. Більш того, в цій країні у роботодавця можуть бути дуже великі проблеми при найменшій підозрі в дискримінації за тією або іншою ознакою.

Час від часу на слуху гучні процеси, коли компанія в суді змушена доводити, що людина не була прийнятий на роботу зовсім не через колір шкіри або сексуальної орієнтації. Тільки професіоналізм має значення.

При американському підході ніхто не буде прощати співробітнику помилки тільки тому, що він віддав підприємству 20 років свого життя. Зате на багатьох російських підприємствах молодь не може просунути, якби була навіть дуже талановита, так як всі цікаві і добре оплачувані посади зайняті фахівцями пенсійного віку. Таким чином, в Америці комфортніше молодим, а в Росії краще захищеним фахівцям з великим стажем.

Американський і японський підхід до управління персоналом в корені відрізняються. Персонал підприємства - основний об'єкт управління в Японії. Японський підхід до управління персоналом досить гнучкий.

Мета будь-якого японського керуючого - підвищення ефективності роботи підприємства шляхом підвищення продуктивності праці співробітників. Ключовим показником роботи в компанії є не прибуток, а якість. У колективі допускаються особисті неформальні відносини з підлеглими, головною якістю керівника є вміння здійснювати координацію дій і контроль. Підтримуються керівництвом пропозиції працівників щодо поліпшення діяльності, якщо пропозиція варта уваги, то керівник середньої ланки передає його головному начальству.

В Японії прийнята система «довічного найму» (гарантована зайнятість) у великих компаніях. Після завершення навчання випускник приймається на роботу і працює до самого виходу на пенсію.

Особливістю управління персоналом в японському підході є система оплати і службового просування «по старшинству». Заробітна плата залежить від віку і стажу роботи в компанії, це стимулює працювати в компанії довгий час.

У японських компаніях добре розвинена система навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Використовується ротація кадрів, співробітники можуть переводитися в інший відділ, на іншу посаду з метою оволодіння новими навички та вміннями. Це лежить в основі планування кар'єри персоналу.

Характерними ознаками японського стилю управління є:

– дружня обстановка в колективі. Гарантія зайнятості, впевненість в стабільності. Відсутність страху і невпевненості в завтрашньому дні дозволяє співробітнику мислити нестандартно, експериментувати і розвиватися у багатьох напрямках;

– на японських підприємствах панує гласність і прозорість взаємовідносин на всіх рівнях. Всі співробітники мають необмежений доступ до інформації про політику, стратегії розвитку і цінностях компанії;

– особлива увага до збору і аналізу інформації. В Японії не роблять звіти заради звітів. Всі цифри ретельно аналізуються, робляться висновки, що веде до поліпшення якості роботи і обслуговування і недопущення повторних помилок;

– більш м'який підхід до субординації. Управлінці постійно присутні в виробничих цехах, вони доступні, до них можна звернутися за порадою;

– практикуються колегіальні рішення. В Америці, навпаки, - одноосібне ухвалення рішень в рамках своєї зони відповідальності;

– нарешті, візитна картка японських підприємств - ідеальна чистота і порядок.

Як правило, в японських фірмах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Співробітник, спрямований на роботу, отримує тільки довідку про призначення, в якій повідомляється, що з такою датою його призначено в такий підрозділ по певній тарифній категорії, без конкретних обов'язків, відповідальності або періоду роботи. Вступаючи в підрозділ, співробітник оволодіває трудовими операціями і особливостями міжособистісних відносин в колективі за підтримки колег і безпосереднього керівника. Організація робочого місця і виробничих потужностей всіляко сприяє колективній роботі.

Одним із серйозних управлінських відмінностей між американськими і японськими компаніями є різний характер їх тимчасової орієнтації. Японські компанії приділяють більше уваги своєму довгостроковому розвитку. Існують також істотні відмінності в діях механізму управління. Контроль в японських компаніях відрізняється концентрацією в руках рядових співробітників і «орієнтацією на процес».

Усередині компанії відбувається обмін інформацією, часті контакти і прийняття рішень на основі принципу консенсусу.

Система довічної зайнятості або інша її назва - довгострокова гарантія зайнятості, широко поширена в Японії. За оцінками експертів, їм було охоплено близько 35% зайнятості, а в великих компаніях до 50% і вище. Система передбачає прийом на роботу співробітника відразу після закінчення навчального закладу та неформальний, тобто юридично несформований, зі збереженням за ним місця в компанії до обов'язкового виходу на пенсію.

Японські компанії ретельно відбираються і доповнюють свої людські ресурси, а менеджери багато часу витрачають на неформальну оцінку роботи підлеглих. Зазвичай співробітник японської компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання своїх обов'язків буде визначати характер його наступного пункту призначення.

Важливу роль в управлінні людськими ресурсами в Японії грають товариські союзи, які створюються на базі підприємства і об'єднують постійних співробітників. До них відносяться як «білі», так і «сині комірці», лідери обираються виключно з його середовища.

Постійний співробітник залишається членом профспілки і



знаходиться під його захистом протягом усього періоду роботи в компанії. З цієї причини японські профспілки часто називають «другим відділом кадрів»

Службою управління людськими ресурсами компанії. Колективні переговори стають не переговорами між контролюючим підрозділом і профспілкою, а координацією або консультацією щодо прийняття рішень між двома відділами кадрів однієї і тієї ж компанії.

Важливим аспектом формування людського ресурсу Компанії є практика внутрішньокорпоративного професійного навчання. Кожна компанія готує для себе людський ресурс і прагне, щоб її працівник не був вузьким фахівцем, що працює в будь-якої компанії, але універсальний і багатофункціональний відповідав би саме на його цілі і завдання.

Процес ротації в японських компаніях високофункціонален ще й тому, що організація виробничого процесу і управління на підприємствах носить характер виробничого договору з «рідкістю відповідальності» за виконану роботу.

Серед важливих особливостей організації роботи, що стимулюють і мобілізують активну участь співробітників в справах своїх компаній, також постійно функціонують системи спільних консультацій, в рамках яких менеджери і працівники регулярно обмінюються інформацією про свої дії та плани. Вони працюють в 70% великих японських компаній і зіграли важливу роль у відносно швидкої та мирної реструктуризації японських компаній, запровадивши роботів і комп'ютерні технології. Додатковим джерелом мобілізації людських ресурсів є той факт, що японські компанії беруть на себе, за висловом Вільяма Оучи, «комплексну турботу» про своїх співробітників. Велика частина їх витрат на людські ресурси здійснюється у вигляді витрат на соціальні потреби (житло, медичне обслуговування та організація дозвілля). Ця діяльність японських компаній спрямована на посилення прихильності до своїх співробітників, їх емоційну і духовну інтеграцію.

Дух колективізму пронизує сучасне японське суспільство. Кожна людина, перш за все, член будь-якої групи, а вже в другу чергу особистість.

Більшість країн Європи складаються в Європейському Союзі, що обумовлює загальні принципи управління персоналом для всіх учасників ЄС. Основним результатом цього об'єднання є можливість вільної міграції робочої сили. Відмінності в управлінні персоналом в різних країнах ЄС залежить від менталітету.

Наприклад, французи люблять вільний і низько навантажений графік роботи, в той час, коли німці чітко слідує графіку, англійці платять зарплату в залежності від твого вкладу в загальну справу, в той час, коли в скандинавських країнах праця оплачується в залежності від займаної посади.

У даній статті ми розглянемо європейську модель управління трудовими ресурсами на прикладі Німеччини. Німецький HR-менеджмент

сформувався під впливом німецького педантизму. Керівники ставлять чіткі і зрозумілі завдання перед співробітниками, які так само чітко їх виконують. Ніхто не терпить запізнень і прострочень дедлайну.

Відмінною рисою управління персоналом німецьких компаній є високий ступінь правового захисту трудящих. Кількість законів і нормативних актів, що регулюють працю працівників, в даній країні значно вище, ніж в інших європейських країнах.

Працівника оцінюють і просувають по службі в залежності від прикладених зусиль по відношенню до продуктивності. У той же час сам працівник має право знати все про своє підприємство: його економічний стан, цілі і завдання. Незважаючи на жорстку ієрархію управління, співробітник бере участь у прийнятті стратегічних рішень, виробленні кадрової і зовнішньої політики підприємства.

Професійне навчання в Євросоюзі має загальний характер і принципи, обумовлені загальними стандартами. Працівник вільно може пройти навчання в іншій країні, але самі методи навчання більш ніж стандартні - програми підвищення кваліфікації, перенавчання, професійне навчання і підготовка фахівців. В управлінні персоналом німецькі керівники орієнтуються на особистість співробітника. Їм важливо знати особисті цілі й інтереси кожного співробітника, що необхідно для правильної мотивації працівника, яка ґрунтується на матеріальній зацікавленості і соціальний захист.

Пострадянський стиль управління персоналом, в тому числі і українських компаній, в більшості випадків являє собою суміш європейської і азіатської моделі управління.

В цілому система управління персоналом в Україні базується на корпоративних взаємозв'язках зі збереженням чіткої ієрархії. Співробітники компанії є однією великою родиною, але при цьому кожен знає кому він повинен підкорятися. Навчання персоналу на початковому рівні гарантується державою у вигляді сплаченого навчання в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах. на підприємствах навчання працівника включає курси підвищення кваліфікації, перенавчання, тренінги та семінари, а також самонавчання.

Зведені результати порівняльного аналізу західної, східної, європейської та пострадянської моделей управління персоналом представимо в табл. 2.2.

Одним з найважливіших аспектів успішної діяльності підприємства є створення ефективної системи управління персоналом. В основі управлінської діяльності організації завжди лежать принципи, методи і форми управління, що передбачають вплив на людські інтереси шляхом економічного, психологічного або адміністративного управління.

Методи управління персоналом в компаніях різних країн значно відрізняються один від одного, що пояснюється культурними особливостями, які надають свій вплив на всі сфери життя.

**Аналіз західної, східної, європейської та пострадянської моделей управління персоналом**

Критерії	Моделі управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
Організаційна структура	Немає чітко окресленої ієрархічної структури, висока частка неформальних відносин.	Чітка ієрархія. Керівники прислухаються до думки працівників.	Ближче до східної.	Чітка ієрархія
Навчання персоналу	Програми професор розвитку	невідривно від виробництва з використанням додаткового навчання	Ближче до західної.	Ближче до західної.
Кар'єра співробітника	Співробітник наймається на невеликий термін, після чого може заново підписати контракт з роботодавцем. просувається по службі в залежності від своїх успіхів і здібностей	Основна ідеологія - довічний найм. Залежно від терміну роботи в компанії співробітник отримує підвищення по горизонталі і вертикалі.	Практикується довгостроковий наймання з подальшим зростанням в залежності від здібностей і успіхів співробітника	Характерний прийом на роботу і просування по службі в залежності від неформальних зв'язків, але в цілому система управління кар'єрою схожа з європейською.
Оплата праці	Оплата за результатами праці. Включає в себе додаткові пільги та премії.	Залежність заробітної плати від стажу роботи в компанії.	В залежності від займаної посади. Включає в себе премії та пільги.	В залежності від займаної посади і результатів праці
Мотивація	Матеріальна мотивація представлена в вигляді послуг соцстрахування, низько процентних позик.	Працівникам прив'язується відчуття участі в успіху компанії і її управлінні. Матеріальна мотивація.	Ближче до західної.	Матеріальна зацікавленість співробітників в результатах праці.
Відносини в колективі	Умови жорсткої конкуренції	Згуртованість колективу і спрямованість його на загальну мета	Конкуренція на основі боротьби за власні цілі.	Співпраця заради спільної мети.

Найбільш поширеними моделями управління персоналом є західна, східна, європейська та пострадянська. Що стосується України, можна відзначити, що в нашій країні підхід до управління персоналом поєднує різні риси окремих методів управління, характерних для інших держав.

#### Література

1. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с
2. Ковальов В. М. Теоретичні настанови формування структури трудового потенціалу машинобудівних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. К.: НДЕІ, 2015. Вип. 10 (173). С. 85-87.
3. Прохорова В.В. Формування та посилення соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Науковий журнал: Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2013. 3(65) С. 128-132
4. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14-15. С. 193-198.
5. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства . *Україна: аспекти праці*, 2000. № 4. С.27-32.
6. Чобіток В.І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки : монографія. Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: Колективна монографія за ред. доктор економічних наук, професор Прохорова В.В. – Харків: «Смугаста типографія, 2017. с.136-146.
7. Чобіток В.І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

## 2.4. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР

*Резнік Н.П.*

*доктор економічних наук, професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

*Гаврилюк Ю.Г.*

*кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

За всі роки реформування сільськогосподарські товаровиробники постійно зазнавали наслідків невизначеності щодо стратегії розвитку аграрних підприємств і, відповідно, неможливості сформувати власну стратегію стосовно системи прийняття господарських рішень. Проявом цього стала ліквідація капіталомістких підприємств, які для забезпечення свого функціонування постійно потребують надходження кредитних і матеріальних ресурсів.

Розглянути сучасні тенденції розвитку підприємств та оцінити виробництво ними енергоефективних сільськогосподарських культур з визначенням перспектив їх функціонування.

У світовому просторі постійно відбуваються структурні зміни й регіональні переміщення виробництва сільськогосподарської продукції залежно від природно-кліматичних і соціально-економічних умов, зокрема, від рівнів доходів населення і забезпеченості земельними ресурсами (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Найбільші світові експортери зернових та олійних культур у світі, 2018/19 маркетинговий період

Примітка. \*Складено автором за даними звітів USDA

Країни світу постійно адаптуються до навколишнього середовища, займають певну ринкову нішу і, насамперед, чітко визначаються щодо ринків збуту сільськогосподарської продукції. За останнє десятиліття світовий попит на зерно, як основу продовольчого і фуражного раціону, зріс на 50%. Україна – одна з небагатьох держав, яка, враховуючи наявні ресурси, може збільшити виробництво с/г культур, наростити експортні потужності й забезпечити світові потреби в цій продукції (рис. 2.6).

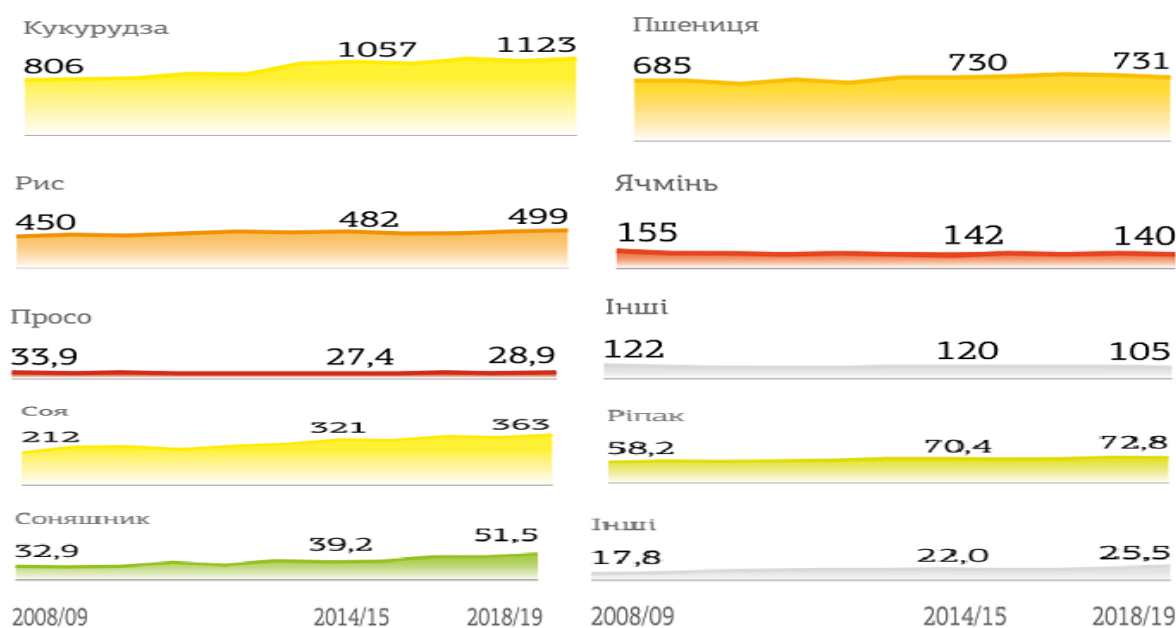


Рис. 2.6 Стан виробництва зернових у світі, 2008/2009-2018/2019 маркетингові періоди

Примітка. \*Складено автором за даними звітів USDA.

Зернові є основними культурами в експорті агропродукції з України. Наша країна як один із найбільших виробників зернових у світі займає відповідну лідируючу нішу по експорту зерна в світі. За останні п'ять років обсяг виробництва зернових не нижче 60 млн тонн. У 2019 р. цей показник був максимальним – 71,8 млн тонн (рис. 2.7).

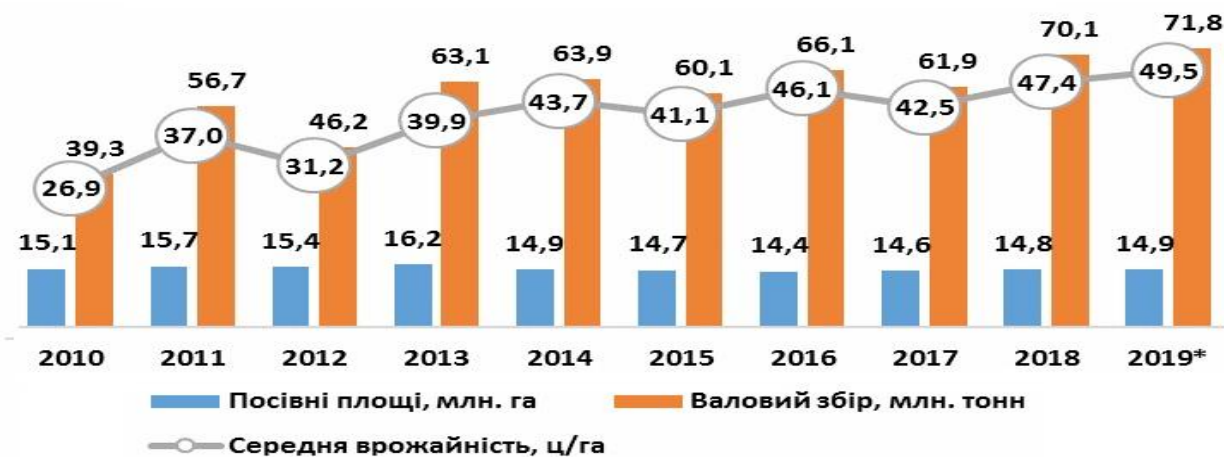


Рис. 2.7 Динаміка виробництва зернових в Україні  
Примітка. \*Складено за даними Державної служби України статистики та Укрінформ.

Приріст виробництва цього виду продукції зумовлений зростанням показника середньої врожайності за досить стабільних посівних площ. У середньому за п'ять маркетингових періодів зернові культури в Україні висівали на площі 14,7 млн га. Водночас середня урожайність зернових, досягнувши в 2018 р. рекордного значення 47,4 ц/га, на 8% перевищила показник 2014р. і на 11% перевищила середній показник за п'ять попередніх періодів (рис. 2.8).

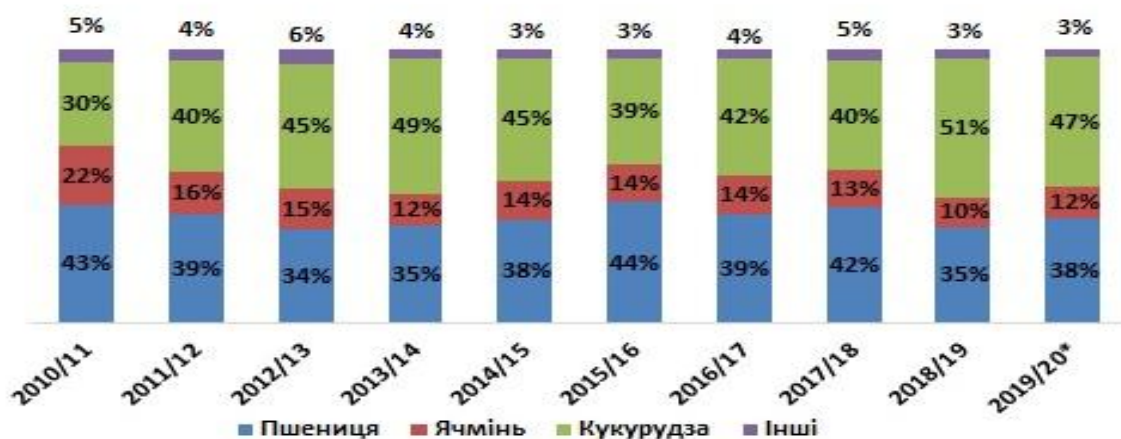


Рис. 2.8 Структура виробництва зернових в Україні  
Примітка. \*Складено за даними Державної служби статистики України та Укрінформ

Як видно з даних рис 2.8, кукурудза сформувала більше половини (51%) врожаю зерна (35,8 млн тонн в абсолютному вираженні). При цьому в даному сегменті фіксувалися історичні рекорди.

Вперше для українського ринку в п'яти областях (Вінницька, Волинська, Київська, Хмельницька та Чернігівська) середні показники врожайності кукурудзи були на рівні 100 ц/га. з одного боку, це пояснюється сприятливими агрокліматичними умовами, а, з іншого – свідчить про активний розвиток агротехнологій і можливості подальшої реалізації виробничого потенціалу. Також слід відзначити відносно стабільну частку пшениці в загальному врожаї зернових – 40% в середньому за п'ять останніх маркетингових періодів, щодо розподілу зернових культур в Україні, то ключовою тенденцією тут є тривалий приріст частки експорту при зменшенні внутрішнього споживання. Так, за підсумками 2018/19 МР у загальному розподілі зернових культур в Україні частка експорту становила 66%, що посилює експортну орієнтацію ринку і залежність від зовнішніх чинників. При цьому абсолютні значення експортних поставок наблизилися до 50 млн тонн у рік. (рис. 2.9).

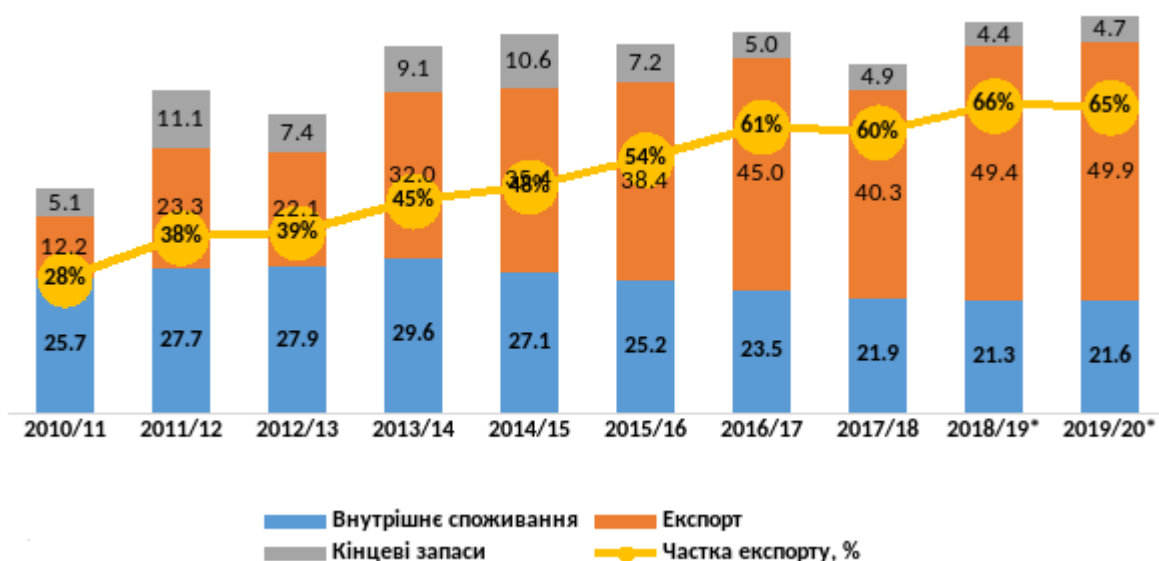


Рис. 2.9 Структура виробництва зернових в Україні

Примітка. \*Складено за даними Державної служби статистики України та Укрінформ

Ключовими чинниками впливу на сформовану тенденцію, як і раніше, визначаємо скорочення чисельності населення країни, стагнацію в експорті борошна, а також невизначеність у тваринницькому сегменті, де розвивається переважно птахівництво, а поголів'я великої рогатої худоби зменшується.

Обсяг експорту зернової продукції є практично єдиним показником, для якого характерна позитивна динаміка. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, фактичні

обсяги експорту країною зерна і продуктів його переробки збільшилися на 26% і становлять 50,4 млн тонн за підсумками 2018/2019 маркетингового періоду (липень 2018 – червень 2019) порівняно з 2017/2018-м маркетинговим періодом. Зокрема, експортовано 16 млн тонн пшениці (на 11% менше, ніж у попередньому періоді), ячменю – 3,7 млн тонн (на 17% менше), кукурудзи – 29,8 млн тонн (у 1,7 раза більше), жита – 88 тис. тонн (у 1,3 раза більше) (рис 2.10). Також експортовано 301,28 тис. тонн борошна, з якого 299,9 тис. тонн пшеничного і 1,384 тис. тонн борошна інших зернових культур. Експорт олійних культур збільшився на 23,2%, порівняно з аналогічним періодом минулого року. У січні – вересні 2019 р. було експортовано 2,3 млн тонн ріпаку, 2,1 млн тонн сої, 71 тис. тонн соняшнику. Основна частина експорту олійних культур за вказаний період надійшла з України до країн ЄС — 63,9%. У 2019 р. збільшилися обсяги експорту продуктів переробки олійних культур, зокрема, соєвої олії – 375 тис. тонн та ріпакової олії – 151 тис. тонн. Слід зазначити, що у групі жирів та олій визначальним експортним товаром для ринків світу залишається соняшникова олія. Експорт її з України сягнув рекордного показника 6,1 млн тонн, що на 9% перевищив показник 2018 року. Виручка від продажу соняшникової олії становила 4,3 млрд дол., або на 4% більше, ніж у попередньому році.

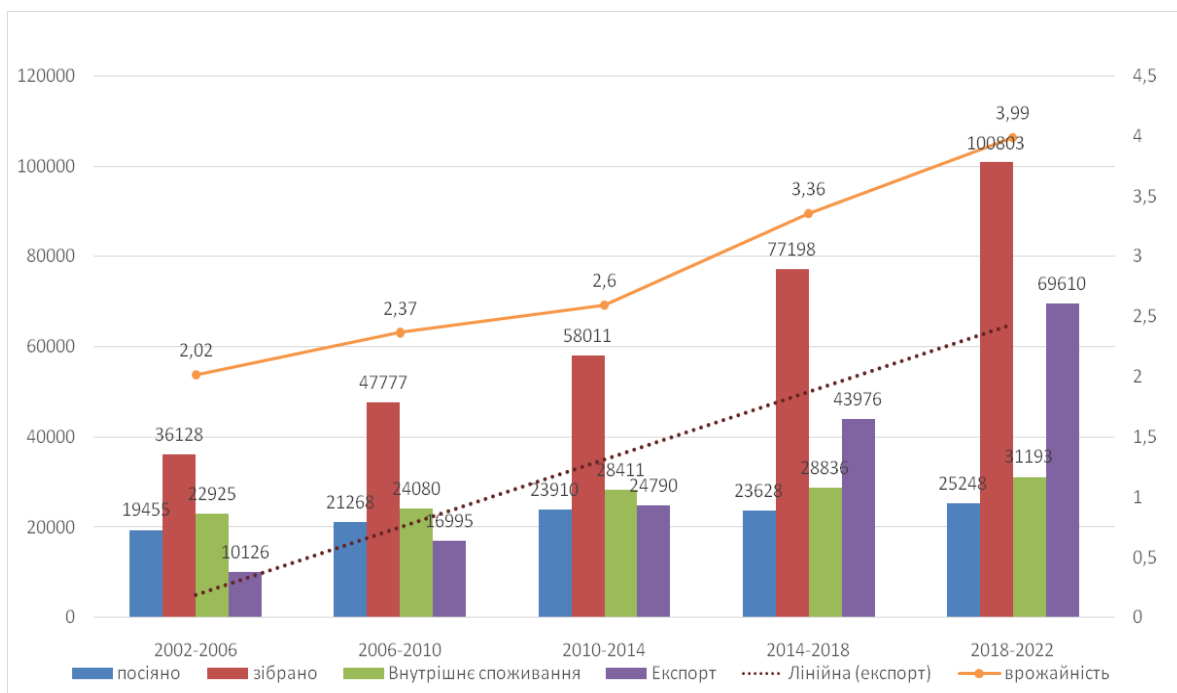


Рис. 2.10 Прогнозовані показники виробництва та експорту зернових в Україні на 2022 р.

*Примітка. \*Складено автором за даними Державної служби статистики України та Укрінформ.*

Абсолютно очевидно, що до 2030 р., за умови якісного підходу до фінансування новітніх технологій виробництва та зрошування земельних



площ, для нашої країни можна очікувати позитивну тенденцію до збільшення виробництва зерна. За даними звіту Організації економічної співпраці і розвитку (OECD) та Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), глобальне споживання зернових і злакових імовірно продовжуватиме зростати до 2026 р., прогнозоване збільшення на 13% порівняно з 2014–2016 рр., до 2863 млн тонн. Така тенденція, безумовно, позитивно впливатиме на внутрішній ринок України і добробут населення. Адже тепер учасники зернового ринку України забезпечують розвиток економіки країни. Відповідно постає питання про можливість експортувати готову продукцію, а не сировину, переробляти відходи сільського господарства у відновлювальні джерела енергії.

Неочищене зерно та цукрова тростина залишаються домінуючою сировиною для виробництва етанолу. Використання патоки для одержання етанолу збільшиться в Індії. Рослинна олія є вихідною сировиною у виробництві біодизеля (рис. 2.11). Одержання його на основі несільськогосподарських сировинних матеріалів, зокрема, відпрацьованої олії та талої води буде розвиватися в Європейському Союзі та США. За прогнозами, етанол, одержаний на основі лігноцелюлозної біомаси, становитиме менше 1% світового виробництва цього продукту до 2025 р.

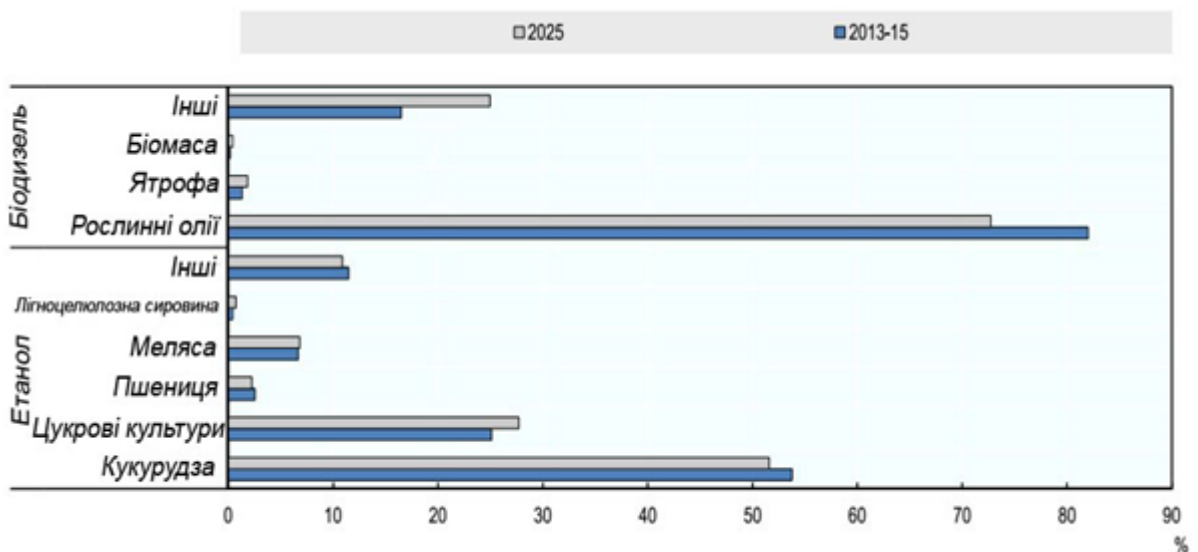


Рис. 2.11 Сировина для виробництва біопалив.

*Примітка. \*За даними OECD/FAO*

Сучасні тенденції в області поставок і використання енергії є нестійкими в економічному, екологічному та соціальному плані, адже Україна має вразливу з позиції енергобезпеки систему генерації та постачання всіх видів енергії. Пострадянська енергосистема виявила критичні недоліки й не відповідає сучасним технологіям і раціональному використанню ресурсів. Без рішучих дій, пов'язаних з енергетикою, викидів парникових газів буде більше ніж удвічі до 2050 р., а збільшення

попиту на нафту посилять побоювання з приводу безпеки поставок. Енергетичні технології з низьким рівнем викидів вуглецю відіграватимуть вирішальну роль в енергетичній революції, щоб досягти реальних змін. Для ефективного скорочення викидів парникових газів, енергоефективності, багатьох видів відновлюваних джерел енергії, уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), ядерної енергетики та нових транспортних технологій – все це має набути поширення із залученням новітніх технологій. Україна має для цього великий потенціал в секторі відновлюваних джерел енергії (рис. 2.12).

В умовах енергетичної залежності нашої держави від зовнішніх постачальників, зумовленою складною політичною та економічною ситуацією, єдиним варіантом виходу з енергетичної кризи є використання місцевих, раціональних ресурсів, а саме твердого біопалива, яке виробляється з відходів деревини та агрокультур.

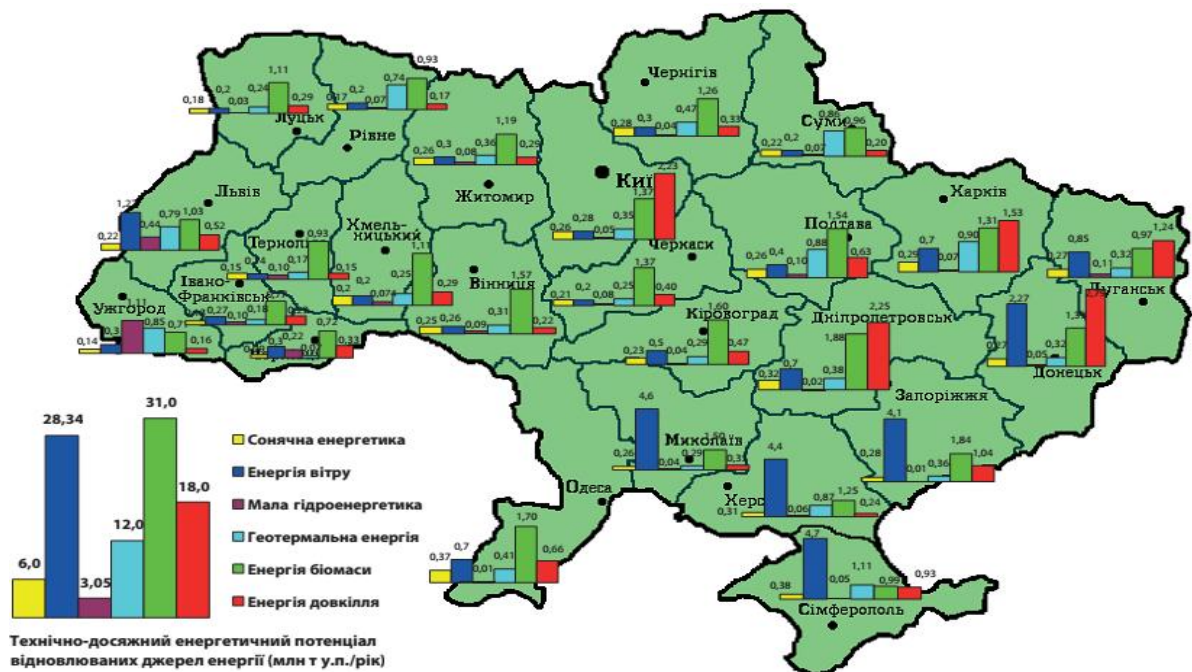


Рис. 2.12 Технічно-досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії України

Примітка. \*Державна служба статистики України.

До видів твердого біопалива, яке виробляється в Україні, належить:

- пелета (гранула паливна) деревна;
- пелета (гранула паливна) з соломи;
- пелета (гранула паливна) з лушпиння соняшнику;
- деревна тріска;
- брикет з деревини;
- брикет з агрокультур;
- солома тюкована;
- дрова.

На сьогодні в Україні вже працює 4 компанії, які виробляють електроенергію з біомаси. Усі компанії мають зелений тариф на виробництво електроенергії. Серед таких компаній:

1. ТОВ «Біогазэнерго». Введено першу чергу біо-ТЕЦ в смт Іванків у Київській області потужністю 6 МВт. Загальна потужність всієї біо-ТЕЦ повинна скласти 18 МВт. Як сировина використовуються відходи деревної біомаси.

2. ТОВ «АПК «Свгройл» в м. Миколаїв. Потужність біо-ТЕЦ становить 5 МВт. Як сировину використовують лушпиння соняшнику і деревну тріску. Перше та поки що єдине енергонезалежне підприємство, яке об'єднує олійноекстракційний завод та енергогенеруючий комплекс на 5 МВт, працює на півдні України. Для реконструйованих свого часу під тверде паливо газових котлів ТЕЦ було знайдено оптимальний режим, який би окремо був прийнятий для різних типів біомаси. Мазут і газ у парових котлах тепер заміщують сільськогосподарські та лісові відходи: лушпиння соняшникового насіння, очерет, тріски, лоза. Миколаївський комплекс повністю забезпечений енергетичною біосировиною. Лушпиння постачає олійноекстракційний завод, потужність якого досягає 600 т на добу, деревину — лісгоспи. Підприємство має переробний цех продуктивністю 15 т на годину, де подрібнюють будь-які види дерев. У майбутньому комплекс планує використовувати паливо як і побутові відходи. Нині 10% виробленої на ТЕЦ електроенергії споживає підприємство, 90% – йде на продаж за «зеленим тарифом». Миколаївський комплекс забезпечує світлом три мікрорайони Миколаєва: Тернівку, Північний та Соляні. Як результат, міні-теплоелектростанція на біопаливі заощаджує 5% природного газу, який спалюється, щоб зігріти обласний центр. Окрім електричної енергії, генеруючий комплекс виробляє пару для опалення, що дало можливість Миколаївському підприємству не тільки відмовитись від підведення газових і тепломереж, а й почати забезпечувати теплом цілий мікрорайон. У будівництво та обладнання ТЕЦ було інвестовано понад 10 млн дол. США. За підрахунками спеціалістів, енергоефективний проект окупиться за три роки. За подібними міністанціями – вбачається майбутнє. Такі генеруючі комплекси надто потрібні сільськогосподарським районам, які мають великі обсяги відходів сільськогосподарської та лісової промисловості, побутових відходів. До того ж подібні об'єкти не тільки забезпечуватимуть промисловість і населення тепловою та електричною енергією, а й створять нові робочі місця.

3. ПАТ «Кіровоградолія», м. Кропивницький. Це одна з перших компаній, яка почала виробляти електроенергію з біомаси в Україні. Біо-ТЕЦ виробляє як електричну, так і теплову енергію. Потужність станції становить 1,2 МВт електричної і 33,6 МВт теплової потужності.

4. ТОВ «Смілаенергопромтранс», м. Сміла Черкаської області. Також одна з перших в Україні станцій, на біомасі що почала працювати. Вона діє з 2010 р. і виробляє 6 МВт електричної та 10 МВт теплової потужності.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у

сферах енергетики і комунальних послуг (НКРЕКП) в 2020 році в Україні налічується 51 біогазова станція загальною потужністю 96,7 МВт. У 2020 році біогаз займає 3% в структурі виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). До найбільших виробників біогазу відноситься 6 компаній, сукупні потужності яких перевищують 5 МВт, зокрема:

1. Агрохолдинг МХП — 17,5 МВт («Біогаз Ладижин» — 12 МВт, «Орель-Лідер» — 5,5 МВт).

2. «Теофіпольська енергетична компанія» — 15,6 МВт (на базі «Теофіпольського цукрового заводу» — 5,1 МВт, на кукурудзяному силосі — 10,5 МВт).

3. «Кліар Енерджі» — 13 МВт (об'єднує 12 біогазових установок від 0,33 МВт до 3,5 МВт).

4. «Біоенергетичний комплекс в Глобіно» («Астарт») — 12 МВт («Глобинський цукровий завод», «Глобинський переробний завод»).

5. «Корсунь Еко Енерго» — 7,5 МВт (на базі «Селищанський цукрового заводу»).

6. «Городище-Пустоварівська аграрна компанія» — 6 МВт («Галс Агро»).

Невідкладні заходи з впровадження сучасних технологій мають бути здійснені в кожному секторі економіки країни, для того, щоб гарантувати, що інвестиційні рішення не обтяжуються неоптимальною технологією в довгостроковій перспективі. У суспільстві зростає усвідомлення нагальної потреби перетворити політичні заяви та аналітичну роботу в конкретні дії. Для вирішення цих проблем, за замовленням програми ПРООН, розробляється дорожня карта для деяких з найбільш важливих технологій, а саме розвитку ринку твердого біопалива в Україні. Використання твердого біопалива в нашій країні, згідно з Національним планом дій з відновлюваної енергетики до 2020 року, ставить за мету такі досягнення:

1. У секторі електроенергетики встановити 5700 МВт потужностей до 2020 р. (без урахування потужностей великих гідроелектростанцій), виробництво яких становитиме 11% від загального обсягу споживання електроенергії.

2. У секторі теплоенергетики у 2020 р. замінити 5,85 млн тонн н.е. традиційних паливно-енергетичних ресурсів енергією, виробленою з відновлюваних джерел. Такий обсяг виробництва теплоенергії з відновлюваних джерел забезпечить 12,4% від загального кінцевого споживання теплоенергії.

3. Біоелектростанції на твердому біопаливі, у 2020 р. повинні забезпечити 11,3% (2950 проти 26 000 ГВт\*год) від загального виробництва електроенергії з відновлюваних джерел.

4. Об'єкти біоенергетики, що працюють на твердому біопаливі та виробляють теплоенергію, у 2020 р. повинні забезпечити 83% (4850 проти 5850 тис. тонн н.е.) від загального виробництва теплоенергії з відновлюваних джерел.

Поточні низькі ціни на енергоносії перешкоджають надходженню інвестицій у дослідницькі організації та для розробки новітніх біопалив, що виробляються з лігноцелюлозної біомаси, відходів або непродовольчих сировин. Як наслідок, прогнози щодо ринків біопалива ґрунтуються на припущенні, що більшість біопалив будуть виробляти в наступному десятилітті з сільськогосподарських вихідних матеріалів.

Таким чином, імовірно, що виробництво біопалива безпосередньо або опосередковано впливатиме на довкілля, землекористування та певною мірою – на аграрні ринки в середньостроковій перспективі. При перегляді політики щодо біопалива, ймовірно, будуть враховані ці положення, що зумовить прийняття більш жорстких критеріїв.

Основною проблемою, яка виникає при застосуванні біопалив, є формування сталої сировинної інфраструктури та вибір найкращих джерел біосировини, що надають можливість утилізації вторинних сопродуктів і забезпечувати максимальну ефективність використання земельних площ посіву за рахунок безвідходних технологій переробки. Світове зростання попиту на енергетичні сільськогосподарські культури сприяє зростанню цін на них, що породжує зростання пропозиції. Тому, сільське господарство України має всі шанси перетворитися в галузь, що здатна забезпечити не лише продовольчу, а й, у певній мірі, енергетичну безпеку країни.

Таким чином, виробництво біопалива разом з виробництвом сільськогосподарських культур сприятиме розвитку сільського господарства і задоволенню потреб споживачів. Отже, раціональне і ефективне використання сільськогосподарських угідь сприятиме забезпеченню і продовольчої, і енергетичної безпеки.

#### Література

1. Гойсюк Л.В. Економічна ефективність виробництва сировини для переробки на біопаливо. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 46–49.
2. Гойсюк Л.В. Формування сировинної бази виробництва біоетанолу в Україні. *Наука й економіка*. Хмельницький, 2010. Вип. 2 (18). С. 161–164.
3. Самойленко А. Г. Перспективи виробництва біодизеля в Україні. *Економіка АПК*. 2008. № 4. С. 72–78.
4. Політика України у сфері сільського господарства, біоенергетики та харчової промисловості - дослідження, висновки та рекомендації / за ред. Х. Штрубенхоффа, В. Мовчан, І. Бураковського. Київ : Видавничий дім «АДЕФ-Україна», 2009. 383 с.
5. Ресурсы планеты неисчерпаемы. URL: <http://tainyplanet.mirtesen.ru/blog/43687009897/Resursyi-planetyineischerpaemyi>.
6. Биотопливо и энергетическая безопасность. URL: [http://www.newchemistry.ru/letter.php?n\\_id=108](http://www.newchemistry.ru/letter.php?n_id=108).
7. Новосельцева А. М. Біоенергетичний потенціал сільськогосподарських підприємств: стан, оцінка, перспективи. URL: <http://tezy.btsau.edu.ua/index.php/ua/article/view/787>.
8. Ситуація на ринку олій рослинних та олієсировини. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/3698.html>.
9. Алексєнко І. М. Ситуація на ринку пшениці і гречки та економічні ризики щодо інтенсифікації виробництва. *Ефективна економіка*. 2011. № 6 18 с. URL: <http://www.ekonomy.nauka.com.ua>.

## **2.5. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ДОЦІЛЬНІСТЬ, СВІТОВИЙ ДОСВІД, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

*Юхнов Б.Ю.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Корсаков Д. О.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Велика кількість різноманітних проблем, що існують в економіці України, потребують адекватного їхнього теоретичного обґрунтування і подальшого вирішення. Одним із стратегічних напрямків її реформування вже на протязі майже трьох десятиріч були і залишаються питання власності, в рамках яких в останні роки ядро викреслюється значущість проектів державно-приватного партнерства (ДПП). Позитивний досвід і проривні інновації на основі державно-приватного партнерства у багатьох країнах підкреслюють значний потенціал цього інституту як на макро-, так і на мікрорівнях. Наша країна не є яскравим прикладом в цій сфері, але держава планує активізувати свою діяльність в цьому напрямку. Тому актуальним залишається накопичення й аналіз інформації щодо ефективності проектів ДПП та моделювання і використання їх в Україні.

За останні роки теоретичним питанням організаційно-економічного змісту ДПП як механізму організації ефективної партнерської взаємодії в рамках «держава – бізнес – громадянське суспільство» приділена значна увага в дослідженнях таких вітчизняних науковців, як О. Акіліна та В. Павлюк, І. Біла та Є. Іллічова, Т. Губанова, Б. Данилишин, І. Запатріна, Г. Комарницька, О. Косарев [1-8]. А світовий досвід співпраці держави і бізнесу в рамках державно-приватного партнерства узагальнювали такі іноземні фахівці, як Л. Беннет та Ф. Говард, М. Бусо и А. Стенджер, В. Ребок [9-11] та ін.

Проте, незважаючи на достатньо широке та детальне висвітлення різноманітних проблем, що пов'язані з впровадженням в економічну практику державно-приватного партнерства, залишаються недостатньо проаналізовані теоретичні, методологічні та практичні питання ДПП, які торкаються, перш за все, використання його в Україні. Тому метою даного дослідження є спроба надати характеристику ДПП з точки зору теорії та методології, узагальнити світовий досвід його застосування та оцінити перспективу розвитку в нашій країні.

В умовах складної економічної ситуації, при наявності недостатнього бюджетного фінансування, для реалізації різних видів масштабних проектів органи державної влади різних рівнів вимушені активізувати свої зусилля щодо пошуку альтернативних механізмів залучення фінансових ресурсів. Однією з альтернатив при цьому може

бути успішно апробована в багатьох країнах світу форма реалізації суспільно значимих проектів на засадах використання державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство є таким універсальним механізмом, який дозволяє використати потенціал приватнопідприємницької ініціативи, спираючись на підтримку держави в якості партнера з реалізації певних спільних проектів. При цьому на відміну від приватизації як форми передачі державної (муніципальної) власності у власність юридичних і фізичних осіб, партнерство дозволяє зберігати право власності за державою (місцевим самоврядуванням), хоча при цьому в рамках державної (муніципальної) власності можуть відбуватися істотні інституціональні перетворення, які дозволяють розширити участь приватного бізнесу у виконанні частини соціальних, економічних, організаційних, управлінських та інших функцій держави та місцевого самоврядування.

Необхідність та доцільність використання ДПП обумовлена низкою факторів:

- системою значних та сутнісних суперечностей і відсутністю гармонії соціально-економічних інтересів між владою, приватним бізнесом і суспільством;

- рівністю прав учасників взаємодії щодо подолання цих суперечностей, що можливо тільки в рамках партнерства влади та бізнесу;

- істотною зміною ролі держави в економіці, що пов'язано з розвитком приватного підприємництва і зростанням регулюючих функцій держави;

- відділенням адміністративного ресурсу владних структур від прямої участі у приватній власності і слабким проявом інтеграційних факторів у системі координат «влада-бізнес», що не дозволяє застосовувати значні ліквідні ресурси приватного підприємництва, яке володіє сучасним інтелектуальним, організаційно-економічним та інвестиційним потенціалом;

- збереженням підприємств стратегічного призначення в руках держави, ефективність роботи яких може бути підвищена за рахунок використання досвіду управління приватним бізнесом [12, с.106-107].

У сучасних умовах процес розвитку партнерства різних організацій повинен націлюватися на здійснення переходу від традиційного до інноваційного ринку. Споживчі переваги покупців більше не є індикатором вибору ринку.

Саме в рамках ДПП і сформувалася в розвинених країнах інноваційна модель суспільної економічної системи. Безперечно пріоритетним тут був вплив науки, її практичне використання в матеріальній і нематеріальній сферах. Інновації дозволяють не просто шукати перспективні ємні ринки, користуючись споживчими перевагами, а створювати нові ринки збуту товарів і послуг. Однак без реальної та

своєчасної допомоги держави, без її партнерства з приватним бізнесом неможливо побудувати ринок інновацій і перейти до інноваційної моделі відтворювального процесу.

Інвестиційне партнерство держави та бізнесу є багатоаспектним складним процесом, який складається з багатьох стадій і передбачає системне визначення необхідних напрямів партнерства, вимог до його якості та обсягів, платіжного механізму, процедур виявлення й оцінювання ризиків, їхнього розподілу між державою та приватним партнером, нагляд та контроль з боку держави за використанням останнім державного та комунального майна, яке передано в строкове користування.

Приватні, колективні та державні інтереси далеко не завжди кореспондуються між собою. Функція загальнонаціональних органів влади – використання усіх існуючих правових, фіскальних, монетарних та інших інструментів, що необхідні для зміцнення насамперед фінансового здоров'я суб'єктів господарювання. Такий кут зору дозволяє більш критично оцінити нібито вичерпну роль рішень на загальнонаціональному рівні. Треба враховувати галузеві особливості, зокрема специфіку сприйнятливості до інноваційних засад подальшого розвитку. Так наприклад, нестача ресурсів може бути передумовою розробки оновлених будівельних проектів, у яких проектувальники зможуть сформувати раціональну, економічно виправдану структуру об'єкту.

Подальше зменшення собівартості будівництва за рахунок економії ресурсів (мається на увазі не зменшення заробітної плати робітників чи застосування більш дешевих матеріалів, устаткування та механізмів, а зменшення загального фонду оплати праці за рахунок підвищення продуктивності праці та раціонального використання матеріалів, устаткування та механізмів) можливо лише при системній зміні структури витрат. Тоді ймовірно ліквідувати помилки, що були допущені раніше при розробці проекту, робочому процесі будівництва, залученні субпідрядників та ін. Також інколи варто поділити будівництво на етапи, зменшити кількість виробничих операцій безпосередньо на будівельному майданчику, провести реорганізацію будівельного процесу. Йдеться і про збирання складної конструкції на місці виготовлення більшості комплектуючих та її доставку до будівлі, і про удосконалення організації робіт шляхом планування постачання матеріалів на будівельний майданчик за графіком, і таке ін. Здешевленню проекту сприятиме також зменшення орендної плати за землю.

Уряди багатьох країн світу вирішують проблеми розвитку виробничої та соціальної інфраструктури, розширення та модернізації належних їм засобів виробництва в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Руйнування і старіння інфраструктури обертається для суспільства підвищеними витратами, негативно відбивається на продуктивності праці, ефективності, веде до зниження



конкурентоспроможності національних економік, зростання кількості нещасних випадків, аварій, катастроф. ДПП досить поширене у світовій практиці, особливо у країнах Західної Європи – Великій Британії, Ірландії, Іспанії, Італії, Нідерландах, Німеччині, Франції, Туреччині, а також у деяких країнах Азії, Північної та Південної Америки.

Якщо аналізувати європейський досвід державно-приватного партнерства, то можна констатувати, що базові економічні інститути ЄС розглядають його як значний елемент стратегії сталого економічного розвитку, а також ефективний інструмент реалізації різноманітних антикризових програм та проведення структурних реформ. До пріоритетних галузей країн Євросоюзу, де найбільш поширено використання проектів ДПП, відносяться, перш за все, будівництво, транспорт, об'єкти державної та місцевої інфраструктури.

Країною, яка одна з перших широко запровадила проекти ДПП, є Велика Британія. На початку 90-х років ХХ ст., реагуючи на економічну нестабільність, уряд консерваторів на чолі з Дж. Мейджором запропонував «Приватну фінансову ініціативу», метою якої було покращення життя населення шляхом надання йому різних послуг за рахунок не тільки державного бюджету, а й коштів приватного бізнесу. Її ознаками були також: розподіл повноважень між державою та бізнесом (приватний сектор бере на себе довгострокові зобов'язання щодо обслуговування активів, а держава – умову забезпечення постійного попиту на певний товар чи послугу); розподіл ризиків між приватним і державним секторами; використання співвідношення «ціна – якість» як показника ефективності використання державно-приватного партнерства. Позитивний досвід реалізації таких проектів призвів до подальшого їх широкого використання. Так, за останні 30 років у Великій Британії було реалізовано більш ніж 600 проектів ДПП, а кількість нових угод щорічно вираховується десятками [2].

Значного успіху в цьому напрямку досягла Туреччина. Усього країна впровадила близько 200 масштабних проектів вартістю \$120 млрд. у таких сферах, як: енергетика, медицина, будівництво доріг, аеропортів та морських портів [13]. В Ірландії через механізми державно-приватного партнерства реалізується ціла низка інфраструктурних проектів в енергетиці, транспорті, сфері соціальних послуг на основі прийнятої концепції із централізованим органом у цій сфері – Центральним відділом із державно-приватного партнерства. У Франції, Іспанії та Італії державно-приватне партнерство розповсюджено у формі концесії. За допомогою такої форми взаємодії державного і приватного секторів утримується баланс між великими і малими державними проектами. Найбільш популярними сферами використання державно-приватного партнерства тут є надання адміністративних послуг та інфраструктура: водопостачання, спорудження автомагістралей [2].

Також слід зазначити, що незалежно від національних особливостей окремих держав, розвиток світового державно-приватного

партнерства включає три основні етапи. Більшість країн у сучасному світі знаходяться лише на першому етапі формування державно-приватного партнерства, якому властиві такі характерні особливості, як: формування політичної основи ДПП; виокремлення та введення в обіг основних понять ДПП; заснування ринку послуг ДПП; виокремлення першочергових проектів. На другому етапі знаходяться майже всі країни Західної Європи (Франція, Німеччина, Іспанія, Італія), а також США, Канада й Японія. Цей етап характеризується створенням структур ДПП; формуванням нормативно-правової бази; розвитком і розширенням проектів із включенням до їх складу нових об'єктів господарювання; написання і публікація практичних методологічних посібників.

До третього етапу, який включає набуття популярності моделей ДПП, зростання інвестувань в інфраструктуру держави та обсягів контрактів на основі ДПП, ліквідацію правових недоліків, змогли розвинути механізм державно-приватного партнерства лише Великобританія, Австралія, Південна Корея та Ірландія. Тому варто зазначити, що помилок реалізації даного механізму можливо уникнути в разі підготовки обґрунтованої політичної бази, взявши за приклад країни, які вже дійшли до вищого ступеня розвитку державно-приватного партнерства: Австралію та Ірландію – у сфері дорожнього будівництва; Великобританію – у сфері будівництва лікарень, освітніх установ, а також військової інфраструктури; Нідерланди – у сфері будівництва житла муніципального значення тощо [2].

Підсумовуючи міжнародний досвід застосування проектів ДПП, варто виділити такі ключові фактори його успіху [14]:

1. Юридичне оформлення партнерства між державою та учасниками з боку приватного сектора спеціальною угодою (договором, контрактом): держава розробляє і затверджує типові угоди стосовно окремих галузей або сфер, але при цьому кожен договір є специфічним документом, що містить особливості і характерні риси.

2. Співфінансування в певних частках або 100-відсоткове фінансування приватним сектором проектів ДПП: один з головних стимулів держави до розвитку ДПП полягає в залученні в об'єкти державної і муніципальної власності фінансових ресурсів приватного сектору, що дозволяє знизити навантаження на бюджет і одночасно розширити спектр надаваних населенню суспільних послуг, підвищити їхню якість і доступність.

3. Переважно довгострокові контрактні відносини: як правило, ДПП орієнтоване на розв'язання стратегічних задач розвитку державної і муніципальної власності і надання суспільних послуг.

4. Розподіл ризиків у проектах між державою і бізнесом: для проектів ДПП характерні різноманіття і високий рівень ризиків, що обумовлює необхідність організації складних схем їхнього розподілу, перерозподілу і страхування ризиків.

5. Різноманіття форм ДПП: критеріями віднесення до тієї чи іншої структурної групи звичайно виступають: відносини власності (володіння, користування, розпорядження), форми участі держави, схеми фінансування та розподілу ризиків, а також інші параметри.

6. Інноваційні методи управління сферою виробництва і надання суспільних послуг: в рамках проектів ДПП приватний сектор привносить в сферу виробництва і надання суспільних послуг сучасний організаційний досвід, знання, нові управлінські технології.

Світовий досвід доводить, що ДПП є альтернативою приватизації об'єктів державної та комунальної власності, оскільки об'єднує переваги державного та приватного секторів, зокрема, соціальну відповідальність, громадську підзвітність та пріоритетність екологічних стандартів у діяльності, а також фінансові ресурси, технології, управлінську ефективність та підприємницьку ініціативу. Згідно із Законом України "Про державно-приватне партнерство" [15] державно-приватне партнерство є особливо актуальним для розвитку та забезпечення нормального функціонування суспільно значущих об'єктів, на утримання яких не вистачає бюджетного фінансування.

На жаль, в нашій країні існує чимало факторів, які суттєво стримують розвиток державно-приватного партнерства. До головних з них, перш за все, можна віднести:

- загальну декларативність прав і обов'язків держави та приватного бізнесу у договорах ДПП;

- відсутність дієвих механізмів реалізації відповідальності сторін за невиконання взятих на себе зобов'язань;

- нерегульованість фінансових взаємовідносин між партнерами по проекту;

- складне визначення доцільності реалізації того чи іншого проекту ДПП, а в деяких випадках (йдеться про концесійні угоди) - відсутність законодавчої вимоги про її оцінку.

До проблем, які стримують розвиток ДПП можна також віднести незацікавленість багатьох держслужбовців на різних рівнях управління у впровадженні його проектів, інерцію їхнього мислення, недостатню якість адміністративних послуг. Іноді суттєво заважають і різні погляди центральної і місцевої влади на доцільність та механізми реалізації проектів ДПП.

Все це призводить до гальмування процесів розвитку державно-приватного партнерства, повільного розповсюдження його по галузях економіки країни, невиконання вже укладених договорів. Так, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в Україні станом на 01.01.2020 на засадах ДПП укладено 187 договорів, з яких реалізується лише 52 договори (34 – договорів концесії, 16 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори), 135 договорів не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 18 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконується) [16]. Фактично плідно працюють

проекти ДПП, які підтримуються двома організаціями: Програмою розвитку державно-приватного партнерства USAID (реконструкція парків та зон рекреації - м. Київ; організація паркування - м. Львів; опалення житла за допомогою біопалива - м. Малин; переробка побутових відходів - м. Вінниця та м. Івано-Франківськ; охорона здоров'я - м. Запоріжжя тощо ) та Проектним офісом з розвитку державно-приватного партнерства «SPILNO», який реалізує проекти концесій залізнично-поромного комплексу ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ»», ДП «Стивідорная компанія «Ольвія»» та ДП «Херсонський морський торговельний порт».

Тим не менш, розвиток ДПП в Україні повинен стати одним з пріоритетним напрямків реформування економіки. І тому з метою ефективного використання його переваг потрібно здійснити цілу низку заходів, які спрямовані на формування та функціонування сприятливого економічного середовища. До цих заходів необхідно віднести:

1. Вдосконалення законодавчого забезпечення механізмів створення та реалізації проектів ДПП. Для цього в Законах, що приймає Верховна Рада, а також у розпорядженнях Уряду, слід чітко прописати права і обов'язки кожної із сторін угоди, їхню відповідальність за недотримання умов виконання договорів, врегулювати фінансові механізми реалізації проектів ДПП.

2. Надання органам місцевого самоврядування в рамках адміністративної реформи більш широких повноважень з доцільності використання тих чи інших проектів ДПП, чітке розмежування зон відповідальності за їхню реалізацію між центральною владою і об'єднаними територіальними громадами.

3. Надання пріоритету таким проектам ДПП, які мають ознаки інноваційності. Рішення про це повинні приймати державні або місцеві органи влади в межах своїх повноважень та відповідальності.

4. Проведення навчання та перекваліфікації адміністративних працівників, що задіяні у реалізації проектів ДПП. В деякому розумінні це повинні бути не лише підготовчі курси, семінари та конференції, а в значній мірі формування їхнього мислення, яке буде засноване на принципах інновінгу, тобто на створенні сприятливого середовища для генерації творчих ідей та їхнього наступного втілення у життя в інноваційних продуктах.

Таким чином, аналіз вітчизняного та світового досвіду впровадження та реалізації проектів державно-приватного партнерства дозволяє зробити такі висновки:

- державно-приватне партнерство є сучасним механізмом ефективного соціально-економічного розвитку, що доведено позитивним досвідом його втілення в багатьох країнах;

- його використання має розповсюджуватися, перш за все, на ті сфери економіки, де існує брак державних коштів на їхній розвиток, та

співробітництво держави й бізнесу може дати найбільший ефект (медицина, освіта, комунальна інфраструктура тощо);

– державні органи влади повинні створити таку законодавчу базу, яка б сприяла ефективному розвитку ДПП, особливо у інноваційному напрямку, а також дієвий механізм правових та фінансових взаємовідносин між партнерами по проектам.

Все це надасть змогу вивести державно-приватне партнерство в Україні на новий рівень і буде сприяти реалізації планів соціального та економічного розвитку країни у найближчий перспективі.

#### Література

1. Акіліна О.В., Павлюк В.В.. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами у сучасному місті. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип.20. Ч.1. С.10-13.

2. Біла І.С., Є.І.Іллічова. Світовий досвід державно-приватного партнерства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С.126-129.

3. Губанова Т. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика. Теорія держави і права. 2019. № 6. С.220-224.

4. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство – стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу. Юридичні новини Online [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://news.yurist-online.com/news/kmu/2/>.

5. Запатрина И.В. Потенциал публично-частного партнерства для развивающихся экономик [Монография]. К.:В.Р., 2011. 152 с.

6. Комарницька Г. О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. Бізнес Інформ. 2019. №5. С.50-55.

7. Комарницька Г. О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Проблеми економіки. 2019. №1. С.46-51.

8. Косарев А.Й., Рибак О.М. Партнерство держави і приватного бізнесу в розвитку повітряного транспорту України. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємство. 2007. № 3. С. 118-125.

9. W. Lance Bennett and Philip N. Howard. Evolving Public-Private Partnerships: A New Model for e-Government and e-Citizens. Microsoft® Partnerships for Technology Access. 2008. P. 25.

10. Buso M. and Stenger A. Public-private partnership as a policy response to climate change. Energy Policy. 2019. № 119. P. 487-494.

11. Вольфрам Ребок. Государственно-частное партнерство в Украине. К.: Arzinger. 2009. 176 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://arzinger.ua/file\\_collection/ua/book\\_PPP\\_A5\\_rus.pdf](http://arzinger.ua/file_collection/ua/book_PPP_A5_rus.pdf).

12. Островський І.А., Юхнов Б.Ю. Особливості фінансового моделювання діяльності підприємств житлово-комунального господарства в умовах публічно-приватного партнерства / Розвиток методів управління підприємствами сфери послуг: колективна монографія / за заг. ред. канд. техн. наук, доц. Гусарова О.О. Харків: УІПА, 2015. С. 105-138.

13. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c99ac1a1-df9a-4bdc-9d9e-4ad399596326&title=UkrainaPereimaDosvidTurechchiniURealizatsiiProektivDerzhavnoprivatnoPartnerstva> (дата звернення 12.11.2020).

14. Бабаєв В. М., Момот Т.В., Шевченко Є.Ю. Потенціал реалізації проектів публічно-приватного партнерства в інфраструктурній сфері мегаполіса. Комунальне господарство міст. Серія економічна. 2013. №106. С. 3-10.

15. Про державно-приватне партнерство: Закон України №2404-VI від 01.07.2010р. (зі змінами та доповненнями; редакція від 25.10.2020р.): вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17> (дата звернення 07.11.2020).

16. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL:<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> (дата звернення 16.11.2020).

## РОЗДІЛ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

### 3.1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

*Азізова К.М.*

*кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний  
економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

*Ус Ю. В.*

*кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний  
економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

Сучасний етап розвитку банківського бізнесу знаходиться в умовах зростаючої конкуренції та комерціалізації діяльності, що зобов'язує банків розробляти гнучкі ринкові стратегії, проводити сегментацію ринку банківських послуг та зрештою впроваджувати нові продукти та послуги. При таких умовах, функціонування інновацій для вітчизняних банків є не тільки критерієм оцінки конкурентоспроможності, а й умовою виживання на ринку. З огляду на це, дослідження перспективних напрямків управління конкурентоспроможності банків в Україні набуває все більшої актуальності.

Необхідно відзначити, що питанням оцінки та управління конкурентоспроможністю банку присвячені наукові праці як провідних вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема: Лютий І. Г., Заруба Ю. Л., Фомін І. Л., Федулова Л.І., Волощук І.Г., Козьменко С. С., Беляков А. В., Іванов Ю. Б., Примостка Л. О., Фатхутдинов Р. А., Медведєв М. В. та ін.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку та дослідження конкурентних переваг банків на ринку фінансових послуг.

Для визначення особливостей підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу та синтезу наукових праць провідних вчених [2-6, 8] були визначені наступні етапи управління конкурентоспроможністю банку з урахуванням стратегічного підходу:

– розробка стратегічних орієнтирів діяльності банку (визначення місії та цілей діяльності банку); діагностика конкурентного середовища банку (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища);

- вибір стратегічної мети функціонування банку (максимізація прибутку банку, зміцнення репутації та надійності банку, максимізація ринкової вартості банку);
- вибір і взаємоузгодження конкурентної стратегії банку із метою його діяльності (стратегія зростання, стратегія скорочення, стратегія комбінування);
- формування системи тактичних та оперативних планів (програм, проектів);
- формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії банку для профільюючих сфер та їх практичне здійснення
- оцінка ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку;
- коригування у разі, якщо не досягнуто стратегічних завдань банку.

Розглянемо більш детально кожний з цих етапів.

Для забезпечення бажаного рівня функціонування у конкурентному середовищі банківським установам необхідно підтримувати високі показники власної діяльності. Така позиція вимагає від менеджменту банків реалізації обґрунтованої ефективної стратегії, що слугує запорукою конкурентоздатної діяльності суб'єкта господарювання. При моделюванні стратегії подальшого розвитку перед менеджментом банку постає завдання забезпечення балансу інтересів внаслідок орієнтації як на цілі організації – досягнення фінансових і нефінансових цілей, так і на виявлення майбутніх та задоволення поточних потреб клієнтів, що повинно сприяти досягненню конкурентних переваг банківської установи. Важливим критерієм, якому повинна відповідати стратегія має бути гнучкість, тобто можливість адаптації діяльності структурних підрозділів банку до майбутніх змін конкурентного середовища в найкоротші строки та з найменшими втратами [17].

Для розробки конкурентних стратегій банку необхідним є стратегічний аналіз, об'єктами якого є фактори зовнішнього середовища банку прямого та непрямого впливу та внутрішні умови його діяльності.

Вибір стратегічної мети функціонування банку здійснюється з урахуванням оцінки внутрішніх можливостей банку та тенденцій розвитку зовнішнього середовища. При виборі конкурентної стратегії банку перевага надається стратегічній альтернативі, що дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси та можливості, забезпечуючи при цьому одночасно досягнення оптимуму між рівнем прибутковості, фінансової стійкості та управління ризиками, тобто банк знову ж таки повинен опиратися на результати SWOT-аналізу та GAP-аналізу. Крім всього іншого, конкурентна стратегія має підпорядковуватись та логічно продовжувати загальнокорпоративну стратегію банку. Залежно від обраної стратегії основні зусилля банку можуть бути спрямовані на [4, 8]:

- збільшення частки банку на ринку, тобто активний розвиток банку та розширення діяльності, в основному за рахунок інноваційно-інвестиційної складової, що передбачає також прийняття значних ризиків;



– скорочення або вихід з даного сегменту, тобто згортання бізнесу, за якого ризику мінімізуються;

– пошук нових можливостей в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок комбінування інноваційних розробок з посиленням ефективності традиційних методів конкурентної боротьби з метою послаблення впливу конкурентів; рівень ризиків є змінним.

Вибір того чи іншого виду конкурентної стратегії залежить від співвідношення ринкових сил на певному сегменті ринку, конкурентних стратегій інших учасників ринку, можливостей конкретного банку, особливостей клієнтської бази тощо.

Складання системи тактичних та оперативних планів передбачає формування деталізованої сукупності рішень по забезпеченню конкурентоспроможності банку, які підлягають реалізації. Основним плановим документом для цього є розроблені і відповідним чином затверджені конкурентні стратегії.

Формування заходів щодо реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку для профілюючих сфер та їх практичне втілення відбувається на тактичному рівні та деталізуються в поточних планах діяльності структурних підрозділів банку. Для реалізації планів необхідним є формування механізму прийняття управлінських рішень, який передбачає: визначення впливу можливого управлінського рішення на забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку на різних рівнях управління; розробку заходів, що усувають або, щонайменше, послаблюють наслідки прояву факторів дестимуляторів; розробку заходів, що посилюють вплив факторів-стимуляторів [12].

Варто зауважити, що ключовим завданням на даному етапі є досягнення балансу між обережністю та максимальним використанням потенційних можливостей банку щодо дохідного вкладання банківських ресурсів. При цьому банківський менеджмент середньої ланки має координувати у відповідності до поставлених завдань всі сфери діяльності банку, а саме: управління фінансами, маркетингову політику, організаційну структуру підрозділів, технологічну та технічну складову, кадровий потенціал.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії банку здійснюється як в цілому по установі, так і частково за кількісними і якісними показниками відповідно до функціонального напрямку. Відповідно до першого напрямку встановлюється відповідність між поставленими стратегічними цілями щодо забезпечення стійкості банку та його розвитком. Вважаємо, що поняття стійкості банку є комплексним, і включає не лише фінансову складову, але й організаційну стійкість, тобто налагодження ефективних і гнучких бізнес-процесів, ділову стійкість – якість та стабільність партнерських відносин з банками, клієнтами та іншими контрагентами банку, конкурентна стійкість, яка, з одного боку, інтегрує всі характеристики вищезгаданих компонент, а з іншого, відображає стабільність конкурентної позиції банку на ринку і рівень задоволення

потреб споживачів асортиментом, якістю обслуговування конкретного банку.

Якісними показниками ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку є поліпшення іміджу банку, підвищення якісних характеристик клієнтської бази, підвищення якості банківських послуг та розширення їх асортименту. Кількісно виміряти ефект від успішності реалізованих заходів можна за рахунок аналізу частки ринку банку і масштабів діяльності, а також оцінки маркетингових (наприклад, зростання питомої ваги клієнтів з високим потенціалом та рівнем надійності) та фінансових показників (динаміка рентабельності нових/модифікованих напрямів діяльності, продуктів; динаміка показників фінансової стійкості, капіталізації, якості активів та зобов'язань) [8, с. 55].

Мета даного етапу – виявлення невикористаних можливостей та резервів на кожному із напрямків діяльності комерційного банку з метою їх перетворення у конкурентні переваги. Доцільно також здійснити заключний аналіз зовнішніх та внутрішніх параметрів середовища банку, оцінити достовірність розроблених прогнозів, оскільки висновок про характер, інтенсивність змін та відповідність прогнозним показникам та тенденціям дасть змогу розробити на тактичному рівні систему реагування, заходи якої спрямовані на адаптацію діяльності до динамічних умов, в разі необхідності перерозподілити ресурси, змінивши структуру ресурсного потенціалу, посилити увагу до проблемних ланок, усунути неефективні напрями витрат.

На підставі оцінки результатів попереднього етапу менеджмент банку робить висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю комерційного банку, приймає рішення щодо продовження обраної стратегії чи необхідності внесення коректив у стратегічні цілі банку і його тактичну діяльність.

Протягом всього циклу забезпечення конкурентоспроможності банку відбувається коригування дій, визначення відхилень отриманих показників від запланованих, коригування встановлених цільових критеріїв, поставлених завдань, стандартів якості, параметрів бізнес-процесів для забезпечення досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності комерційного банку за умов зростання інтенсивності конкуренції між банками та іншими фінансовими і нефінансовими установами можливе лише за умови розробки відповідної стратегії, створення динамічної системи комплексного управління конкурентним потенціалом, координуючи відповідним чином тактичні дії банківської установи. Функціонуючи в умовах невизначеності та нестабільності, для вітчизняного банку видається особливо актуальним в контексті запропонованої системи звернути посилену увагу на якість і достовірність прогнозів, особливо макроекономічних, а також на розвиток таких характеристик як динамічність і реактивність установи, тобто здатність швидко адаптуватися та реагувати на імпульси ринку адекватними змінами

в структурі, фінансових ресурсах, здібностях персоналу, з метою досягнення стабільної конкурентоспроможності.

Результати дослідження системи управління конкурентоспроможністю банку довели, що оцінка конкурентоспроможності банку є важливою складовою процесу управління банківською установою, адже дає змогу менеджерам приймати ефективніші та об'єктивніші рішення. Так як конкурентоспроможність банку характеризується великою кількістю як якісних так і кількісних показників, то використання даного методу дасть змогу вирішити проблеми упорядкування та узагальнення багатомірного статистичного матеріалу у єдину кількісну характеристику. У даному зв'язку використання таксономічного методу для побудови інтегрального показника конкурентоспроможності банку надасть можливість узагальнити абсолютні та відносні показники та отримати однозначно інтерпретовану їх оцінку.

Таксономічний показник рівня розвитку (коефіцієнт таксономії) становить «синтетичну» величину рівномірно діючих усіх ознак, що характеризують одиниці досліджуваної сукупності [15].

Процес побудови таксономічного показника конкурентоспроможності банку відбувається за допомогою наступних етапів:

1 етап – побудова матриці спостережень на основі значень показників, що характеризують конкурентоспроможність банку.

2 етап – формування стандартизованої матриці спостережень. Це обумовлено тим, що елементи матриці спостережень виражаються у специфічних для кожної ознаки одиницях вимірювання.

3 етап – диференціація ознак матриці на стимулятори та де стимулятори.

Основою такого розподілу є характерний вплив кожного з показників на ефективність кінцевого показника, тобто в даному випадку – управління конкурентоспроможністю, при цьому ознаки, які позитивно впливають на загальний рівень конкурентоспроможності, називають стимуляторами, а ознаки, які знижують даний рівень – дестимуляторами.

4 етап – побудова вектора-еталона. Для цього із значень ознак матриці необхідно обрати найбільші значення стимуляторів та найменші значення дестимуляторів.

5 етап – визначення відстані між окремими точками, що характеризують об'єкти аналізу та елементами вектору-еталону. Чим ближче банк до вектору-еталону, тим більш конкурентоспроможним він є.

6 етап – розрахунок інтегрального таксономічного показника рівня конкурентоспроможності банку. Інтегральний показник змінюється в межах від 0 до 1, його інтерпретація наступна: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі – при малих значеннях стимуляторів.

Вихідними даними для оцінки конкурентоспроможності банку

являються показники ефективності роботи відібраних банків України та показники рівня їх захищеності та надійності станом на 01.10.2020 р. (табл. 3.1).

Для зручності кожному з банків був присвоєний свій номер, за яким він представлений у табл. 3.1: № 1 – ПАТ «ПриватБанк»; № 2 – АТ «Ощадбанк»; № 3 – АТ «Укркрексімбанк»; № 4 – АТ «Райффайзен Банк Аваль»; № 5 – ПАТ «Промінвестбанк»; № 6 – ПАТ «ПУМБ»; № 7 – АТ «УкрСиббанк»; № 8 – АТ «ОТП Банк».

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника рівня конкурентоспроможності банку**

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	10	11	12
K <sub>1</sub>	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
K <sub>2</sub>	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
K <sub>3</sub>	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
K <sub>4</sub>	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
K <sub>5</sub>	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
K <sub>6</sub>	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
K <sub>7</sub>	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
K <sub>8</sub>	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
K <sub>9</sub>	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
K <sub>10</sub>	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
K <sub>11</sub>	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
K <sub>12</sub>	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
K <sub>13</sub>	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
K <sub>14</sub>	51,95	33,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
K <sub>15</sub>	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
K <sub>16</sub>	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
K <sub>17</sub>	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
K <sub>18</sub>	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
K <sub>19</sub>	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
K <sub>20</sub>	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
K <sub>21</sub>	35	29	29	25	30	11	31	25
K <sub>22</sub>	3216	97	92	931	224	126	650	133
K <sub>23</sub>	10	8	8	9	7	7	8	9
K <sub>24</sub>	9	8	9	10	8	8	7	8
K <sub>25</sub>	215	305	324	333	123	289	232	319

Коефіцієнти табл. 3.1, які відображають ступінь конкурентоспроможності банку, мають наступну інтерпретацію: K<sub>1</sub> – коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, K<sub>2</sub> – мультиплікатор капіталу, K<sub>3</sub> – коефіцієнт миттєвої ліквідності, K<sub>4</sub> – коефіцієнт поточної ліквідності, K<sub>5</sub> – коефіцієнт короткострокової ліквідності, K<sub>6</sub> – коефіцієнт

рентабельності активів,  $K_7$  – коефіцієнт рентабельності капіталу,  $K_8$  – коефіцієнт рентабельності витрат,  $K_9$  – коефіцієнт ризику кредитного портфеля,  $K_{10}$  – коефіцієнт ризику цінних паперів,  $K_{11}$  – індекс процентного ризику,  $K_{12}$  – коефіцієнт кредитної активності,  $K_{13}$  – коефіцієнт інвестиційної активності,  $K_{14}$  – коефіцієнт строкових депозитів,  $K_{15}$  – коефіцієнт прибуткових активів,  $K_{16}$  – коефіцієнт дієздатності,  $K_{17}$  – коефіцієнт витрат до активів,  $K_{18}$  – процентна маржа,  $K_{19}$  – частка статутного капіталу в капіталі банку,  $K_{20}$  – коефіцієнт фінансового левериджу,  $K_{21}$  – кількість філій,  $K_{22}$  – кількість відділень,  $K_{23}$  – ступінь універсалізації продуктів банку (за шкалою від 1 до 10),  $K_{24}$  – впровадження нових технологій у банку (за шкалою від 1 до 10),  $K_{25}$  – рейтингова оцінка надійності банку від рейтингової агенції ІА «РБК-Україна».

Сформуємо на основі відібраних коефіцієнтів та розрахованих їх значень за допомогою даних фінансової звітності досліджуваних банків України (табл. 3.1) матрицю показників конкурентоспроможності банку (X), яка має наступний вигляд (рис. 3.1).

	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
X =	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
	51,95	33,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
	35	29	29	25	30	11	31	25
	3216	97	92	931	224	126	650	133
	10	8	8	9	7	7	8	9
	9	8	9	10	8	8	7	8
	215	305	324	333	123	289	232	319

Рис. 3.1 Матриця показників конкурентоспроможності банку

Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків проведемо стандартизацію їх значень (рис. 3.2).

Далі проведемо диференціацію ознак. При цьому всі змінні необхідно розділити на стимулятори та дестимулятори (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Диференціація показників рівня конкурентоспроможності банку**

Класифікаційна група	Систематизація показників конкурентоспроможності банку
Стимулятор	K <sub>1</sub> , K <sub>3</sub> , K <sub>4</sub> , K <sub>5</sub> , K <sub>6</sub> , K <sub>7</sub> , K <sub>8</sub> , K <sub>12</sub> , K <sub>13</sub> , K <sub>14</sub> , K <sub>15</sub> , K <sub>18</sub> , K <sub>19</sub> , K <sub>21</sub> , K <sub>22</sub> , K <sub>23</sub> , K <sub>24</sub> , K <sub>25</sub>
Дестимулятор	K <sub>2</sub> , K <sub>9</sub> , K <sub>10</sub> , K <sub>11</sub> , K <sub>16</sub> , K <sub>17</sub> , K <sub>20</sub>

На основі результатів проведеної диференціації ознак, які представлені у табл. 3.2, побудуємо вектор-еталон розвитку. При цьому, еталоном є точка з наступними координатами [15, с. 43]:

$$P_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m}), \quad (3.1)$$

де  $z_{0s} = \max_r z_{rs}$ , якщо  $s \in I$ ;  $z_{0s} = \min_r z_{rs}$ , якщо  $s \notin I$ , ( $s = 1, \dots, m$ );

$I$  – множина стимуляторів;

$z_s$  – стандартизоване значення ознаки  $s$  для окремого об'єкта.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності банку вектор-еталон має такі координати:

$P_0 = (2,29; -1,57; 2,09; 2,76; 1,49; 2,76; 2,90; 2,86; -1,84; -1,65; -2,23; 2,25; 2,52; 1,16; 2,34; -1,51; -0,57; 1,75; 2,07; -1,12; 1,09; 3,02; 1,64; 1,52; 1,10)$ .

Наступним етапом визначення показника таксономічного рівня конкурентоспроможності банку являється розрахунок відстаней між окремими точками (банками) і вектором-еталоном за допомогою формули Евклідової відстані [6]:

$$d_{0i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (3.2)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -того показника в період часу  $i$ ;

$z_{0j}$  – стандартизоване значення  $i$ -того показника в еталоні.

Розраховані відстані між окремими точками (банками) і вектором-еталоном представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Система відстаней між показниками банків та показниками  
вектору-еталону**

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
Евклідова відстань до вектора-еталона	10,22	10,68	10,37	11,38	12,66	10,89	12,13	11,43

-1,14	1,10	2,29	0,17	-0,98	0,25	-0,91	-1,07	-0,22	0,12	0,39
0,72	-1,38	-1,57	-0,12	0,25	-0,73	0,64	1,42	-0,06	1,58	-0,75
2,09	-0,46	0,22	-0,42	-1,81	-0,62	0,02	1,27	0,07	0,47	-0,83
-1,12	-0,61	2,76	-0,19	-0,28	-0,57	0,13	-0,49	-0,08	-0,46	0,91
1,20	-0,91	-0,11	-0,29	-1,02	-1,16	-1,14	-0,31	1,49	1,28	0,98
0,51	0,26	-0,60	-0,52	-0,86	-0,77	2,76	-0,34	0,59	-0,27	-0,77
0,38	0,22	-0,51	-0,54	-0,70	-0,69	2,90	-0,36	0,36	-0,36	-0,70
0,43	0,21	-0,47	-0,50	-0,70	-0,69	2,86	-0,43	0,47	-0,50	-0,69
0,39	0,27	0,21	1,91	-1,84	0,37	-0,05	-1,31	-0,30	-0,74	1,09
1,05	0,03	-1,65	0,28	-1,49	-0,10	1,04	-1,21	0,58	0,05	1,42
-1,14	1,06	0,91	0,11	-0,12	0,75	-0,43	-2,23	-0,47	0,24	1,32
0,73	-0,42	-1,23	-0,66	1,51	0,87	1,12	-1,01	-1,04	-0,92	1,04
=	-1,53	1,32	2,25	0,42	-0,40	-0,65	-0,04	0,24	-0,39	-0,88
	2,52	0,12	0,42	-0,12	-1,14	-0,42	-0,81	0,53	0,27	0,04
	0,23	0,85	0,69	-1,18	1,16	-0,71	1,01	0,38	-0,40	-2,27
	-0,04	-0,15	0,52	-1,51	2,34	-0,49	0,30	0,75	0,19	-0,61
	-0,57	-0,57	-0,57	-0,57	0,99	-0,57	0,99	2,55	-0,57	-0,57
	-0,74	-0,68	0,00	1,75	-0,01	-1,60	-0,68	-0,12	1,71	-0,48
	0,09	0,19	0,39	-1,14	0,80	-2,07	2,07	-0,07	-0,06	-0,45
	-0,75	1,58	2,09	-0,20	-0,48	0,44	-0,71	-1,06	-0,25	-1,12
	1,09	0,27	0,27	-0,27	0,41	0,96	0,82	-1,64	-2,18	0,55
	3,02	-0,52	-0,53	0,42	-0,38	-0,18	-0,45	-0,51	-0,49	0,10
	1,64	-0,26	-0,26	0,69	-1,21	1,64	-0,26	-1,21	-1,21	-0,26
	0,64	-0,24	0,64	1,52	-0,24	1,52	-0,24	-2,00	-0,24	-1,12
	-0,75	0,66	0,96	1,10	-2,19	0,36	0,33	-1,28	0,41	-0,48

Рис. 3.2 Матриця стандартизованих значень  
конкурентоспроможності банку

Отримані відстані слугують вихідними величинами для розрахунку показника рівня конкурентоспроможності кожного банку. Розрахуємо необхідні показники для визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності банку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Показники для визначення інтегрального коефіцієнта  
конкурентоспроможності банку**

Показник	Розраховане значення
$\overline{d_0}$	11,28
$\sigma_0$	0,97
$d$	13,23

На основі даних табл. 3.4 розрахуємо таксономічні показники рівня конкурентоспроможності банків (табл. 3.5).

Як уже зазначалось даний інтегральний таксономічний показник рівня конкурентоспроможності банку приймає значення від 0 до 1, тобто чим ближче значення показника до 1, тим більш конкурентоспроможним є банк, і навпаки – чим ближче значення показника до 0, тим менш конкурентоспроможним являється даний банк.

Таблиця 3.5

**Таксономічні показники рівня конкурентоспроможності банків**

Банк	Значення інтегрального показника конкурентоспроможності банку	Рейтинг банків
ПАТ «ПриватБанк»	0,63	1
АТ «Ощадбанк»	0,59	3
АТ «Укресімбанк»	0,62	2
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0,55	5
ПАТ «Промінвестбанк»	0,44	8
ПАТ «ПУМБ»	0,58	4
АТ «УкрСиббанк»	0,48	7
АТ «ОТП Банк»	0,54	6

Отже, враховуючи вище сказане та розраховані дані табл. 4 можемо зробити висновок про рівень конкурентоспроможності досліджуваних банків. Найбільш конкурентоспроможним виявився ПАТ «ПриватБанк» зі значенням інтегрального показника 0,63, а найменш конкурентоспроможним за даною моделлю є ПАТ «Промінвестбанк», адже його значення інтегрального показника становить лише 0,44. Така тенденція говорить про невисоку конкурентоспроможність досліджуваних банків, адже таксономічний показник досяг лише рівня 0,63 при максимально можливому значенні 1.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що застосування таксономічного аналізу має ряд переваг порівняно з іншими можливими методами оцінки конкурентоспроможності банку. По-перше, розрахунок таксономічного показника рівня розвитку дає змогу уникнути аналізу значного обсягу статистичних даних, що формуються під впливом різноманітних як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які з різних сторін характеризують конкурентоспроможність банку. Натомість особа, зацікавлена у здійсненні оцінки конкурентоспроможності банку, оперує інтегральним показником, її завдання полягає виключно в оцінці його динаміки. По-друге, кожен дослідник для розрахунку коефіцієнта таксономії може обрати індивідуальний набір показників залежно від цілей оцінки, при цьому нівелюються такі недоліки коефіцієнтного методу, як відсутність або недостатнє обґрунтування більшості показників, недостатня інтерпретація показників, прийнятих у зарубіжних банках; недостатня адаптивність іноземних методів і методик до специфіки



українських банків, розгляд показників, які відображають лише окремі сторони діяльності банку. Тому застосування таксономічного аналізу значною мірою підвищує результативність процесу оцінки конкурентоспроможності банку та ефективність управління нею.

Дана модель може бути застосована та використана для будь-якого банку в процесі здійснення миттєвої оцінки його конкурентоспроможності, що забезпечить формування адекватних управлінських рішень щодо її підвищення та досягнення більш високого рівня розвитку порівняно з іншими банками.

В сучасних умовах ведення банківського бізнесу особливої уваги потребують питання підвищення конкурентних позицій вітчизняних банків, які через специфіку своєї діяльності найбільш сильно відчували на собі негативні наслідки фінансової кризи, що проявилася в знеціненні національної грошової одиниці, відпливі коштів з банківських рахунків, проблемах з ліквідністю тощо.

Дестабілізуючи фактори зовнішнього середовища та жорсткі умови конкуренції на ринку банківських послуг вимагають оперативного реагування на зміни умов функціонування, пристосування до них і формування відповідного портфеля конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток банківської установи, виокремити її в загальному переліку прямих та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг у цілому або у його сегментах [7].

У банківській системі України міжбанківська конкуренція, з одного боку, стає основною умовою її самовдосконалення та гармонійного розвитку, важливим стимулом підвищення якості банківських послуг, ефективності діяльності банківських установ та їх надійності. З іншого боку, наявність конкурентів та посилення конкурентної боротьби знижує можливості банку щодо розширення клієнтської бази, здешевлення своїх ресурсів, унеможливорює диктат власної цінової політики.

Існування ряду об'єктивних факторів зумовили те, що українським банкам важко вдається досягти конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому ринку банківських послуг, не кажучи вже про конкуренцію, з потужними іноземними банками. Так, відносно нетривала історія функціонування комерційних банків в Україні є, безумовно, об'єктивною та визначальною причиною їх низької конкурентоспроможності. Слабкість банківської системи України і, відповідно, її неконкурентоспроможність порівняно з іноземними фінансово-кредитними установами пов'язана, передусім, з наступними факторами [7]: недостатній рівень капіталізації українських комерційних банків, відсутність у них ефективних механізмів та інструментів управління ризиками, планування та стратегії розвитку, недосконала структура ресурсної бази з переважанням дорогих залучених коштів, низька рентабельність активів, низький рівень фінансового менеджменту та корпоративного управління, недостатня ефективність нагляду і прозорість діяльності фінансових установ. До того ж спектр та

обсяги кредитних послуг залишаються досить обмеженими, а потреби економіки в кредитній підтримці – незадоволеними.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності банків зокрема і банківської системи в цілому може бути вирішена лише за умови обґрунтованого визначення меж конкурентного ринку і з'ясування кількості та складу діючих на ньому контрагентів. Ключовою складовою забезпечення конкурентоспроможності економіки та банківської системи зокрема має бути державне визначення довгострокової стратегії розвитку відповідного сектора економіки, створення сприятливого конкурентного середовища, забезпечення рівних прав для всіх суб'єктів ринку, контроль за дотриманням антимонопольного законодавства [5].

Враховуючи таку ситуацію, підвищення конкурентоспроможності банку потрібно розглядати як тривалий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, що здійснюється планомірно відповідно до обраної стратегії довготривалого розвитку з врахуванням змін у зовнішньому середовищі та власному стану, внесенням відповідних коректив.

Одним із факторів підвищення конкурентоспроможності банків є підвищення прозорості інформації про їх діяльність та полегшення доступу до неї, що є одним із завдань НБУ.

Питання присутності іноземного капіталу в банківській системі та збереження національної банківської системи необхідно розглядати в контексті економічної стратегії розвитку держави. Необхідними є розробка чіткої стратегії послідовного введення іноземних банків та їх капіталів на український ринок та визначення бажаної частки їх присутності; узгодження національного законодавства з нормами Світової організації торгівлі і забезпечення чіткої регламентації і достатнього контролю за діяльністю філій іноземних банків; подальша адаптація банківського законодавства України до законодавства Європейського Союзу; виконання вимог FATF та Базельського комітету з банківського нагляду щодо ідентифікації клієнтів та запобігання використанню банків для здійснення недобросовісної фінансової практики; врахування форм інтеграції: присутність іноземного капіталу в банківській системі України; присутність українських банків на території інших держав завдяки створенню філій, дочірніх банків та представництв [5].

Одним із напрямів вирівнювання конкурентоспроможності іноземних та вітчизняних банків є підтримка позицій вітчизняних державних банків. Це доцільно з тієї точки зору, що саме державні банки мають ті ж переваги, що й іноземні. Наприклад, у частині формування власних пасивів.

Важливим фактором розвитку банківської справи є удосконалення підходів кредитних організацій до побудови систем корпоративного управління і внутрішнього контролю, передусім – системи управління банківськими ризиками, зокрема в частині операцій із пов'язаними особами, а також групою технологічних ризиків та ризиків безпеки.

Банківські установи, котрі мають розгалужену мережу філій, підвищену увагу повинні приділяти питанням управління ризиками, які пов'язані з діяльністю філій.

Одним з головних факторів забезпечення конкурентоспроможності банку є довіра. Одним з найважливіших чинників довіри є наявність якісної та всеосяжної інформації про фінансове становище банківської установи. На сучасному етапі банківський нагляд у розвинутих країнах активно досліджує нову модель під назвою «Публічна звітність або ринкова дисципліна». Основні елементи цієї моделі базуються на твердженні, що в ринковому середовищі існують такі дисциплінуючі механізми, які через розкриття інформації про реальне становище банку посилюють ступінь нагляду за банківськими установами і зміцнюють надійність банківської системи [3]. Щоб не втратити суспільну довіру, банки повинні бути максимально відкритими, жорстко контролюватися з боку органів банківського нагляду та бути постійно націленими на зміцнення своєї стійкості та надійності. Це досягається шляхом підтримання на достатньому рівні власного капіталу, проведення ефективної інвестиційної та кредитної політики, розумного управління ліквідністю, орієнтації на оптимальний рівень рентабельності та ефективний менеджмент.

На сьогодні більшість українських банків мають доволі високий рівень капіталізації, показники достатності капіталу, вимірювані за вітчизняними правилами. Втім, проблема оцінки якості капіталу не втрачає своєї актуальності. Аналіз структури капіталу свідчить про його низьку якість. Адже деякі банки формують статутний капітал не за рахунок реального залучення коштів, а за рахунок переоцінки активів, субординованих кредитів, які рано чи пізно доведеться повертати [10].

Підвищуючи конкуренцію в банківському секторі, отримуємо змогу стимулювати банки до збільшення власного капіталу. Посилення конкуренції вимагатиме від банків підвищення якості капіталу, яке може відбуватися шляхом або підвищення якості активів або збільшення капіталу в абсолютному значенні.

На основі вище викладеного та аналізу праці провідних вчених [3, 5, 7, 10] нами було узагальнено пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності банку зокрема та банківської системи в цілому:

- підвищення ролі Національного банку України у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та визначення стратегічних напрямів реалізації політики НБУ у сфері управління конкурентоспроможністю банківських установ;

- аналіз проблем та перспектив розвитку банківської системи, врахування соціально-економічних, організаційних та регіональних аспектів управління конкурентоспроможністю;

- аналіз впливу макроекономічних показників та внутрішніх факторів на забезпечення конкурентоспроможності банківських установ;

- застосування світового досвіду дослідження економічних проблем управління конкурентоспроможністю банківської системи;
- соціально-економічний моніторинг банківської діяльності в Україні, порівняльний аналіз конкурентоспроможності банків з іноземним капіталом, оцінка конкурентної позиції банківських установ на ринку;
- розвиток досконалого конкурентного середовища банківської сфери; правове забезпечення стійкості банківської системи, захист економічної конкуренції на фінансовому ринку, забезпечення моніторингу здійснення конкурентної політики;
- аналіз взаємовідносин банків та суб'єктів господарювання; активізація діяльності банків в напрямку розвитку реального сектора економіки, організація управління фінансовими взаємозв'язками між банками та суб'єктами господарювання;
- формування і реалізація стратегій розробки, впровадження та управління інноваційною діяльністю банківських установ; дослідження цільових ринків впровадження банківських інновацій;
- підтримання банківської ліквідності, підвищення рентабельності, збільшення капіталу банків, нарощування ресурсної бази, вдосконалення державного регулювання та нагляду за банківською діяльністю;
- мотиваційне управління інвестиційними процесами у банківській діяльності;
- поліпшення регіональної структури банку;
- проведення маркетингових досліджень ринку та розробка і впровадження рекламної кампанії;
- формування нової якості спеціалістів, технологія управління розвитком кадрового потенціалу банківських установ, розвиток корпоративного управління;
- розробка динамічної моделі підвищення конкурентоспроможності банківської системи та її застосування у стратегічному управлінні.

#### **Література**

1. Багмет К. В. Бенчмаркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності банків України / К. В. Багмет, С. В. Зеленський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: погляд у майбутнє. – 2011. – № 4. – С. 71-73.
2. Борис О. Ю. Формування конкурентоспроможності банку за допомогою брендінгу / О. Ю. Борис // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2012. – № 12. – С. 216 – 225.
3. Гірченко Т. Д. Управління конкурентоспроможність банківської системи України / Т. Д. Гірченко, А. Я. Кузнєцова // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 1 (20). – С. 43-49.
4. Глінський Є. Г. Структурно-функціональна модель у механізмі забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів / Є. Г. Глінський // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2012. – № 1(56). – С. 67-73.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: Монографія. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
6. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования: учебн. пособ. / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 371 с.

7. Коваленко Я. В. Конкурентна позиція банку: стратегічно-інноваційні аспекти / Я. В. Коваленко, О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – №5 (3). – С. 101-108.
8. Ковриженко Л. О. Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / Л. О. Ковриженко // Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана. – 2011. – № 1. – С. 52-66.
9. Козьменко С. М. Процедура стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, А. О. Назаренко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – № 187. – С. 216-222.
10. Кравченко О. В. Забезпечення конкурентоспроможності банку / О. В. Кравченко // Економічні науки. – 2011. – № 8 (29). – С. 46-52.
11. Люзьяк М. Е. Щодо оптимізації регіональної структури банківської системи / М. Е. Люзьяк // Економіст. – 2008. – № 8. – С. 54-57.
12. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 279-285.
13. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Підручник / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
14. Науменкова С. В. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку / С. В. Науменкова, О. М. Ярмак // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1 (12). – С. 27-32.
15. Островерхова О. О. Побудова інтегрального показника оцінки ефективності діяльності банку / О. О. Островерхова // Управління розвитком. – 2010. – № 1(77). – С. 43-45.
16. Турченко М. О. Маркетинг навч. посіб. / М. О. Турченко, М. Д. Швець, Т. С. Карпан. – Рівне: НУВГП, 2010. – 293 с.
17. Kolodiziev, O. Project finance risk management for public-private partnership / O. Kolodiziev, V. Tyschenko, K. Azizova // Investment Management and Financial Innovations. – 2017. – № 14 (4). – P. 171-180.

### **3.2. СУЧАСНІ ПОТРЕБИ В РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Кір'ян О.І.*

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Волошина Н.М.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Можар Л.В.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Сучасність має відмінність в постійному прискоренні впровадження змін в усі сфери життєдіяльності людини – йде активний розвиток науки та техніки, новітні технології швидко стають буденністю та використовуються в багатьох сферах діяльності, ринки стають глобальними, інтернет-простір стає одним з рівноправних елементів ефективних систем управління. Все це призводить до того, що робітники будь-якої організації повинні постійно підтримувати свій професійний, інтелектуальний, технічний та ін. рівні, щоб

мати можливість просто виконувати функційні обов'язки. В разі ж бажання кар'єрного зростання їм необхідно забезпечувати власний розвиток зі значно більшою інтенсивністю. І якщо одне-два десятиліття тому фахівець повинен був вивчати новітні пропозиції та розробки виконання лише безпосередньо функцій, аналогічних його основній діяльності, то на даний час напрямки матеріалів, що необхідно засвоїти, значно розширилися та вийшли за межі вузькопрофесійних. Тому кожна організація при роботі з кадровими ресурсами повинна своєчасно переглядати програму їх розвитку в бік розширення переліку навичок, які повинні засвоїти робітники в ході навчання для можливості виконувати роботу на прийнятному конкурентному рівні. Тобто, одним з важливих завдань кадрової служби стає формування переліку вказаних напрямків та оптимізація процесу розвитку персоналу для можливого охоплення всього їх переліку.

Питанням розвитку кадрів приділяли увагу як вітчизняні, так і закордонні фахівці. Більшість сучасних керівників знайомі з працями Д. Богині, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, А. Кібанова, О. Кузнецової, В. Савченка, С. Шекшні та ін., які заклали базові основи питання на початок XXI сторіччя в підручниках та посібниках. Найвища активність в цьому питанні, на наш погляд, прийшла на 2005-2012 роки, коли країна активно імплемувала в управління, в організацію діяльності європейські стандарти та передовий закордонний досвід з тим, щоб стати рівноправним партнером на світовому ринку. Однак більшість авторів як тоді, так і на даний час звертають увагу в першу чергу на розвиток професійних якостей робітника або на методи їх розвитку. Робіт, які б висвітлювали комплексний розвиток робочої сили щодо сучасних потреб організації, майже не знайти. І зовсім відсутні роботи щодо можливих шляхів пошуку та реалізації розвитку персоналу під впровадження в кожен діяльність світових новацій.

Виходячи з того, що на даний час більшість вказаних напрямків розвитку персоналу не знайшли достойної уваги працівників кадрових служб та керівників підрозділів, процес підготовки та перепідготовки кадрів або не здійснюється за ними зовсім, або здійснюється поверхнево – для забезпечення термінового виконання необхідних організації завдань. Тобто, розвиток сучасних навичок трудових ресурсів проходить однобічно, без урахування динаміки розвитку світових тенденцій в економіці, техніці та технологіях.

Вважаємо за необхідне визначити основні напрямки необхідного розвитку трудових ресурсів, в яких мають потребу більшість персоналу, не зважаючи на їх функційні обов'язки, посади, галузь діяльності тощо. Крім того, спробуємо запропонувати альтернативні прийоми та заходи з розвитку кадрів за цими напрямками.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна

підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу [6]. Розвиток персоналу прийнято розділяти на ситуативний (при виявленні потреби в певних навичках робітник терміново їх засвоює в мінімально потрібному обсязі) та системний (кадрова служба прогнозує майбутні потреби в професійних навичках робітників, оцінює їх потенціал, оцінює доцільність навчання та/або зміни елементів діяльності організації, найбільш відповідних для цього робітників, та планово створює й реалізує відповідну систему навчання).

Виходячи з особливостей кожної з двох вказаних стратегій, очікувано потреби в комплексному розвитку повинен задовольняти системний підхід. Однак зміст розвитку залежить від того, наскільки автор системи навчання здатен зрозуміти важливість наявності в робітника тих чи інших супутніх, не професійних з точки зору спеціальності навичок та компетенцій. Частіш за все ані кадрова служба, ані керівник підрозділу не вбачають проблеми у відсутності в працівника цілого пласта знань та навичок, потрібних для роботи, що не включені в посадову інструкцію та професіограму. Пропонуємо визначитись з основними такими потребами та знайти шляхи їх розвитку для вітчизняних працівників організацій.

Першим і найбільш значущим на даний час, на нашу думку, стає компетенція щодо роботи з комп'ютерною технікою. Як управлінський персонал, так і робітники будь-якої сфери стикаються зі штучним інтелектом і змушені вміти з ним порозумітися, використовувати, визначати проблеми тощо. Наприклад, сучасні автомобілі всі мають систему автоматичного управління, мають програмне забезпечення, тому більш-менш складний ремонт повинен починатися з дослідження пам'яті помилок в управлінні системами автомобіля, а не з його демонтажу. Кожен смартфон, яким користується значна частина населення країни – це своєрідний компактний мінікомп'ютер. Верстати в більшості вже оснащують програмним забезпеченням та керуванням, всі системи безпеки – електронні. Це говорить про необхідність навчання кожного робітника основам інформаційних технологій, основам роботи зі штучним інтелектом, з персональними гаджетами, з інтернет-простором.

Однак більшість керівників або вважає, що робітник апріорі вже вміє працювати з технікою та володіє відповідними навичками програмування, або ж не замислюються над цією проблемою. Враховуючи, що як сама техніка, так і її програмне забезпечення постійно оновлюються, вдосконалюються, навіть при наявності первинних навичок через рік-два робітник стає не достатньо компетентним в цих питаннях. Тому вважаємо, що розвиток трудових ресурсів не залежно від їх працевлаштування потребує внесення пункту вивчення новітніх надходжень технічних гаджетів, інструментів, засобів; програмних оновлень; інструментарію їх дослідження, удосконалення та ремонту. Потрібно навчати працівників пошуку інформації щодо сумісності впроваджуваних оновлень з наявним програмним забезпеченням, обладнанням та ін.

Проблема в тому, що й фахівці не завжди мають потрібну інформацію з даних питань в достатньому обсязі. На даний час, як не прикро, найбільш повний обсяг даних є в блогах з кожної окремої проблеми, питання. Тому вважаємо за можливе доручити відповідним фахівцям здійснювати постійний моніторинг інформаційного простору на предмет пошуку, відбору та узагальнення відповідної інформації з подальшим наданням її всім відповідним користувачам в рамках організації. Можливо надалі організувати в якості додаткового джерела прибутку курси розвитку персоналу інших організацій з наданням цієї інформації та джерел її отримання.

З цього процесу витікає наступний – вміння користуватися інтернет-простором. Нажаль, в епоху тотальної комп'ютеризації помилково вважають, що кожен, хто вміє вмикати персональний комп'ютер, автоматично вміє працювати з інтернетом. Однак на даний час головною проблемою для роботи в інтернет-просторі є розуміння принципів побудови функціонування пошукових та інформаційних систем, принципи роботи браузерів. Нажаль, розробники досить часто змінюють їх, тим самим змінюючи реакцію мережі на розміщений матеріал та на пошуковий запит. Особливо негативно такий процес впливає на маркетингову діяльність, бо ускладнює зустріч споживача з постачальником продукції або послуг, роботодавця з робочою силою, умовно кажучи, приховує потрібну інформацію. Наприклад, зміна пріоритетів для пошукової системи з ключового слова на наявність визначення цього поняття суттєво змінить послідовність та кількість висвітлених браузером джерел інформації. Тобто, реалізатор продукції, який висвітлив на сайті лише її прайс, може або зовсім проігнорований пошуковою системою, або буде розміщений в кінці результатів за інформаційним запитом.

Виходячи з цього, вважаємо за необхідне навчати постійно всіх без виключення робітників особливостям функціонування пошукових систем. Це дозволить їм як більш якісно виконувати свої професійні функції, так і розвивати їх, мінімізувавши час на пошук потрібної інформації. Припустимо, що більш якісно забезпечувати процес навчання з цього питання можуть системні адміністратори або програмісти організації як робітники, що безпосередньо мають справу з програмним забезпеченням та професійно повинні розумітися на всіх його змінах та оновленнях.

Наступною складовою вважаємо вміння працювати з текстом. На даний час виникає потреба в компактному викладенні матеріалу, в навичках дуже коротко, але в повному обсязі викласти думку – повертається потреба вміти писати «телеграфним текстом». Особливо актуальним це стало в епоху впровадження в життя смартфонів з досить не великими екранами, де довгий, багатослівний текст вивчати не зручно, і споживач або партнер, скоріш за все, не вивчить весь матеріал, а зупиниться на першому десятку строк. Для формування можливості такого викладення матеріалу працівник потребує наявності значного словарного запасу, в т.ч. синонімічного ряду, азами діанетики (знання сутності кожного слова), образотворчим



мисленням, риторикою та ін.

Навчити цьому може викладач мови, культурології. Крім того, дані навички людина отримає при постійному читанні певних обсягів різноманітної літератури. Для цього в організації необхідно формувати та впроваджувати відповідну за змістом корпоративну культуру, проводити літературні вечори та зустрічі, квести та інші заходи, що в формі відпочинку забезпечують працівникам засвоєння та розвиток відповідних навичок.

Сучасність активізувала переведення значної кількості діяльності в інтернет-простір. Це посилило глобалізаційні процеси, в тому числі економічні. Значна частка співробітників працює у віддаленому режимі (вдома або де інде), що за останній рік висвітлює наступну проблему, яка потребує вирішення хоча б в межах сфери впливу кожної окремої організації. Такою проблемою стає відсутність навичок планування та організації робочого часу при роботі в інтернет-просторі. Найбільш складною ця проблема стає при розміщенні організації та партнерів, співробітників в різних часових поясах. При відсутності жорстко регламентованих домовленостей щодо часу спілкування, подання матеріалів та ін. кожен співробітник взаємодіє з іншими в прийнятному саме для нього режимі. Тому деякі з них вповільнюють всю роботу, не виходячи на зв'язок добу чи більше, а деякі спілкуються по 16-20 годин, тим самим суттєво порушуючи власний режим життя. Психологи довели, що перенавантаження, постійне очікування та відсутність робочих ритмів суттєво зменшують продуктивність праці, призводять до збільшення помилок в роботі та надалі можуть призвести до пригніченого стану нервової системи робітника.

Ці питання вже вирішені великими корпораціями, які жорстко регламентують час спілкування, взаємодії співробітників, формують графік роботи для кожного працівника, підрозділу. це дозволяє як виконувати ефективно роботу, так і швидко обмінюватись інформацією. В східних країнах за порушення режиму відпочинку робітника можуть навіть звільнити як такого, що псує головний ресурс організації – робочу силу. Тому пропонуємо залучати організаторів виробництва, нормувальників, психологів, тайм-менеджерів для навчання робітників взаємодії в умовах відсутності особистого спілкування, в інтернет-просторі.

Доповненням проблеми стає організація безпосередньо робочого місця та робочого часу самим робітником, його взаємодія з оточенням поза роботою. Нажаль, наше суспільство не достатньо виховане, і тому частіш за все не проявляє потрібної поваги до зайнятості один одного важливою справою. Карантин висвітлює проблему розподілу часу користування технічними засобами в умовах обмеження їх кількості та територіального простору. Частіш за все один чи декілька членів родини не беруть до уваги потреби інших в необхідності користування тим самим обладнанням в обмежені проміжки часу. Це викликає конфлікти робітника з оточенням та може призвести до не своєчасного виконання завдань, втрати матеріалів, втрати іміджу в партнерів тощо.

Вирішення цього питання – процес тривалий, бо потребує уваги та бажання більшості членів суспільства. Тому в межах організації важливо проводити освітньо-роз'яснювальну роботу зі співробітниками, надавати їм професійні консультативні послуги щодо кожного окремого робітника та умов його праці, специфіки оточення. В межах держави та світу необхідно впроваджувати суспільну соціальну політику толерантного відношення до оточуючих, поваги до їх діяльності та вміння знаходити компроміс в організації житлово-робочого простору, розподілу часу доступу до технічних ресурсів. Це – компетенція регіональних та державних органів влади, але долучатися до процесу, на наш погляд, повинні всі освітні організації, суспільні організації та ін.

Для ефективної взаємодії в інтернет-просторі необхідно, щоб матеріал, який проходить в інформаційному потоці, був узгоджений, міг вільно використовуватись, корегуватись та передаватись далі кожним учасником інформаційного процесу. Сучасна система організації діяльності передбачає, що більшість організацій мають власну внутрішню мережу або користуються загальнодоступною; адміністративні органи взаємодіють з організаціями також з застосуванням інтернету – надають та отримують інформацію, передають рекомендації, розпорядження, здійснюють консультації тощо. Тому важливим стає розуміння кожного співробітника та партнера організації про необхідність узгодженості матеріалів.

Однак більшість виконавців, адміністративних робітників, пересічних користувачів навіть не замислюються – чи можливо узгодити матеріали, не тільки отримати, але й використати їх. Найчастіше в системі управління персонал стикається з розбіжностями програмного забезпечення, які унеможливають відкриття або коректне дослідження документації – на сторінці виникає текст без жодного пропуску між словами, частина тексту замінюється програмою на умовні позначки (квадратики), інформація хаотично зміщується (особливо графічна). При відсутності досвідченого експерта, який може пояснити причини цих проблем, робітники частіш за все не в змозі виправити ситуацію та досить довго шукають «обхідні шляхи» для проблемних процесів.

Так само не прийнятним для значної кількості робіт є неможливість переносити блок інформації з одного матеріалу в інший. Це суттєво вповільнює діяльність та збільшує кількість механічних помилок при перенаборі тексту, призводить до втрат робочого часу та погіршує вмотивованість персоналу в роботі. В організаціях, що працюють з графічним матеріалом, додається проблема кольорового убезпечення матеріалу – не всі гаджети дозволяють передати вірно колір, розмір, інші елементи графіки. Інколи проблема полягає в неузгодженості програмного забезпечення, а інколи – в невідповідності технічного оснащення робочого місця. Так само виникають проблеми з обсягами інформаційних блоків, що проходять в системі. Робочі місця з «повільним» інтернетом не в змозі прийняти великі масиви інформації. Для них її потрібно зберігати меншими за обсягом інформаційними блоками, матеріалами, документами.

Фахівці з програмного забезпечення та з технічного оснащення повинні навчати співробітників як формуванню матеріалів, які будуть адекватно використані всіма робочими місцями, так і механізму виправлення проблем в разі їх виникнення (якщо такі рішення є); пояснювати можливості обладнання та оптимальні форми створення та переміщення матеріалів саме для даних технічних комплексів (з урахуванням потужності та узгодженості складових комп'ютера (особливостей пам'яті, відеокарти) та ін). Особливу увагу при розвитку персоналу необхідно приділити засвоєнню працівниками того, що не всі оновлення є позитивними, що перед їх здійсненням (навіть для домашньої техніки) необхідно проконсультуватися з фахівцем організації щодо можливості в подальшому працювати віддалено з оновленої техніки в інформаційній системі саме цієї організації, виконувати обумовлені контрактом робітника функції.

Останній процес, який ми пропонуємо враховувати в розвитку персоналу, є обсяг подання інформації. В умовах роботи з рукописними документами, складнощами з їх розмноженням робітники більш уважно відносилися до процесу мінімізації документооберту, намагалися мінімізувати кількість дій, кількість форм, що передавалися з одного робочого місця до іншого, мінімізувати кількість звітів тощо. Однак автоматизація, особливо управлінських функцій, призвела до «розмноження» кількості документів, бо на їх створення витрачають менше часу та розумових зусиль.

Крім того, деякі співробітники не розділяють робоче та особисте спілкування, і тому захаращують робочу пошту, інші інформаційні канали «цікавим матеріалом». Такий підхід ускладнює пошук потрібної інформації, погіршує зосередженість на роботі, відволікає від робочого процесу.

Для вирішення питання пропонуємо наступні механізми розвитку персоналу: формування організаційної культури та впровадження в роботу певних правил поведінки, за порушення яких накладати дисциплінарні стягнення; чітке регламентування кількості та змісту документів з постійним ознайомленням робітників з цими вимогами та періодичним контролем щодо їх розуміння та дотримання; залучення психологів до оцінки персоналу, що не реагує на попередні заходи. Частіш за все безапеляційна інформація від керівника та одне-два зауваження виконують розвиваючу функцію щодо цих проблем персоналу.

Процес оптимізації трудових ресурсів, на нашу думку, полягає в першу чергу в їх розвитку у відповідності з вимогами сучасності. Крім розвитку професійних навичок зміни в життєдіяльності організацій вимагають забезпечення розвитку й загальних навичок функціонування персоналу в інтернет-просторі, навичок взаємодії робітників в різних умовах організації процесів праці. Автоматизація, комп'ютеризація більшості сучасних робіт змушує організації забезпечувати персоналу розвиток навичок користування цією технікою, технологіями, інформаційними потоками не залежно від професійної приналежності

робітника. Більшість цих навичок необхідно постійно оновлювати, вдосконалювати з тим, щоб встигати за впровадженням в життя техніко-технологічними, програмними та ін. змінами для забезпечення організації прийняттого конкурентного рівня розвитку.

Засвоєння частини вказаних навичок може бути забезпечене в достатньо короткий проміжок часу, бо залежить лише від здатності працівника засвоювати нову інформацію. Це – розуміння вимог до оптимального використання програмного забезпечення, вивчення узгодженості техніко-технологічних складових обладнання, що забезпечує робочі процеси. Інші навички будуть потребувати більше часу на формування та значно більших зусиль від кожного учасника трудових відносин. Це – всі мовні, комунікативні, поведінкові навички. Механізм їх напрацювання може й повинен міститися в довготривалій кадровій стратегії організації, яка одночасно повинна, на наш погляд, охоплювати забезпечення змін в організаційній культурі, в організації розподілу робочого часу, в формуванні оптимальної інформаційної системи організації.

Розвиток трудових ресурсів, з одного боку, містить все більше універсальних навичок, подібних для персоналу більшості спеціальностей, видів діяльності, організацій; з іншого – потребує від розробників чіткого розуміння унікальності, відмінності кожного працівника, який бажає та реалізує їх розвиток та саморозвиток.

#### Література

1. Гусева А. С. Мовна особистість в умовах віртуальної комунікації: номінація користувача як мовний код / А. С. Гусева // Учені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Філологія. Соціальні комунікації». – 2013. – Т. 26 (65), № 4, ч. 2. – С. 58–64.
2. Кущенко О.С. До проблеми сутності, типів та особливостей “Інтернет-комунікації” / О. С. Кущенко // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Ред. Т.І. Сущенко та ін. – Запоріжжя. – 2007. – Вип. 45. – С. 210–217.
3. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
4. Навчання персоналу — як організувати навчання і розвиток персоналу: покрокова інструкція для роботодавців + методи виявлення потреб в навчанні персоналу організації. Електронний ресурс. – URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpr/975-navchannya-personalu--7-kroktiv-organizacii-rozvitku-personalu.html> (дата звернення 15.11.2020).
5. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання / В. А. Савченко – Київ : КНЕУ, 2009. – 450 с.
7. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
8. Google Chrome / безкоштовні програми. Електронний ресурс. – URL: [https://biblprog.org.ua/ua/google\\_chrome/](https://biblprog.org.ua/ua/google_chrome/) (дата звернення 15.11.2020)

### **3.3. ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Нищенко О.В.*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

Метою діяльності підприємства, незалежно від виду економічної діяльності, є отримання максимально можливого прибутку шляхом продажу товарів та послуг за мінімально можливих затрат на їхнє виробництво та реалізацію. Розвиток підприємництва є запорукою стабільного соціально-економічного розвитку держави. Нині суб'єкти господарювання функціонують в умовах неефективної мікро- та макроекономічної політики, відсутності стабільності у валютно-фінансовій сфері, несприятливого інвестиційного клімату, посилення конкурентної боротьби, підвищення вимог споживачів до якості товарів та послуг. З метою протистояння негативним тенденціям, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та інтеграції на світовий ринок вітчизняним підприємствам необхідно постійно проводити моніторинг методів управління підприємством та вдосконалювати їх.

У рамках популярного нині процесного підходу до управління підприємством важливого значення набуло управління бізнес-процесами підприємства, що покликане забезпечити безперервне покращення бізнес-процесів. Це, у свою чергу, стає запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства та надбання ним конкурентних переваг.

У теорії управління бізнес-процесами підприємства саме бізнес-процес є основною структурною складовою підприємства, тому доцільно розглянути це поняття детальніше – визначити сутність та уточнити зміст з точки зору вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки.

Питання трактування поняття «бізнес-процес» стало предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: Т. Девенпорт, М. Хаммер та Дж. Чампі, Дж. Харрінгтон, М. Робсон та Ф. Уллах, А.-В. Шеєр, Б. Андерсен, Н. Р. Кальчевська, Б. М. Андрушків та Л. М. Мельник, Т. С. Морщенок, С. В. Мельниченко та К. А. Шеєнкова та ін.

Появу терміну «бізнес-процес» пов'язують з розвитком промислового виробництва, періодом, коли матеріальні цінності почали створювати у великих масштабах. Процес виготовлення товарів поступово ставав технологічно складнішим, що спричинило необхідність розподілу процесу створення матеріальної цінності на простіші задачі. Перші згадки про методіку управління бізнес-процесами зустрічаються у роботах А. Сміта. Пізніше Ф. Тейлор розробив наукові методи управління підприємством, що сприяло стандартизації розподілу задач з метою оптимізації. Завдяки цьому наприкінці ХХ ст. відомий теоретик

менеджменту Пітер Друкер виконав велику працю зі спрощення та децентралізації складних процесів, що зумовило появу неймовірно популярної сьогодні концепції аутсорсингу.

У науковій літературі трапляється багато трактувань дефініції «бізнес-процес», але сьогодні не існує єдиного тлумачення, прийнятого у наукових колах. Класичним вважається визначення Т. Девенпорта, згідно з яким під бізнес-процесом пропонується розуміти специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку та кінця, з точним визначенням входів і виходів [37].

М. Хаммер та Дж. Чампі визначають бізнес-процес як комплекс дій, у якому на основі одного або декілька видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат [32].

Н. Р. Кальчевська під поняттям «бізнес-процес» пропонує розуміти керований процес перетворення вхідних об'єктів за допомогою спеціальної бізнес-системи у вихідний результат, що забезпечує ефективне функціонування промислового підприємства, його довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у нестабільних ринкових умовах [14].

Б. М. Андрушків та Л. М. Мельник визначають бізнес процес як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри (ресурси, інформація) перетворюються на вихідні (продукція, послуги, управлінське рішення) з метою отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб [3].

О. М. Криворучко та Ю.О. Сукач вважають, що бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, котрі розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», та шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи на виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди [15].

Т. С. Морщенок дає таке визначення бізнес-процесу: це – сукупність послідовних, взаємопов'язаних, систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу під час здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища [19].

Згідно зі Стандартом ISO 9000:2000, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних завершених робіт, що виконуються для отримання продукції, яка має вимірну споживчу цінність для конкретного споживача або сегмента ринку [5].

Дослідження наукової думки щодо трактування поняття «бізнес-процес» уможливило сформульовані раніше визначення цього поняття узагальнити й систематизувати (табл. 3.6). Зроблено висновки про те, що

розбіжності у сприйнятті сутності бізнес-процесу як економічної категорії пов'язані з різними підходами до трактування. У працях вітчизняних дослідників є два підходи до трактування цього поняття: технічний підхід – з позиції інформаційних технологій (використовується у працях, що присвячені моделюванню та оптимізації бізнес-процесів за допомогою комп'ютерних програм) та класичний (управлінський) підхід – з позиції управління.

Таблиця 3.6

**Підходи до визначення поняття бізнес-процес**

Автор	Бізнес-процес – це
<b>Підхід з позиції управління</b>	
В. В. Горлачук, І. Т. Яненко [7, с. 263]	комплекс робіт, що мають свої межі та відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси
Е. В. Попов, Є. Г. Ойхман [21, с. 16]	велика кількість видів внутрішньої діяльності, що беруть початок з одного або кількох входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу, тобто продукцію, яка його задовольнить за ціною, терміном служби, рівнем сервісу та якості
Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х.В. Німвеген [33, с. 1]	логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, унаслідок використання якого споживаються ресурси постачальника, створюється цінність та надається результат споживачеві
М. Робсон, Ф. Уллах [24, с. 10]	потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого
І. В. Сіменко, Т. Д. Косова [1, с. 192]	сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту
<b>Підхід з позиції інформаційних технологій</b>	
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [23]	стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка відповідно до визначеної технології перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача
С. В. Рубцов [25, с. 26]	операція, включена у систему операцій, мета якої – виробництво та постачання послуг (товарів) операціям, що входять у систему, а також іншим системам
Б. Андерсен [2, с. 25]	ланцюг логічно пов'язаних дій, що повторюються, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для зміни (фізичної або віртуальної) об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів чи продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів
А.-В. Шеєр [35, с. 6]	пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вихідний матеріал і/або інформацію на кінцевий продукт відповідно до попередньо встановлених правил

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, дослідивши сформульовані науковцями визначення сутності поняття «бізнес-процес», можна зробити висновок про те, що єдиного погляду на трактування поняття немає: його визначають як сукупність робіт; керований процес; ланцюг дій; сукупність видів діяльності; потік роботи; сукупність бізнес-операцій; набір заходів; операцію.

На основі проведеного аналізу представлених вище визначень запропоновано авторське уточнення дефініції «бізнес-процес» з позиції вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки. Бізнес-процес – це послідовність дій з використанням економічних ресурсів підприємства для створення товару або послуги з метою задоволення потреб споживача і досягнення цілей суб'єкта господарювання. Запропоноване визначення акцентує увагу на тому, що результат бізнес-процесу повинен досягати цілей суб'єкта господарювання, забезпечуючи тим самим ефективність роботи останнього.

Досліджуючи сутність поняття «бізнес-процес», необхідно звернути увагу на його основні характерні ознаки, а саме:

- бізнес-процес завжди має вхід та вихід (під входом розуміють сировину, матеріал, інформацію, які перетворюються під час виконання бізнес-процесу, вихід – це результат виконання бізнес-процесу);
- бізнес-процес являє собою набір дій, що циклічно повторюються;
- бізнес-процеси мають внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- необхідною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність ресурсів;
- бізнес-процес має якісні та кількісні параметри, які можна виміряти, проаналізувати, контролювати, а також вплинути на них;
- бізнес-процес повинен бути спрямований на результат: зовнішній – задоволення вимог клієнта та внутрішній – отримання прибутку.

Розглянемо основну термінологію, яка використовується під час управління бізнес-процесами підприємства (табл. 3.7), а саме, поняття: «процес», «власник бізнес-процесу», «вхід бізнес-процесу», «вихід бізнес-процесу», «виконавець бізнес-процесу», «ресурси бізнес-процесу», «споживач (клієнт) бізнес-процесу», «декомпозиція бізнес-процесу». Крім них, вживаються терміни: «підпроцес», «операція», «дія», «моделювання бізнес-процесів», «управління бізнес-процесами», «система управління бізнес-процесами» та «бізнес-модель».

Таблиця 3.7

**Понятійний апарат управління бізнес-процесами підприємства**

Автор	Визначення поняття
1	2
Процес – це	
ISO 9000:2000 [5, с. 20]	логічно впорядкована послідовність етапів (кроків, елементів), які перетворюють входи на виходи



1	2
В. А. Корольов [27]	перехід будь-якого об'єкта зі стану з одними характеристиками (на вході) у стан з іншими (на виході)
Власник бізнес-процесу – це	
ISO/TC 176/SC 2/N544R3 [26]	керівництво повинно визначити персонально ролі та відповідальність, щоб забезпечити впровадження, підтримку, поліпшення кожного процесу та його взаємодій. Людину, якій призначено роль і відповідальність, зазвичай називають «власник процесу»
В. В. Дідух [10, с. 109]	особа, яка контролює та несе відповідальність за бізнес-процес. На практиці, таким власником виступає або начальник відділу, або заступники директора чи генеральний директор, залежно від важливості бізнес-процесу
Вхід бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який під час виконання процесу перетворюється на вихід
Глосарій процесного еправління [6]	об'єкт бізнес-процесу (функція, операція, сукупність елементів), який взаємодіє із зовнішніми бізнес-процесами та отримує від них матеріальні ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу
Вихід бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами
В. С. Лапшин [16, с. 30]	результат або кінцевий стан процесу. Вихід можна трактувати як призначення, для досягнення якого системні об'єкти (процеси) з'єднані разом
Виконавець (команда) бізнес-процесу – це	
М. Кравченко [27]	підрозділ або працівник, відповідальний за виконання роботи в рамках бізнес-процесу
Глосарій процесного управління [6]	команда фахівців із різних функціональних областей, які виконують роботи в рамках процесу
Ресурси бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є входом процесу. Ресурс, на відміну від входу, не перетворюється під час виконання процесу і може також називатися механізмом процесу
В. К. Федюкін [30, с. 31]	фактори виробництва. Вироблена продукція також є ресурсом – ресурсом для її споживача
Споживач (клієнт) бізнес-процесу – це	
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [23, с.37]	суб'єкт, який отримує результат бізнес-процесу. Споживач може бути внутрішній (перебуває в організації і під час своєї діяльності використовує результати (виходи) попереднього бізнес-процесу) і зовнішній (перебуває за межами організації і використовує або споживає результати діяльності (виходи) організації)

*Джерело: складено автором.*

Типову схему реалізації бізнес-процесу зображено на рис. 3.1 [5; 6; 23; 26]

Показники бізнес-процесу – це кількісні і/або якісні параметри, які характеризують бізнес-процес і його результат [23, с. 37].

Декомпозиція (деталізація) бізнес-процесу передбачає перехід від одного процесу до опису підпроцесів, що є його складовими. Кількість рівнів декомпозиції залежить від поставлених завдань і необхідності детального опису. На практиці використовують 3–5 рівнів декомпозиції. Кожен підпроцес може бути декомпозиційований на операції та дії [16, с. 73].

Операція – це низка пов’язаних між собою дій (робіт), спрямованих на вирішення певної задачі. Усі операції в організації є виробничою діяльністю, яка спрямована на створення продуктів для зовнішнього або внутрішнього споживача (клієнта) [6].



Рис. 3.1 Типова схема реалізації бізнес-процесу

Підпроцес – це процес, який є складовою частиною процесу вищого ієрархічного рівня [4, с. 164].

Дія – це процес нижнього рівня, що містить послідовність кінцевих (які не потребують додаткової деталізації) операцій (функцій) [4, с. 164].

Нотація бізнес-процесу – це набір умовних позначень і правил їх застосування, що використовується для візуального представлення, моделювання бізнес-процесу [6].

Моделювання бізнес-процесів – це діяльність із виявлення, опису, аналізу бізнес-процесів, що існують, а також проектування нових бізнес-процесів. Для опису бізнес-процесів використовують три способи:

– текстовий (послідовність операцій процесу описується у простій текстовій формі);

– табличний (бізнес-процес розбивають за комірками структурованої таблиці, в яких прописують кожну операцію, дію цього бізнес-процесу, його входи-виходи, виконавців, вимоги до термінів та іншу необхідну інформацію);

– графічний (інформація подається у вигляді графічних образів). Для опису бізнес-процесів використовують різноманітні методології (IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS, UML та ін.) та інструментальні засоби (BPWin, ERWin, Power Designer) [6; 12; 34, с. 7–12].

Важливим питанням залишається визначення оптимальної кількості бізнес-процесів, що виконуються на підприємстві. Погляди науковців щодо цього питання різняться, відтак узагальнені результати наведено у табл. 3.8.

Отже, можна зробити висновок про те, що оптимальна кількість бізнес-процесів, які підприємство реалізує для кожного окремого суб'єкта господарювання, є індивідуальною і визначатиметься залежно від виду економічної діяльності, яку здійснює підприємство, масштабу бізнесу та цілей, котрі воно переслідує. Основною умовою при декомпозиції є уникнення перевантаження структури управління та втрати керованості внаслідок занадто глибокої деталізації.

Важливим елементом для проведення подальшого дослідження є уточнення поняття «управління бізнес-процесами». Це поняття складається з двох термінів «управління» та «бізнес-процес». Авторське уточнення поняття «бізнес-процес» запропоновано вище.

Для уточнення поняття «управління бізнес-процесами» розглянемо трактування поняття «управління». У багатьох наукових працях можна знайти визначення цього поняття у широкому сенсі як процесу цілеспрямованого впливу на систему (механічну, технологічну, біологічну, соціальну), в результаті чого досягається її впорядкованість, розвиток відповідно до поставлених цілей [8; 17].

Відомий представник класичної школи управління А. Файоль розглядав управління як процес керування, а саме: керувати – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [29]. Відомий науковець виробничого менеджменту М. Мескон під управлінням пропонує розуміти процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [17]. П. Друкер розглядає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу [11].

Дослідники сучасного менеджменту, зокрема вітчизняні науковці М. І. Небава та О. О. Адлер [20], вважають, що управління – це цілеспрямований вплив апарату управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив для досягнення поставленої мети. Управління як

процес або функція може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності. Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління [20, с. 23].

Таблиця 3.8

**Узагальнення досліджень науковців щодо оптимальної кількості бізнес-процесів**

Автор	Кількість бізнес-процесів	Примітка
1	2	3
М. Робсон, Ф. Уллах [24]	20–30	Практика підприємств
І. В. Сіменко, Т. Д. Косова [1, с. 192]	≤ 20 (ключових)	На будь-якому підприємстві виконується до 20 ключових бізнес-процесів, від яких залежить його успіх на ринку. Загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень, що визначається характером діяльності конкретного підприємства
Л. В. Фролова [31, с. 51–52]	5–9 (основні) 3–7 (допоміжні)	Основних бізнес-процесів має бути $7 \pm 2$ . Зазначена кількість ґрунтується на тому, що керівник не може ефективно керувати і сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямків діяльності. Допоміжних бізнес-процесів має бути $5 \pm 2$ . В іншому випадку керівник втрачає управління організацією
І. К. Корнеєв [27]	≤ 20 (малий бізнес) ≤ 40 (великий бізнес)	При виокремленні та описі бізнес-процесів потрібно підібрати такий рівень декомпозиції, за якого кількість виділених бізнес-процесів не перевищуватиме 20. Для великого бізнесу цей норматив подвоюється і рівний 40. Після виокремлення кожний бізнес-процес деталізується на роботи, з яких він складається
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [12]	273 – max (теоретично)	На практиці зустрічається максимальна кількість виокремлених процесів - 127
Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька [9]	7–17	Практичний досвід дослідників
Р. Зайцев [13]	22–25 (верхнього рівня)	Відображають не більше 22–25 процесів верхнього рівня, що містять основні та допоміжні процеси і процеси управління

*Джерело: складено автором.*

Отже, ґрутуючись на вищезазначених та інших загальновідомих визначеннях понять «управління» та «бізнес-процес», пропонуємо

розширити розуміння поняття «управління бізнес-процесами» і розглядати його як цілеспрямований вплив на бізнес-процеси, що передбачає їх планування, організацію, контроль та регулювання з використанням сучасного інструментарію оптимізації та адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища та базується на максимальному використанні потенціалу задля досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Запропоноване визначення, на відміну від тих, що існують, розширює сучасну наукову думку щодо можливостей розвитку потенціалу та підвищення ефективності основних бізнес-процесів за рахунок передачі допоміжних бізнес-процесів на виконання аутсорсеру.

Грунтуючись на наведеному визначенні, під системою управління бізнес-процесами розуміємо сукупність елементів, що забезпечують ефективність управління, – цілей, завдань суб'єктів та об'єктів (бізнес-процесів), функцій, методів та інструментів впливу тощо.

Огляд наукової літератури, присвяченої питанню визначення поняття «бізнес-модель», засвідчив про два підходи щодо його трактування: 1) підхід із позиції орієнтації на внутрішні бізнес-процеси підприємства; 2) підхід із позиції орієнтації на цінності (споживача) [22; 28, с. 492; 31].

Найбільш раціональним вважаємо визначення з позиції орієнтації на внутрішні бізнес-процеси підприємства, запропоноване науковцем Мічиганського університету А. Афуа, згідно з яким бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, що використовуються для планування, контролю і корегування діяльності підприємства [36].

На основі проведеного дослідження виокремлено такі складові частини бізнес-моделі підприємства: бізнес-процеси, підпроцеси, операції та дії.

Таким чином, теоретичне дослідження сутності бізнес-процесу як об'єкта управління дало можливість узагальнити підходи до визначення бізнес-процесу підприємства в умовах трансформаційної економіки; надати авторське уточнення термінів «бізнес-процес», «управління бізнес-процесами» та «система управління бізнес-процесами»; визначити складові частини бізнес-моделі підприємства. Перспективою подальшого дослідження є визначення особливостей управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних інструментів управління, зокрема управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу.

#### **Література:**

1. Аналіз господарської діяльності : навч. Посібник / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової]. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 91–97.
4. Байдаков С., Озеров Г., Савельев О. Многофункциональный центр предоставления государственных услуг: модель, назначение и принципы организации.

- Опыт Центрального административного округа г. Москвы. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 200 с.
5. Баландин Е. С., Юдаева В. Г. Международные стандарты ИСО 9000-2000 : метод. рекоменд. по применению. Ульяновск : УлГТУ, 2003. 90 с.
  6. Глоссарий процессного управления. URL: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/>.
  7. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : [навч. посібник]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
  8. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник / за ред. д-ра фарм. наук, професор Б. П. Громовика. Київ : Медицина, 2008. 752 с.
  9. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
  10. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 230 с. URL: [http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis\\_Didukh\\_V.V.pdf](http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Didukh_V.V.pdf).
  11. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2003. 313 с.
  12. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 319 с. URL: [https://studref.com/330479/menedzhment/razmer\\_chislo\\_protsestov](https://studref.com/330479/menedzhment/razmer_chislo_protsestov).
  13. Зайцев Р. Элементарные правила описания процессов. URL: <http://rzbpm.ru/knowledge/elementarnye-pravila-opisaniya-processov.html>.
  14. Кальчевская Н. Р., Сироткин С. А., Пельмская И. С. [и др.]. Бизнес-процессы промышленного предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Н. Р. Кальчевской. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 339.
  15. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 91–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_10).
  16. Лапшин В. С. Управление процессами : учеб. пособие. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. 385 с.
  17. Мескон Майкл, Хедоури Альберт Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. ; общ. ред. Л. И. Ивенко. М. : Изд-во «Дело», 1997. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/meskon.pdf>.
  18. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. № 1. Т. 1. С. 1–15. URL: <http://vestnik-nauki.ru/wp-content/uploads/2015/10/2015№1-Мешкмс.pdf>.
  19. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf).
  20. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навч. посібник. Ч. 1. Економіка підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2011. 117 с.
  21. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М. : Финансы и статистика, 1997. 336 с.
  22. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия. URL: <https://iiba.ru/business-model-design/>.
  23. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению.

- Моделирование бизнес-процессов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
24. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
25. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 24–27. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-6/03.shtml>.
26. Руководство по концепции и применению процессного подхода для систем менеджмента (ISO/TC 176/SC 2/N544R3). URL: <http://www.klubok.net/article2415.html>.
27. Системно-процессное моделирование – новый инструмент совершенствования управления компанией. URL: <http://triz.org.ua/works/ws22.html>.
28. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація // Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове видання. 2016. № 7. С. 490–497. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/7\\_2016.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf).
29. Файоль Анри. Общее и промышленное управление / пер. на рус. яз. Б. В. Бабина-Кореня. М., 1923. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
30. Федюкин В. К. Управление качеством производственных процессов : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2016. 230 с.
31. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. Київ : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
32. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб. : Из-во С.-Петербур. ун-та, 1997. 332 с.
33. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : ООО «БМикро» ; «Азбука», 2002. С. 328.
34. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов : учеб. пособие. СПб. : Университет ИТМО, 2015. 100 с. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/1720.pdf>.
35. Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / пер. с англ. Н. А. Михайлова. М. : Весть – Мета Технология, 1999. 151 с.
36. Afuah, A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill. [trove.nla.gov.au](http://trove.nla.gov.au). Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/work/13176965?q&versionId=28873139>.
37. Davenport, T. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **3.4. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Секірож Я.В.*

*асистент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Сучасний розвиток машинобудівних підприємств нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, що проявляється у виникненні нових форм виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління інтелектуально-креативними технологіями, формування

інноваційного забезпечення стійкого розвитку, діяльності різних видів об'єднань та переміщеннями товарів, капіталів, кадрів і технологій.

Складовою управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота). Оскільки машинобудівні підприємства знаходяться на стадії стабілізації життєвого циклу, але багато процедур, які рекомендовано проводити на цій стадії підприємства не проводять. Так, при постійній оцінці ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів її підвищення не проводиться; підприємства не мають фахівців, які б займалися плануванням кар'єри робітників та створенням кадрового резерву; немає програм розвитку персоналу і підвищення його кваліфікації, що можна було б зробити за рахунок більш досвідчених працівників та спеціальних навчальних програм. Тож, не можна стверджувати, що персонал машинобудівних підприємств може в повній мірі сприяти підвищенню загальної ефективності підприємств та постійної підтримки їх конкурентоспроможності на ринку.

Етапи політики управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств представлено в табл. 3.9 [3, 5-8, 10].

Таблиця 3.9

**Етапи політики управління інтелектуально-креативними технологіями формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств**

Назва етапу	Ціль етапу	Заходи
1	2	3
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи персоналу із стратегічним розвитком інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств	1. Аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. 2. Виявлення можливих змін цілей і задач роботи з персоналом. 3. Класифікація вимог до працівників та можливостей їх креативного зростання.
2. Програмування	Розробка програми шляхів досягнення цілей управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням можливих змін ринкової та виробничої ситуації	1. Розробка системи заходів по досягненню цілей формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням дійсного стану і можливих змін. 2. Розробка програми добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробка тестів, опитувальних анкет, запитань для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творчо-креативних завдань тощо.



1	2	3
3. Моніторинг	Розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації при управлінні інтелектуально-креативними технологіями машинобудівних підприємств	1.Проведення аналізу стану кадрового потенціалу. 2.Розробка програми діагностики та конкретних креативних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3.Здійснення оцінки ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного

Вивчення, аналіз і побудова системи управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку є важливою складовою успішного функціонування машинобудівних підприємств.

У більшості працівників підприємств невисокий рівень мотивації праці, що відображується у високій плинності кадрів. Саме тому, сучасний етап економічного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств вимагає вирішення практичних завдань управління інтелектуально-креативними технологіями шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати.

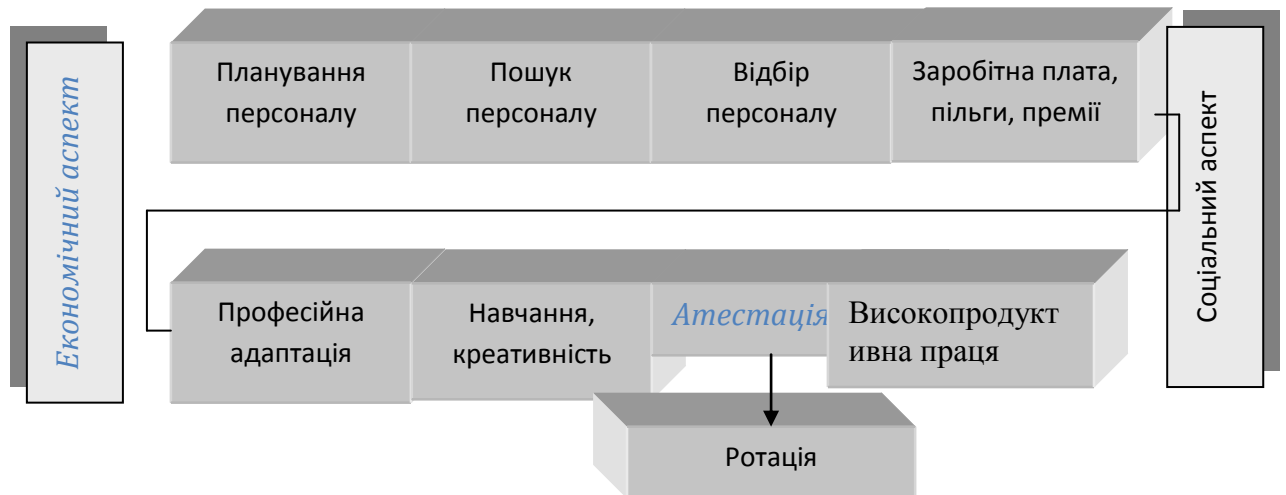


Рис. 3.2 Складові системи управління персоналом при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств [9]

Системи управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку (рис. 3.2) в процесі швидких змін ринкової кон'юнктури повинна відповідати

сучасним вимогам створення конкурентоздатної, високопрофесійної, мобільної та гнучкої робочої сили. Для цього підприємствам необхідно створювати креативні методичні розробки, що дозволяють ефективно керувати персоналом, стимулювати і мотивувати його до високопродуктивної праці, якісно змінювати та оновлювати.

У табл. 3.10 представлено рейтинг експертних балів (експертне оцінювання) відповідності факторів впливу на кадрове середовище (для результатів оцінювання було залучено провідних спеціалістів машинобудівних підприємств).

Таблиця 3.10

**Рейтинг експертних балів відповідності факторів впливу на кадрове середовище машинобудівних підприємств**

Фактори кадрового середовища	Рейтинг	Бали
1. Можливість посадового пересування	8	7
2. Можливість творчого росту	13	2
3. Висока заробітна плата	1	14
4. Цікава, творча, але складна робота, що дає можливість застосувати свої знання і здібності	10	5
5. Надійність, стабільність роботи (гарантія зайнятості)	14	1
6. Гарні відносини між співробітниками	5	10
7. Престиж роботи	2	13
8. Зручний графік роботи	4	11
9. Можливість цікавого спілкування на роботі	3	12
10. Можливість удосконалити свої професійні навички.	11	4
11. Гарні санітарно-гігієнічні умови праці (температурний режим, вентиляція, тощо)	6	9
12. Моральне задоволення від процесу трудової діяльності	7	8
13. Стабільність оплати праці (виплата зарплати без затримки)	12	3
14. Інноваційно-технічне оснащення робочого місця	9	6

Шкала відповідності рейтингу факторів сукупності балів представлена в табл. 3.11. Рейтинг визначається задоволеністю роботи від 1 до 14 у залежності від важливості для персоналу, тобто: 1 – найвищий показник, а 14 – найменший.

Таблиця 3.11

**Шкала відповідності рейтингу факторів сукупності балів експертного оцінювання**

Рейтинг фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Бали	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Отримані результати було згруповано в групи факторів мотивації персоналу машинобудівних підприємств (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Групи факторів мотивації персоналу машинобудівних підприємств**

Найменування групи факторів мотивації	Номер фактору	Бали	Усього
1. Задоволення первинних потреб (гігієнічні або матеріальні фактори мотивації):			
1) Задоволення фізіологічних потреб	3;11	14+9	23
2) Задоволення потреби в захищеності	5;13	1+3	4
3) Задоволення потреби в гарних умовах праці	8;14	11+6	17
2. Задоволення вторинних потреб (мотиваційні або соціально-психологічні фактори мотивації):			
1) Задоволення потреби в спілкуванні (мотив афіліації)	6;9	10+12	22
2) Задоволення потреби в самоствердженні (мотив самоствердження)	1;7	7+13	20
3) Задоволення процесом і змістом праці (процесуально-змістовний мотив)	4;12	5+8	13
4) Задоволення потреби із саморозвитку (мотив саморозвитку)	2;10	2+4	6

Мотиваційна карта персоналу машинобудівних підприємств представлена в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Мотиваційна карта персоналу машинобудівних підприємств**

Мотиви	Потреби, мотиви
1. Структура матеріальних мотивів	
Слабко виражені матеріальні мотиви	Задоволення потреби в захищеності
Потенційні-матеріальні мотиви	Задоволення потреб у гарних умовах праці
Актуально-матеріальні мотиви	Задоволення фізіологічних потреб
Переважаючий матеріальний мотив	Задоволення фізіологічних потреб
2. Структура соціально-психологічних мотивів	
Слабко виражені соціальні мотиви	Мотив саморозвитку
Потенційні-матеріальні мотиви	Процесуально-змістовний мотив
Актуально-матеріальні мотиви	Мотив самоствердження
Переважаючий матеріальний мотив	Мотив спілкування

На підставі проведеного дослідження, можна сказати, що існуюча система мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах повинна бути докорінно змінена, оскільки загальний її рівень має низький ступінь впливу на якість праці. Оскільки більшість персоналу машинобудівних підприємств приймаються на роботу із зовнішнього середовища. Все це, як відомо, підвищує ризик в діяльності підприємств та може збільшувати їх витрати завдяки необхідності навчання персоналу та його безконфліктної інтеграції в трудовий колектив. Внутрішні джерела набору, можливості

переміщення працівників, освоєння суміжних професій і виробничих функцій майже не беруться підприємствами до уваги. При цьому підприємствам слід звернути увагу на технології добору персоналу. Добір – діяльність по пошуку й залученню потенційних працівників, що підходять для заняття вакантних посад. Процес добору включає такі дії, як: становлення доцільності добору шляхом аналізу існуючих інших альтернатив; аналіз сильних і слабких сторін роботодавця; огляд і оцінка можливих внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів; вибір і використання конкретного інструмента добору персоналу; розробка адміністративних процедур по добору. Альтернативи добору в порядку зменшення популярності: понаднормова робота; позаштатні співробітники; «оренда» працівників; результат договорів із зовнішніми суб'єктами господарювання (аутсорсинг). Вибір і використання конкретного інструмента добору персоналу залежить від результатів аналізу сильних і слабких сторін роботодавця й сформованої на його основі фокус-групи кандидатів на вакансію. Щоб програма відбору була діючою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Машинобудівним підприємствам можна запропонувати досвід окремих країн з розвинутою ринковою економікою - це досвід рішення виробничих задач, що торкаються зміни й удосконалювання діючих систем оплати праці для підвищення рівня інноваційного забезпечення стійкого розвитку, яка має місце в американському центрі продуктивності, він представлений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Пропоновані заходи до зміни системи оплати праці в залежності від вирішення виробничих задач при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств**

Виробнича задача	Рішення
Погодження заробітної плати з підвищенням продуктивності	Удосконалення розподілу колективного заробітку. Удосконалення механізму розподілу прибутку. Система матеріального стимулювання за колективними результатами праці в малих групах. Спеціальні заохочувальні індивідуальні доплати. Надбавки за знання, впровадження інтелектуально-креативних технологій.
Економія фонду заробітної плати	Виплати великих премій замість щорічного збільшення окладів Реалізація програм збереження робочих місць
Підвищення дисципліни і самовіддачі працівників	Поліпшення обміну інформацією між різними рівнями керування.
Зменшення розходжень між працівниками різних рівнів управління	Переведення на посадові оклади всіх працівників. Скорочення надбавок до заробітної плати керівників.

Найбільш ефективним засобом рішення поставлених задач у даний час є стимулювання колективної продуктивності праці в підрозділі. Крім того, моральне стимулювання і створення атмосфери невимушеності на машинобудівних підприємствах не вимагають майже ніяких витрат. Саме тому, одним з напрямків удосконалення тарифної заробітної плати, що засновано на концепції мінливого тарифу, є стимулювання персоналу по системі оцінки заслуг. Відомо, що робочі однієї кваліфікації у відповідності зі своїми цільовими настановами і природними здібностями, домагаються різних результатів у роботі, що покладено в основу формування стратегії управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Очевидно, що визначенні розходження повинні, насамперед, відбиватися на розмірі заробітної плати. Мова йде про диференціацію розрахунку заробітної плати з урахуванням надбавок, залежності від індивідуальних результатів праці, а також від деяких особистих якостей робітника. Оскільки сучасне виробництво пред'являє до робітника нові вимоги, орієнтує його на досягнення високих не тільки кількісних, але, головним чином, якісних показників роботи, від яких залежить ефективність виробництва підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність використання комплексної оцінки результатів праці персоналу (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Система комплексної оцінки результатів праці персоналу підприємств при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств**

Заслуги	Категорії працюючих		
	Спеціалісти	Виробничі працівники	
		Загальні	Допоміжні
1	2	3	4
Виконання і перевиконання плану	+	+	+
Зниження трудомісткості виробів, що випускаються	-	+	+
Бездефектне виготовлення послуг	-	+	+
Скорочення утрат від браку	-	+	+
Збір і здача вторинної сировини	-	-	+
Взаємини з колегами	+	+	+
Розвиток технічного прогресу	+	-	-
Збір і здача зношених, але придатних для відновлення деталей	-	-	+
Освоєння нових видів виробів	+	+	-
Суміщення професій	-	+	+
Економія допоміжних матеріалів і інструмента	-	+	+
Самостійність у роботі	+	+	+
Економія сировини основних матеріалів	-	+	+
Професійна майстерність та ініціатива	+	+	-

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4
Відсутність прогулів	+	+	+
Випуск продукції встановленої якості	-	+	+
Економія палива, електричної і теплової енергії	-	+	+
Виготовлення товарів широкого вжитку з відходів виробництва	-	-	+
Заходи, що забезпечують підвищення продуктивності праці	+	-	-

Стимулювання по системі оцінки заслуг повинно також застосовуватися на машинобудівних підприємствах у випадку великих розходжень у кваліфікаційному рівні й практичному досвіді робітників, робітник може проявити себе, поглиблюючи свої знання, удосконалюючи професійні навички, впливаючи на кількість й якість продукції, що випускається.

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток ринкових відносин спонукає керівників машинобудівних підприємств шукати нові форми оплати праці, розглядати її як основний елемент, що визначає ефективність їх роботи. Адже від організації оплати праці та її стимулювання в значній мірі залежить відношення людей до роботи і в остаточному підсумку стійкість розвитку підприємств. На оцінку ефективності управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств впливає персонал, обсяг виробництва, витрати, політика ціноутворення. До принципів першочергово відносяться: виконання фінансових обов'язків перед державою, використання прибутку на матеріальне стимулювання працівників, забезпечення потреб розширеного відновлення. Підприємство само визначає куди, у яких розмірах, і в які терміни направляти прибуток для забезпечення стійкості свого розвитку.

Для підвищення ефективності управління інтелектуально-креативними технологіями при формуванні інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівні підприємства, спираючись на досвід підприємств країн з розвитком ринковою економікою, можуть використовувати спеціальні системи преміювання за колективні раціоналізаторські пропозиції, за внесок у досягнення цілей підприємства, рішення індивідуальних задач і за роботу в команді. Разом ці три компоненти складають від 0 до 100%. Виплата премій здійснюється щоквартально з урахуванням результатів, досягнутих працівником по кожному з чотирьох компонентів. Оскільки система оплати праці змінюється значно повільніше, ніж її форми. І чим більше змін у формах оплати, тим більше показова функціональна діяльність тієї чи іншої системи оплати праці на машинобудівних підприємствах.

### Література

1. Андреева В.Г. Оцінка сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки України / В. Г. Андреева, О.О. Сосновська // Проблеми економіки. 2016. -№ 1.- С. 68–74.
2. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1(127). С. 133-143.
3. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1 (127). С. 144–156.
4. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 9. С. 322–329.
5. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. Економічний форум. 2016. № 4. С. 150-157.
6. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу : монографія. Х. : НТМТ, 2013. 264 с.
7. Тесленок І. М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
8. Buryj, S.A. (2014), "Innovative potential in the sphere of hotel and restaurant business and tourism", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, Vol. 5, no. 2, pp.201-205.
9. Vikarchuk, O.I. (2009), "Innovative potential: the basis of development of enterprise development strategy", Visnyk KhNPI, Vol. 8, pp. 136-143.
10. Voronzhak, P.V. (2016), "Organizational and economic tools of the strategy of innovative development of the industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises (by areas of economic activity), Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine.

### 3.5. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ДОДАТКОВИЙ АКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Федорова Ю.В.*

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Протягом професійного росту менеджер накопичує досвід управління власними емоціями, формує комунікаційні навички, здатність до емпатії та побудови сталих довгострокових стосунків. Менеджери з високим рівнем емоційним інтелектом (EQ) мають ясне бачення майбутнього компанії, легко розуміються з бізнес-партнерами та проводять ефективні перемовини, випереджають конкурентів, знають потреби споживачів та очікування персоналу компанії. Емоційний капітал дозволяє керівнику правильно розпізнавати власні та чужі емоції, використовувати енергію емоцій для досягнення позитивних результатів.

Сьогодні провідні компанії розвинутих країн розуміють, ефективність процесу управління все більшою мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, але й вмінням застосовувати емоційний інтелект та лідерські якості. Сучасна теорія лідерства ґрунтується на емоційному інтелекті [1].

Розвитку емоційного інтелекту присвячено праці таких науковців, як Дубовик (2014) [2], Корман (2013) [3], Колібаба (2010) [4]. Питання розвитку людського та емоційного капіталу досліджували такі науковці: Bielikova Yu. V. (2015), Doronina M. S., Mykhailenko D.H. (2010), Shatrakov A.Yu., Parfenova M.Ya., Voropanova I.N. (2007), Vorozhbit O.Yu. (2017). Поняття емоційного інтелекту розкрито у: некогнітивній теорії емоційного інтелекту Р. Бар-Она (2000) [5]; теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Мейера і П. Саловея (1997) [6]; змішаній теорії емоційної компетентності Д. Гоулмана (1995) [7]. Методи діагностики та інструменти розвитку емоційного інтелекту досліджувала Чуланова (2017, 2018, 2019) [8], Жмай О. В. (2018), Шмелькова Л.В. (2016) та інші.

Та не дивлячись на достатню кількість зарубіжних наукових робіт щодо емоційного інтелекту, існує невирішена проблема щодо вкладу емоційного інтелекту управлінців в фінансовий результат організації. Сучасний менеджмент передбачає зміщення акценту розвитку компетенцій з hard-skills на soft-skills [9-11], а також заміну вертикальних організаційних структур на горизонтальні. В цих умовах актуалізуються питання ефективного використання людського капіталу, та емоційного капіталу, як його складової. На Всесвітньому економічному форумі 2018 р. в Давосі емоційний інтелект визнано важливим soft-skill XXI століття.

Метою наукового дослідження є обґрунтування вкладу емоційного інтелекту управлінця в процес підвищення ринкової вартості компанії.

Засновники поведінкової економіки Даніел Канеман і Амос Тверські у 2002 році змінили вектор дослідження в світовій економічній теорії, зосередили увагу на цінності людини та щільно поєднали в одному напрямку дослідження науковців економічних та психологічних наук. Відбувається перехід від економіки, головними ресурсом якої були капітал, сировина, засоби виробництва до економіки, яка будується на довірі та цінності людини.

Персоналізація та орієнтація на клієнта в маркетингу; перехід від вертикальних до горизонтальних організаційних структур в менеджменті призводять до підвищення інтересу досліджень поведінки, мислення, бажання людини. Актуальності набирають знання про відчуття та емоції людини, які мотивують її до активної участі в економічних відносинах.

Основні зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі під час цифрової революції та зумовлюють необхідність розвитку емоційного капіталу наведено у табл. 3.16 [10].

Людський капітал відіграє все більшу роль в економіці розвинутих країн. В умовах економіки знань у складі виробленої продукції зростає



частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової, все більше людська праця носить творчий та інтелектуальний характер.

Таблиця 3.16

**Зміни в бізнес-середовищі в епоху цифрової революції, які актуалізують знання з емоційного інтелекту**

Характеристика зміни	Наслідки зміни	Вирішення проблеми
зміна економічної парадигми: економіка знань базуються на використанні знання, яке зосереджено в людському капіталі; перехід від ресурсної економіки до економіки довіри	актуалізація знання про людський капітал; актуалізація розуміння клієнта, партнера, працівника та здійснення впливу через довіру, ефективність комунікацій визначає успіх фірми	розвиток гнучких навиків, що сприяють ефективним комунікаціям, роботі з людьми, управлінню відношеннями, в тому числі емоційного інтелекту. Перелік ТОП-10 навичок 2020 за Давоським економічним форумом: – комплексне розв'язання проблем – критичне мислення – творчі здібності – уміння керувати людьми – взаємодія з людьми – емоційний інтелект – уміння формувати власну думку та приймати рішення – орієнтація на клієнтів – уміння вести переговори – гнучкість розуму
командоутворення в менеджменті, перехід від вертикальної до горизонтальної організаційної структури	актуалізація знання про ефективну взаємодію між співробітниками	
відбуваються постійні зміни в інформаційному суспільстві; інформація та знання постійно оновлюються, змінюються вимоги до працівників	необхідність постійно підвищувати компетентність, пошук працівниками прихованого потенціалу	

Креативні рішення мотивованих працівників призводять до інноваційних проривів, розвитку експоненціальних моделей бізнесу та приносять більші фінансові надходження ніж ресурсозалежні види діяльності зі спадаючою віддачею [10].

Ізраїльський психолог Рувен Бар-Он (2000) вперше ввів поняття емоційного коефіцієнту. Його модель соціального та емоційного інтелекту визначає 15 властивостей людини за 5 категоріями і є найменш популярною. Модель емоційного інтелекту американських психологів Майєра-Селовея-Крузо (1997)] більш широко застосовується та передбачає чотири складові. Найпоширенішою є змішана модель Д.Гоулмана (1995). Д.Гоулман додав до моделі Майєра-Селовея-Крузо наполегливість, ентузіазм та соціальні навички та виділив 5 етапів.

Термін «емоційний інтелект» існує більше 30 років, але широко став використовуватися в Україні лише в останнє десятиліття. Згідно з уявленнями авторів оригінальної концепції емоційного інтелекту Дж.

Мейєра, П. Соловея, Д. Карузо, емоційний інтелект - це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення". Психологами доведена можливість формування емоційного інтелекту протягом всієї свідомої активної діяльності людини.

Це акцентує увагу на ролі емоційного інтелекту управлінців, як осіб що приймають вагомі рішення, та створюють додаткові синергетичні ефекти в організаціях. У табл. 3.17 наведено основні історичні віхи розвитку поняття емоційний інтелект.

Емоції є основою психіки, джерелом психічної енергії. Емоції впливають на пам'ять, мислення і уяву людини. Емоції урізноманітнюють спілкування, збільшують можливості взаєморозуміння, впливають на ухвалення важливих рішень.

В результаті розвитку емоційного інтелекту формується набір емоційних компетенцій співробітника. Використання цих компетенцій призводить до отримання додаткових фінансових надходжень та збільшення ринкової вартості компанії. Під емоційний капіталом ми розуміємо додатковий прихований капітал, що є результатом використання емоційного інтелекту (набору компетенцій) персоналу та призводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів.

Таблиця 3.17

### Історія наукових досліджень емоційного інтелекту

Віхи розвитку наукової думки щодо емоційного інтелекту	
Чарльз Дарвін (1872)	публікація «Вираження емоцій у людей і тварин» (перша наукова робота, присвячена емоціям людей та їх ролі для адаптації і виживання)
Едвард Торндайк (1920)	введено поняття соціального інтелекту, як здатності розуміти і розумно ставитися до людей
Ф.Мосс (1926)	створено перший тест для вимірювання соціального інтелекту George Washington Social Intelligence Test
Девид Уекслер (1940)	публікація про поділ здібностей та вміння людини на інтелектуальні і не інтелектуальні
Майкл Белдок (1964)	введено поняття «емоційний інтелект»
Клод Штайнер (1965)	введено поняття «емоційна грамотність», розроблено концепцію її тренування
Говард Гарднер (1983)	розроблено модель інтелекту, інтелект розділено на внутрішньоособистісний і міжособистісний
Уейн Пейн (1985)	публікація першої праці про розвиток емоційного інтелекту "A Study Emotion: Developing Emotional Intelligence"
Рувен Бар-Он (1988)	введено поняття емоційного коефіцієнта
Джон Майєр та Пітер Саловея (1990)	публікація роботи "Emotional Intelligence"
Дениел Гоулман (1995)	публікація науково-популярної книги "Emotional Intelligence" (з 1995 року ЕІ набуває неймовірну популярність серед широкого кола читачів)

Тобто перевищення ринкової вартості підприємства над сумою вартості його необоротних та оборотних активів. Перевищення вартості компанії над сумою вартості основних фондів, нематеріальних активів, грошових коштів та інших активів, які відображені в балансі організації є додатковим активом, сформованим за рахунок використання прихованих людських ресурсів, в тому числі використання емоційного інтелекту керівників та працівників компанії. Таке перевищення може бути багатократним та носити стабільний характер. Емоційний капітал не є адитивним та має синергетичну природу. Проблемою залишається кількісне визначення частки прихованих нематеріальних активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Сьогодні точно можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій в підвищення професіоналізму, компетентність керівника (персоналу) веде до збільшення фінансових доходів підприємства. Таким чином, емоційний інтелект сприяє трансформації енергії емоції в емоційний капітал [1].

На наш погляд емоційний капітал входить до складу інтелектуального капіталу, яки в свою чергу входить до складу людського капіталу. Підвищення капіталізації компанії над вартістю її реальних активів часто формується за рахунок інтелектуального капіталу: новизни пропонувананих продуктів і послуг, передбачуваного прибутку від торгової марки, патентів, взаємовідносин з клієнтами. Інтелектуальний капітал об'єднує знання людей, їх моральні цінності, імідж організації, лояльність клієнтів і д.р. Через нематеріальної природи інтелектуальний капітал часто називають прихованим активом.

Інтелектуальний капітал, на відміну від фізичного, спрямований на майбутнє, його вартість формується виходячи з очікувань і можливостей використання в майбутньому. Інтелектуальний капітал не адитивний показник, тобто не формується складанням його окремих частин, а формується за рахунок синергетичного ефекту на основі взаємодії цих частин.

Носіями інтелектуального капіталу є кваліфікований досвідчений персонал компанії і клієнти. Але компанії не мають права власності на людський капітал. Тому ділові якості співробітника, їх кваліфікацію та здатність до праці не можна віднести до нематеріальних активів організації або інтелектуальної власності організації. Тим часом Міжнародні стандарти фінансової звітності відносять витрати на навчання і підготовку персоналу до нематеріальних активів тільки в тому випадку, якщо існують юридичні гарантії, що закріплюють працівника за організацією.

В Україні такі випадки майже не трапляються. Управлінські та лідерські навички не можуть бути відчужені від співробітників компанії і стати об'єктом виключно організації. [1].

Особливості емоційного капіталу як складової частини інтелектуального капіталу, полягає в тому, що він є слабо керованим. Емоційний капітал персоналу не відображається у складі активів фірми, тому що їй не належить. Розвиток емоційного капіталу та посилення

інтелектуальної потужності компанії обумовлюють вироблення цілеспрямованих дій менеджменту організації. І сьогодні все гостріше постає проблема залучення і утримання цінних працівників з високим рівнем емоційного інтелекту, які виробляють додану вартість компанії. [1].

Ми визначаємо дві проблеми на шляху «висвітлення» емоційного капіталу в балансі організації. По-перше, проблемою є складність кількісного вимірювання впливу емоційної компетентності працівника на фінансові результати підприємства. Емоційний капітал як і людський капітал не є нематеріальним активом організації, тому що ділові якості співробітника не можна вважати речовинним об'єктом. Це приховані активи організації.

Жорстка регламентація нематеріальних активів в балансі підприємства не припускає обліку інтелектуального капіталу. До речі, сам термін «інтелектуальний капітал» вже не кажучи про «емоційний капітал» не закріплено в законодавстві жодної країни. Вважаємо, що з часом, через збільшення частки нематеріальних активів питанню обліку людського капіталу в балансі підприємства буде приділятися все більше уваги.

По-друге, проблемою є неможливість відокремити емоційну компетентність від її носія. Професіонал, кваліфікований робітник, в розвиток компетентностей якого компанія інвестувала кошти не може бути власністю компанії, і лише тимчасово може мати обов'язання працювати в компанії у певний період часу. В умовах підвищення цінності людини, збільшення уваги до комфортних умов праці, інформованості про можливості на ринку праці, дистанційно-віддалений вид праці та підвищення мобільності людського ресурсу підвищується конкретна боротьба компаній на світовому ринку за професіоналами, компетентними кадрами. Це в свою чергу зумовлює важливість розуміння «емоційного капіталу» як окремої категорії в менеджменті [1].

Ми розробили Модель розвитку емоційного інтелекту менеджерів, яка передбачає розвиток компетентностей. За основу ми взяли Модель емоційного інтелекту Д.Гоулмана. Однак було змінено порядок розташування квадрантів. Зміна порядку квадрантів сприяє наочності трансформування емоції в емоційну компетентність (рис. 3.3).

Відповідно Моделі розвитку емоційного інтелекту нами запропоновано методи та техніки розвитку емоційного інтелекту на кожному етапі його формування, табл. 3.18.

До того ж, ми розробили процедуру відображення результатів тестів на емоційний інтелект за квадрантами. Кількісна характеристику кожного з чотирьох показників за Моделлю розвитку емоційного інтелекту надає можливість зосередити увагу управлінців на тих складових емоційного інтелекту, які необхідно розвивати.

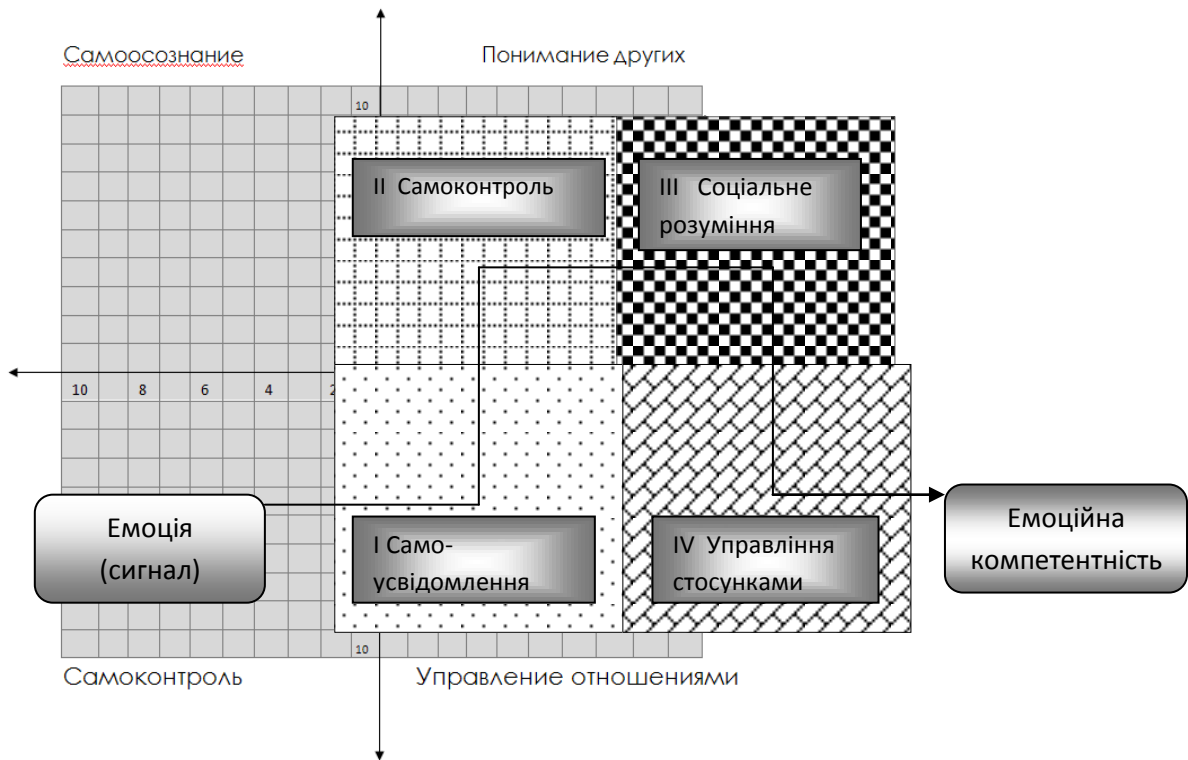


Рис 3.3. Модель розвитку емоційного інтелекту

Таблиця 3.18

**Методи та техніки розвитку емоційного інтелекту менеджера за етапами алгоритму розвитку емоційного інтелекту менеджера [10]**

Етап формування емоційного інтелекту	Методи розвитку емоційного інтелекту	Техніки розвитку емоційного інтелекту
1	2	3
КвADRANT I Самоусвідомлення (Self Awareness) Етап 1 Самоусвідомлення (усвідомлення власних емоцій та розуміння передумов їх виникнення, впізнавання тригерів)	методи рефлексії, методи усвідомлення власних переживань та емоцій	Техніка розвитку емоційного словника, транзакційний аналіз Е.Берна, техніка уважності (Mindfulness)
КвADRANT 1 Самоусвідомлення (Self Awareness) Етап 2 Переживання емоції	методи розвитку гнучкого мислення, методи емоційної саморегуляції	Техніки релаксації, техніка перемикавання уваги
КвADRANT 2 Самоконтроль (Self Management) Етап 3 Активна відмова від негативного настрою, установки	методи самомотивації	техніки НЛП, арт-терапія (використання метафоричних асоціативних карток)
КвADRANT 2 Самоконтроль (Self Management) Етап 4 Визначення мети та формування настрою	методи цілепокладання	техніки самомотивації (SWOT, піраміда Маслоу, управління собою, позитивне відношення)

1	2	3
Квадрант3 Соціальне розуміння (Social Awareness) Етап 5 Розуміння емоцій партнера (соціальне розуміння інших та співчуття), причини їх виникнення та розуміння мети опонента	методи спостереження, методи розвитку емпатії (особистої аналогії)	Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини: техніка уважності (Mindfulness); техніка активного слухання, техніка ставити себе на місце іншого, техніка розвитку інтересу до іншої людини
Квадрант4 Управління стосунками (Relationship Management) Етап 6 Формування оптимальної стратегії поведінки на базі рішення win-win	методи стратегічне мислення, SWOT- аналіз, PEST- аналіз, SNW- підхід	техніка побудови гіпотез, техніка контрольних питань, мислення в часу, інтелектуальний опортунізм
Квадрант4 Управління стосунками. (Relationship Management) Етап 7 Запровадження стратегії win-win шляхом ефективних комунікацій	методи відкритого та закритого впливу на співбесідника, методи розвитку асертивної поведінки, методики переговорів, публічних виступів, методи конфліктології	техніки пливу; техніки контрвпливу; техніки асертивної поведінки, техніки розвитку оптимізму (техніка А.Елісса ABCDE, техніка роботи з думками, техніка оптимістичної інтервенції), тощо.

Таким чином, у статті підкреслено авторське тлумачення емоційного капіталу менеджерів (персоналу), як додаткового прихованого капіталу, що є результатом використання емоційного інтелекту та призводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Розглянуто приховану природу емоційного капіталу та визначено проблеми його кількісного вимірювання. Обґрунтовано необхідність розвитку емоційного інтелекту управлінця, визначено шляхи впливу емоційного інтелекту на збільшення ринкової вартості компанії та наведено Модель розвитку Емоційного інтелекту, як дієвий інструмент для менеджменту персоналу. Науковий підхід до діагностики емоційного інтелекту команди у подальшому надає нові можливості для формування оптимальної горизонтальної організаційної структури у сучасному менеджменті.

#### Література

1. Федорова Ю.В. Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В.Федорова // Науковий погляд: економіка та управління - 2020 - 2 (68), С.164-170. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2\\_68\\_2020/31.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/31.pdf) (дата звернення 10.11.2020).
2. Дубовик С. Г., Драбчук С.Г. Розвиток емоційного інтелекту сучасних

менеджерів як умова їх успішної діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5 (60). С 8–14. URL:[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin\\_Lohistychni.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin_Lohistychni.pdf). (дата звернення 10.11.2020).

3. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 88–94.

4. Колібаба А. М. Емоційна складова менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 72–75. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>. (дата звернення 10.11.2020).

5. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory Handbook of emotional intelligence. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.

6. Mauer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications. New York, 1997. P. 3–31.

7. Goleman D. Emotional intelligence . New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.

8. Чуланова О.Л. Коуч-лидерство как инструмент формирования soft skills управленческого персонала современных организаций. Экономика предприятий. 2018. Т. 4, №4. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/20665/view> (дата звернення 10.11.2020).

9. Федорова Ю.В. Інноваційні підходи до формування компетентності керівників у сфері публічного управління та адміністрування [Електронний ресурс] / Ю.В.Федорова, Б.Ю. Юхнов // Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління» - 2020 - Том 31 (70), №1, С.185-189. URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/archive> (дата звернення 10.11.2020).

10. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку [Електронний ресурс] / Ю.В.Федорова // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» -2019 - Випуск 6 (12). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01) (дата звернення 10.11.2020).

11. Федорова Ю. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О., Малихіна В. // Харківський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи». Збірник «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики» - 2019 - Том 1, № 3 (30) - С.501-509. - Фахове видання Включено до наукометричної бази WoS ISSN: 2306-4994; e-ISSN: 2310-8770 URL: <http://fkd.org.ua/article/view/179926> (дата звернення 10.11.2020).

### **3.6. УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ: ГІБРИДНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Хаустова В.Є.*

*доктор економічних наук, професор,*

*НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків*

Успішний розвиток будь-якого підприємства залежить від вдало сформованої і оптимально реалізованої системи управління, оскільки, основним призначенням управлінських систем є забезпечення досягнення

поставлених цілей максимально точним шляхом згідно визначеного напрямку. Відповідно із зміною умов функціонування підприємств відбувалася трансформація управлінських систем, ефективне формування і впровадження яких вимагало від підприємств пошуку оптимальних форм функціонування і напрямів розвитку. Водночас, трансформаційні процеси в середовищах функціонування підприємств для забезпечення його конкурентоспроможного довгострокового розвитку, вимагали пошуку нових управлінських заходів, методів, способів уникнення або зменшення виникаючих проблем.

Відповідно, на управлінський процес мали вплив зміна форми власності; розвиток суспільного виробництва; міжнародний поділ праці; глобалізація національних економік тощо.

Для виявлення найсуттєвіших факторів та рівня їх впливу на ефективність системи управління підприємствами, що дозволить сформулювати оптимально-результативну для сучасних умов функціонування систему управління, необхідно всебічно проаналізувати їх особливості з точки зору еволюції розвитку.

Питанням дослідження систем управління присвячено праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Е. Голдрата [1], В. Деминга [2], Н. Алексеєва [3], А. Устенка [4], Г. Воронцової [5], Н. Калюжної [6], О. Яковенко [7], В. Рєпина [8], Н. Скрипника [9] тощо.

Однак, існує необхідність, врахувавши результати проведених досліджень науковцями, систематизувати їх з метою виявлення закономірностей, які допоможуть зрозуміти причини неефективності певних підходів і розробити нові концепції управління, які забезпечать успішність підприємств в сучасних умовах розвитку.

Метою статті є дослідження еволюції розвитку систем управління підприємством для окреслення основних аспектів оптимально-результативної системи управління забезпечення ефективного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Залежно зміни умов середовищ функціонування підприємств, відбувалася еволюція систем управління, оскільки їх основним завданням є адаптація підприємств до трансформаційних процесів в економічній системі. Застосування тих чи інших заходів управління призводило до зміни в структурі підприємства, що спричинено необхідністю пошуку нових форм, способів та шляхів реалізації управлінських рішень потрібних для здійснення відповідних заходів ефективного розвитку в умовах що складаються, оскільки, зміни середовищ функціонування підприємств характеризуються певним рівнем ускладненості зумовлених глобалізаційними процесами у всі сфери життя, зростанням конкуренції, появою інновацій, можливостями їх дифузії тощо.

Отже, кожен етап розвитку суспільства характеризується додатковими властивостями, які відповідають особливостям функціонування підприємства (необхідність задоволення нових потреб, створення вагомих конкурентних переваг, виходу на нові ринки збуту



тощо) в цей період і вимагають відповідних систем управління, враховуючи умови взаємодії підприємств і трансформацію поглядів на процес здійснення підприємствами діяльності, креативних рішень ведення бізнесу, особливостей прийняття певних рішень тощо.

Зміна умов функціонування підприємств двояко впливає на їх розвиток. З однієї сторони, зростаючі потреби споживачів, можливості постачальників, переваги конкурентів, динамічність зміни політичних, економічних, соціокультурних, техніко-технологічних факторів макросередовища зумовлюють появу нових форм ведення бізнесу для досягнення поставлених цілей враховуючи вище перелічені умови. Ефективність функціонування нових форм ведення бізнесу вимагає відповідних систем управління.

З другої сторони, розвиток суспільства, розширення, ускладнення поглядів на певні процеси і явища, зростаюча увага до персоналу підприємства як основного джерела його ефективного розвитку, зародження на основі цього креативних ідей, спричинює появу нових способів вирішення певних завдань, що удосконалює наявні системи управління розвитком підприємства, реалізація яких, породжує необхідність формування моделей розвитку підприємства адекватних виниклим умовам.

Отже, зміна умов функціонування підприємства ускладнюється результатами діяльності підприємства розширених креативними ідеями вирішення виниклих проблем, новими можливостями застосування певних існуючих ресурсів або нових видів ресурсів, викликаних зростаючими потребами суспільства. Відповідно, зміна умов діяльності одних підприємств, що вимагає певних креативних рішень виниклих проблем зумовлена ефективною діяльністю інших підприємств (які з певних причин дотичні одні до одних), технологічність результатів діяльності яких спричинена зростаючими потребами суспільства під впливом виникаючих можливостей сфери науково-дослідних розробок.

В свою чергу, розвиток науково-технологічного прогресу відбувається за результатами взаємообумовлюючого впливу виробництв підприємств, які із застосуванням відповідних систем управління для отримання певних довгострокових конкурентних переваг через використання відповідних неопродуктів (ідей, технік, технологій) призводять до формування певних інновацій. Прийняття ефективних управлінських рішень щодо дифузії отриманих інновацій в різні сфери виробництва забезпечує підприємству створення відповідної конкурентної переваги у формі конкретного неопродукту.

Тобто, середовище функціонування сучасних підприємств характеризується циклічністю створення і впровадження у різних формах неопродуктів, які є результатом удосконалення чи розширення властивостей (можливостей) наявних товарів і характеризуються певним рівнем технологічності та ефективності враховуючи зростаючі потреби ринку для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Отже, сучасне суспільство розвивається в умовах неотехнологічного відтворення, що для підтримання його ефективності вимагає застосування таких моделей функціонування підприємств, які максимально дозволяють створити ефект необхідний для результативності трансформаційних процесів підтримуючих (формуючих) оптимальні умови неотехнологічного відтворення.

Для визначення ефективних оптимальних складових структури системи управління адекватної сучасним умовам розвитку у табл. 3.19 подано особливості кожної із них у різні періоди доцільного та ефективного їх використання згідно трансформації суспільства.

Таблиця 3.19

**Еволюційні особливості управлінських систем**

№п/п	Система управління	Передумови використання певної системи управління	Модель розвитку підприємств
1.	Управління на основі контролю	Необхідність виконання чітко поставлених цілей (планових показників). Умови та зміни зовнішнього середовища до уваги не беруться.	Модель механістичної конструкції Переважали спеціалізовані підприємства – кожен виробляв те, що найкраще умів
2.	Управління на основі екстраполяції	Високі темпи зростання товарних ринків; Одногалузева спеціалізація багатьох провідних компаній і порівняно низький ступінь конкуренції між ними; Висока передбачуваність напрямів розвитку економік країн	Модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці (поява спеціалізованих підрозділів) Для збільшення певних економічних показників підприємства починали співпрацювати між собою
3.	Управління на основі передбачення змін	Зростання конкуренції; Дифузія інновацій; Необхідність врахування зміни чинників зовнішнього середовища	Модель складної ієрархічної системи через диверсифікацію діяльності підприємства
4.	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Глобалізація; Трансформаційні процеси в національних економіках країн	Модель – організація, яка реалізовує концепцію зацікавлених груп, поява різних форм інтеграції (злиття, поглинання тощо)
5.	Інтерактивне управління	Неотехнологічні умови відтворення (технологічний динамізм, інформаційна автоматизація тощо)	Модель гібридного підприємництва, яка реалізується через ефективне управління структурними одиницями направляючи їх діяльність на досягнення загальних цілей всього підприємства.

У період застосування системи управління на основі контролю від підприємства не вимагалось прийняття певних унікальних рішень, оскільки, вони стосувалися забезпечення виконання однакових процесів для досягнення чітко визначених цілей окресленим шляхом. Крім цього, залежно зміни умов функціонування стійкість та ефективність діяльності отримували підприємства окремої спеціалізації, які в сукупності склали певну характерну для даного часу модель розвитку підприємств.

Основним призначенням даного виду планування є оптимальний розподіл ресурсів, раціональна організація виробництва, ефективне регулювання та контроль діяльності окремих підрозділів та всього підприємства. Однак, успішність підприємства використовуючи такий вид управління носить короткостроковий характер, оскільки, основним управлінським інструментом у даному випадку були фінансові кошториси, а діяльність підприємства стосувалася виробництва конкретного виду продукту.

На сьогодні навіть для підприємств із моделлю механістичної конструкції не доцільно застосовувати управління лише на основі контролю, оскільки, навіть спеціалізовані підприємства без певних креативних ідей ведення бізнесу у сучасних умовах розвитку не отримують жодних конкурентних переваг і належного рівня прибутку та позиції на ринку.

Наступний вид управління був ефективним при умовах розвитку підприємств, які характеризувалися високими темпами зростання товарних ринків та значним рівнем передбачуваності напрямків розвитку економік країн. В даний період підприємства функціонували на умовах одно галузевої спеціалізації, при чому, характеристики продукції були стандартними, що відповідно не призводило до значного рівня конкуренції.

Тобто, в даному випадку підприємства нарощували обсяги виробництва продукції, яку виготовляли тривалий період часу і відповідно могли покращити певні її характеристики, однак, важливим були зростаючі обсяги виробництва цієї продукції, що перенеслося у діяльність підприємств і в наступні періоди розвитку, які характеризувалися зростаючими потребами до унікального продукту, необхідності задоволення оригінальних потреб тощо, що викликало необхідність використання певних управлінських заходів для ефективної реалізації цих продуктів і раціоналізації відповідних процесів з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства.

Відповідно, зміна певних основних показників розвитку вітчизняних підприємств, під впливом динамічності і непередбачуваності умов їх функціонування, порушують ефективність довгострокового планування та застосовуваних при цьому управлінських систем, які базувалися на дотриманні чітко визначеного

шляху досягнення поставлених цілей із зростаючими відповідно попередніх етапів показниками. В даному випадку сформувалися управлінські системи, які окрім, організування, контролювання, регулювання виробничого процесу, повинні були вживати належні мотиваційні заходи щодо усіх працівників підприємства, а не лише для тих, які приймають безпосередню участь у виробничому процесі та управлінські заходи щодо ефективної взаємодії підприємств із партнерами, співпраця із якими підвищувала результативність їх спеціалізації.

Зростаюча конкуренція між підприємствами призвела до пошуку можливостей не лише виготовляти ефективно певний вид продукту, а й до необхідності співставляти наявні його характеристики із потребами споживачів, які можуть задовольнити кращим шляхом інші підприємства. В даному випадку, виникла необхідність виготовлення продукту з урізноманітненими властивостями або взагалі урізноманітнити діяльність підприємства, щоб отримати відповідні вигоди від функціонування на ринку.

Урізноманітнення асортименту відповідно вимог ринку, враховуючи власні можливості, призвела до необхідності формування нових систем управління. Важливою складовою механізму управління, в цьому випадку, виступила система стратегічного планування, яка дозволяла, співставивши внутрішні можливості підприємства та особливості зовнішнього середовища, знайти ефективні способи результативного їх поєднання сформувавши вагомі конкурентні переваги для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Ефективною в даному випадку була модель складної ієрархічної системи через диверсифікацію (урізноманітнення) діяльності підприємства. Відповідно, формування і становлення цієї моделі вимагало застосування певних управлінських систем, які в процесі реалізації уточнювалися, доповнювалися і адаптували діяльність підприємства до умов його функціонування.

Крім цього, удосконалення наявної моделі управління певними креативними ідеями призвело до зміни умов функціонування підприємств, урізноманітнення, ускладнення (технологічно, організаційно тощо) результатів їх діяльності, що вплинуло на зміну середовищ функціонування підприємства, і, відповідно, для ефективного їх розвитку вимагало використання нових способів досягнення бажаних цілей, нових напрямків діяльності, що, у свою чергу, зумовило появу нових управлінських систем.

Управління на основі гнучких екстрених рішень забезпечувало підприємство формування певних переваг порівняно із конкурентами через оптимально вірні управлінські заходи спрямовані на досягнення поставлених цілей враховуючи умови функціонування підприємства та коригуючи їх відповідно до зміни певних чинників у цих умовах.

Для забезпечення максимальної можливості оперативного реагування на зміни умов функціонування підприємств, окремі із них об'єднувалися у певні групи, щоб сформувавши належний рівень ресурсного забезпечення необхідний для вчасного вживання певних заходів ліквідації проблем ефективного розвитку підприємства.

Ефективність функціонування певних інтеграційних утворень в сучасних умовах розвитку погіршується складністю управління такими структурами зумовленою необхідністю забезпечення інтересів усіх груп, що входять в таку структуру. При цьому, така модель розвитку підприємства забезпечує досягнення, в основному, цілей сильнішого партнера.

В даному випадку, для довгострокової результативності функціонування відповідних інтеграційних структур їх формування доцільно здійснювати враховуючи мотиви діяльності кожної із складових, що дозволить, окрім, отриманого запланованого загального ефекту, результативно розвиватися окремо кожному із них, максимально використовуючи власні наявні можливості, які в певних випадках не надто корисні або взагалі не потрібні для розвитку всього інтеграційного утворення, однак, ці додаткові можливості можуть мати значні позитивні ефекти в стратегічному періоді. Крім цього, вірно розвинуті додаткові ефекти, які вимагають певного креативного рішення спроможні забезпечити циклічність трансформаційних змін, що стане рушієм розвитку економіки країни.

Висновок. Отже, у випадку неотехнологічного відтворення вагомим є пошук гібридних напрямків розвитку підприємств, які б дозволили максимально сформувавши ефект забезпечення циклічності трансформаційних процесів.

Гібридний напрямок розвитку, окрім, ефективного поєднання певних моделей розвитку підприємства повинен включати ще й відповідну гібридну систему управління забезпечення ефективного здійснення обраного напрямку розвитку. Гібридна система управління повинна складатися із базових механізмів управління ускладнених певними складовими, які поєднують у собі специфіку особливостей розвитку суспільства та відповідну зміну елементів пізнання утворену трансформаційними процесами в середовищах його функціонування.

#### Література

1. Голдрат Элияху М. Критическая цель / Голдрат Элияху М. – Москва: ТОС Центр, 2013. – 240 с.
2. Деминг В. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / В. Э. Деминг. – М. : Альпина Палишер, 2014. – 424 с.
3. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием. – Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/19\\_2\\_99.htm](http://vasilieva.narod.ru/19_2_99.htm)
4. Устенко А.О. Управление интегративной социально-экономической системой предприятия (информационно-аналитический аспект) : монография / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. - Ивано-Франківськ : Фоліант, 2013. - 270 с

5. Воронцова Г. В. Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс] / Г. В. Воронцова. — Режим доступа : [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010\\_10/34.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download)
6. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації / Н.Г. Калюжна // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 2 (20). — С. 51-54
7. Яковенко О. В. Дослідження системи управління малих підприємств / О. В. Яковенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 4. — Т. 2. Економічні науки. — С. 129–132.
8. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процесов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. — С. 234–238.
9. Скрипник Н.Є., Куценко М.М. сучасна модель управління підприємством. — Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5991>

## РОЗДІЛ 4 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

---

### 4.1. ІНТЕГРАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЦЕСІЇ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ

*Ареф'єва О.В.*

*доктор економічних наук, професор,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Халаджі І.О.*

*магістр, Національний авіаційний університет, м. Київ*

Сучасні умови господарювання характеризуються певним спадом ділової активності суб'єктів господарювання у зв'язку із загальносвітовими тенденціями звуження економік. Це обумовлює зменшення валових національних продуктів, скорочення попиту, падінням цін на основні ресурси, оскільки причинами такого стану є пандемія і фінансова криза, то підприємствам необхідно відновлювати власну рівновагу і довіру споживачів, впроваджувати нові стратегії стабілізації та розвитку.

Оскільки динамічні зміни в соціально-економічних, науково-технічних системах, що ґрунтуються на інформатизації сприяють формуванню підприємствами комплексних стратегій, поєднання яких дозволяє створювати забезпечення для інтеграційно-диверсифікаційного розвитку, то актуалізується проблема адаптації економічного потенціалу із підтриманням визначеного рівня економічної безпеки. В період економічної рецесії виникає гостра потреба у впровадженні інноваційних шляхів розбудови промислових підприємств з ефективними напрямками щодо ресурсозбереження та підвищення конкурентоспроможності. Проведення в подальшому стратегії спеціалізації гальмує впровадження нових технологій, оновлення техніки і технології, що обмежує підприємство в виборі нових та удосконаленні наявних напрямів діяльності. В даному контексті використання методів і прийомів адаптивного управління дозволить вчасно обґрунтовувати характер і зміст стратегії, основні заходи щодо її реалізації відповідно до тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Так, 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. [2]. Реалізація даної стратегії має бути вигідною для всіх учасників, втім, латентні підприємства отримують певні переваги щодо поповнення фінансових, організаційних, трудових ресурсів задля передбачення тенденцій змін конкурентних ринків. Процес реорганізації також може стати основою для визначення спільних конкурентних стратегій, відновлення ресурсного потенціалу, створення передумов для реалізації активних дій на нових і створених сегментах ринку із необхідним платоспроможним попитом.

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 [13].

У зв'язку із тим, що інтеграційна і диверсифікаційна стратегії певним чином доповнюють одна одну, то їх доцільно застосовувати на різних рівнях ієрархії управління і при формуванні стратегічного набору, частково впроваджувати на перспективних конкурентних напрямках.

Найбільш ефективними видами диверсифікованого розвитку підприємства слід визнати такі:

- концентрична диверсифікація, яка ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених: в освоєному ринку, в технології; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

- горизонтальна диверсифікація - стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії;

- конгломератна диверсифікація полягає в тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми і які будуть реалізовуватися на нових ринках;

- вертикальна диверсифікація полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх, або до наступних стадій діяльності [2].

Для цього ефективним може бути проектне управління, перевагами якого слід визнати створення проектної групи (команди) із необхідним досвідом і компетенціями, здатної до спільної роботи і саморозвитку. Вибір методів оцінювання характеру (темпи розвитку-спаду) зовнішнього



середовища, його складових, диференціація по ступеню впливу їх на результати діяльності підприємства складають перший етап при прийнятті рішення щодо типу стратегії (рис. 4.1). Основою для цього мають бути показники, які агрегуються від одиничних до комплексного, здатного відобразити сутність і складність процесів, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах задля пошуку шляхів розвитку, укріплення економічної стійкості і ділової активності.

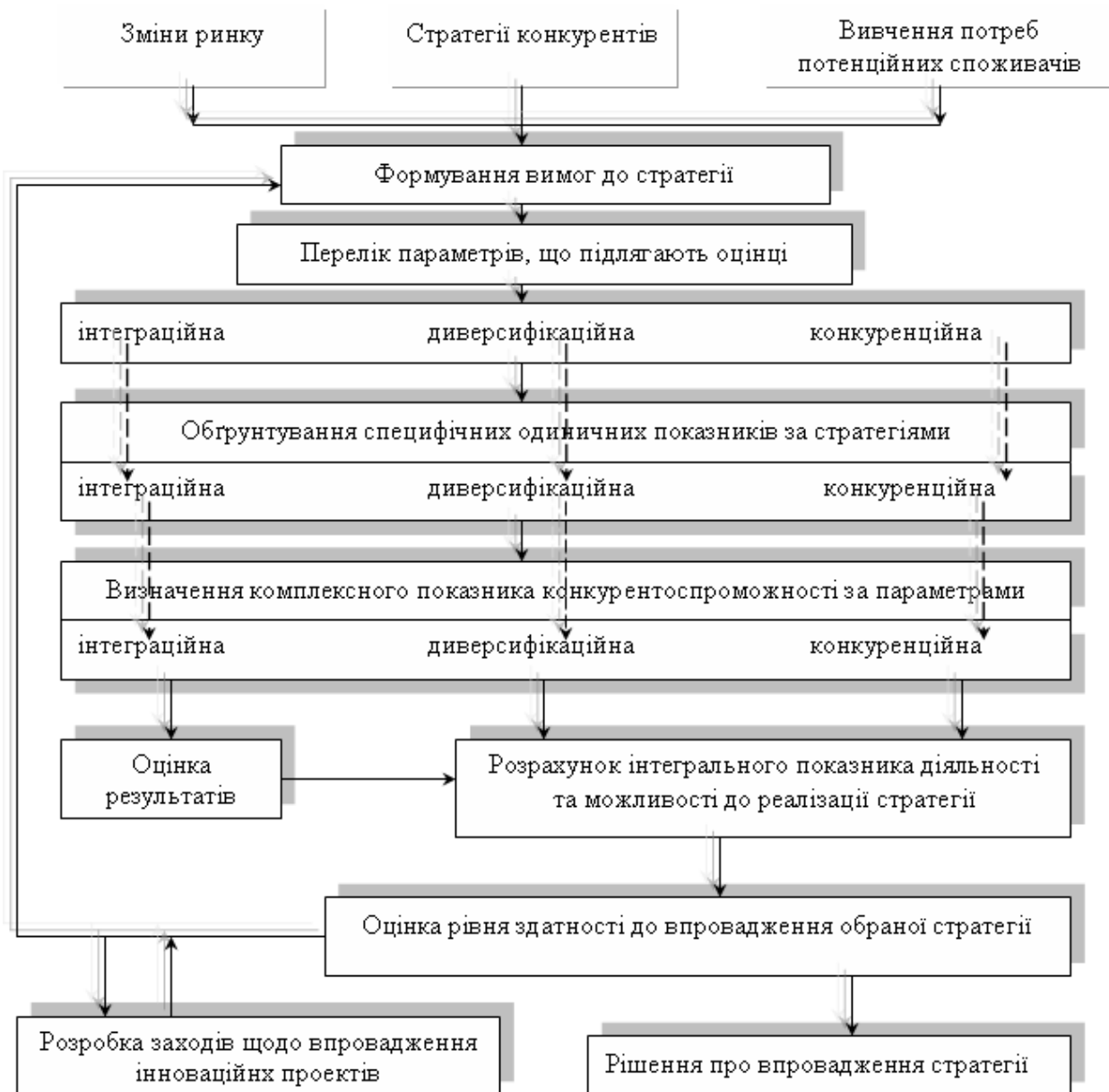


Рис. 4.1 Підхід до вибору і впровадження інтеграційної, диверсифікаційної стратегії підприємства.

При впровадженні диверсифікованих бізнес-стратегій, з економічної точки зору, необхідно більше уваги приділяти перевагам фінансування та синергетиці продуктів, однак, з точки зору сучасного управління, слід враховувати більшу сумісність культури, що може дати учасникам і працівникам об'єднаного підприємства краще співпрацювати із

керівниками як елементів системи управління. Процес опрацювання передумов реалізації стратегії формування організаційної культури має ґрунтуватись на формулюванні змісту кожної з них, проведення класифікації на необхідних для прийняття рішень ознаках, аналізу можливого ресурсного забезпечення з метою досягнення запланованих показників діяльності підприємства, перспектив його розвитку [1]. Тобто, корпоративна культура стає при впровадженні нової стратегії основною компонентою при подоланні опору змінам трудових колективів, будувати на сучасних основах організаційну структуру.

Основна відмінність інтеграції від диверсифікації полягає в тому, що вона змінює межі, ринкові можливості, навіть, масштаби підприємств, але зберігає характеристики продукції, стадію життєвого циклу, можливі стратегії просування. Разом з тим, при здійсненні диверсифікації передбачається наявність стратегічного набору із різними продуктами, технологіями, галузями. Наприклад, А.Я. Бутиркін визначає диверсифікації «як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності» [3, с.56]. Це дозволяє виявляти і задовольняти потребу населення, яка може значно відрізнятись від такої ж потреби на іншій території, що сприяє незначній модернізації виробництва, оновленню основних рис товару (послуги), отримати певні переваги при здійсненні продажів.

В даному аспекті застосування стратегії розвитку створює певні умови трансформації і 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 [6]. та необхідна побудова архітектури на модульній основі, щоб була можливість взаємного перерозподілу між ними необхідних ресурсів, навіть з використанням необхідних вільних остатків;

- збільшується непередбачувана вірогідність поведінки споживача, особливо, в період економічної рецесії, адже ринки суттєво можуть звужуватись і підприємство опиниться у збитковій зоні, тобто нижче порогу рентабельності;

– посилються загрози щодо підтримання економічної безпеки та основних її елементів, які значно корелюють із функціональними стратегіями, що потребує постійної уваги зі сторони керівництва щодо формування забезпечення оновлення потенціалу економічної безпеки, а також можливо ( в період значних спадів споживчого попиту) перехід на потенціал виживання, що значно змінює стратегію за даним конкурентним напрямом.

Питання стратегічних альтернатив може розглядатися як в контексті формування, так і в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки процес стратегічного управління є циклічним та ітераційним. В процесі вибору загальної стратегії організації розглядається портфель стратегічних альтернатив для всіх рівнів стратегічної піраміди – на рівні загальної стратегії для підприємства, на рівні ділових стратегій, функціональних тощо. Стратегічні альтернативи – конкретизовані, уточнені варіанти моделей поведінки фірми, що враховують стратегічні можливості її розвитку. На етапі реалізації стратегії портфель стратегічних альтернатив підлягає перегляду з урахуванням можливої зміни ключових факторів успіху, конкурентних переваг фірми та реально існуючих стратегічних можливостей [11]. При формуванні багатьох конкурентних стратегій, особливо, в кризових умовах при адаптації як до дій конкурентів, так і здійснення реструктуризації, здійснюється паралельно, що відволікає наявні ресурси підприємства. Це може дестабілізувати ринкову поведінку по решті напрямів діяльності та відновлювати гармонізацію грошових потоків. Обґрунтування найбільш ефективних заходів щодо використання ресурсів, які створюють економічний потенціал підприємства, дозволяє вчасно перерозподілити їх і створити необхідні запаси.

До цього також можна запропонувати альтернативні варіанти субстратегій загальної комплексної інноваційної стратегії щодо визначення змісту та спрямованості інших складових характеристик його діяльності та розвитку, які, у тій чи іншій мірі, або залежать від інновацій, інноваційного процесу на підприємстві (тобто забезпечуються ним), або його (цей процес та власне й тип самих інновацій) визначають [5]. Альтернативність сценаріїв при обґрунтуванні типу розвитку підприємства дозволяє вчасно перейти на інший варіант із визначеними для нього ресурсами і зекономити час на вибір функціональної субстратегії.

Відтак, для стратегічного набору вузької, власне функціональної, утилітарної інноваційної субстратегії, що визначає логіку поведінки підприємства щодо здійснення НДПКР, можна запропонувати такі субстратегії та їх альтернативи, серед яких зазвичай і здійснюється стратегічний вибір.

1. Субстратегія «пріоритетні дослідження та розробки». Альтернативи: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

2. Субстратегія «технологічні інновації (розробки, проекти)». Альтернативи: вдосконалення діючої технології; підтримка діючої технології; використання чужої технології тощо.

3. Субстратегія «розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти)». Альтернативи: створення нових потужностей; підтримка існуючих потужностей; розширення існуючих потужностей; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію виробництва; згортання раціоналізації; концентрація та централізація виробництва; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Субстратегія «розробки (інновації) стосовно якості та продуктивності». Альтернативи: використання концепції «груп якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Субстратегія «розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві». Альтернативи: замовлення на проведення НДПКР щодо певних інновацій сторонній організації, придбання патентів та ліцензій, проведення НДПКР на коопераційній основі, купівля проекту або технології, які готові до впровадження, проведення досліджень власними силами, відмова від інновацій [5, с.18].

6. Інтеграційні і диверсифікаційні стратегії із необхідними комбінаціями та посиленням соціального і екологічного аспектів на визначених конкурентних ринках.

Мотиви впровадження стратегій інтегрованого і диверсифікованого розвитку (рис. 4.2) слід поділити на такі групи: техніко-технологічні, економічні, фінансові, екологічно-соціальні, стратегічні, міжнародні. Вони, в цілому, відображають основні напрями удосконалення діяльності підприємства із використанням методів мотиваційного управління при обґрунтуванні реструктуризаційних процесів при суттєвих змінах зовнішнього середовища та загрозах кожному із цільових ринків. Здебільшого це дозволить зменшити ризики від структурних і циклічних коливань в період рецесії; посилити конкурентні позиції по складовим стратегічного набору; підвищити в цілому темпи якісного розвитку підприємства; розв'язати проблеми щодо обмеженості ресурсів; здійснити внутрішній трансферт знань, вмінь, компетенцій; оптимізувати середню вартість капіталу та інвестиційну привабливість; збільшення фінансової стійкості.

Позитивна дія змін має також ґрунтуватись на еволюції цілей (їх кількості і змістовного наповнення) як розвитку підприємства в цілому, так і окремих напрямів бізнесу. Тому, в основу стратегічного механізму і стратегічного планування мають бути покладені такі стратегічні альтернативи, через які з'являться додаткові можливості в розвитку (відтворенні) економічного потенціалу і реалізації їх на оновлених конкурентних ринках, що супроводжується вибором методів і підходів до роботи із потребами споживачів, кращим задоволенням клієнтів і контрагентів.



Рис. 4.2 Мотиви впровадження успішно сформованої стратегії підприємства

Втім, існує певна відповідальна специфіка здійснення диверсифікації виробництва на підприємствах, які є містоутворюючими, оскільки це призводить до структурних змін економіки на відповідній території. Тому, вирішуючи питання диверсифікації виробництва місто- та районоутворюючих підприємств, одночасно забезпечується диверсифікація економіки цих районів. Ці питання досить докладно вивчено саме з позиції базових секторів економіки старопромислових регіонів – у контексті проблем диверсифікації підприємств металургійної галузі, машинобудівного комплексу, а також диверсифікації виробництва в монофункціональних вуглепромислових районах [10, с.90]. Привабливим напрямом розвитку таких підприємств є впровадження сучасних технологій (виробничо-комерційних ланцюжків) і інтелектуалізація системи управління ними з метою якісного поєднання змін, адаптації, мотивації внутрішніх і зовнішніх процесів. Також взаємне проникнення регіональних стратегій і інтеграційно-диверсифікаційних посилить державне регулювання і підтримку містоутворюючих підприємств задля нівелювання загроз еколого-соціальної безпеці і недопущення колапсу соціально-виробничих відносин.

Запропоновані стратегії передбачають удосконалення роботи в певних напрямках. Зокрема, використовуючи стратегію зростання,

підприємству варто акцентувати свої зусилля на підсиленні позиції підприємства на ринку, пошуку нових ринків збуту, освоєнні нових видів продукції, підвищенні вимог до посередників. Для реалізації стратегії стабілізації варто приділяти увагу:

– закріпленню ринкових позицій; проведенню заходів щодо скорочення витрат; підвищенню автоматизації виробництва. Стратегія виживання, яка дозволяє підприємству зберегти свої позиції до кращих часів, передбачає: зниження витрат за рахунок ліквідації зайвих підрозділів, служб, що виконують невиробничі функції;

– скорочення виробничих потужностей, з метою підготовки умов для розвитку нового виробництва, продукція яких користується попитом на ринку; орієнтацію виробництва на задоволення поточних потреб ринку; проведення заходів зі скорочення виробничих витрат; підвищення кваліфікації персоналу та оцінювання ефективності його роботи [7].

Таким чином, змішана диверсифікація доречна саме в періоди рецесії, коли мають місце значні коливання і динамізм платоспроможного попиту на товари і послуги, що посилює ризики забезпечення стійкості підприємства, стабільність доходів в розмірі і часі, збільшення капіталізації та ринкової вартості, що дозволить стимулювати власників. Реалізація переваг мотиваційних аспектів до посилення визначених складових інтеграційно-диверсифікаційного розвитку важливим є коректне і контекстне застосування функцій управління і методів посилення конкурентних переваг.

Проведене узагальнення і систематизація взаємодоповнюючих характеристик вибору стратегії обумовлює застосування системного підходу, в межах парадигми якого можна визначити момент (період часу) і підібрати відповідні ресурси, особливим етапом вважаємо побудову альтернативних сценаріїв.

#### Література

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін [Текст] / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, А. О. Верпека // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 6 (141). - С. 84-95.
2. Богуславський Є. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Научный журнал «Социальная экономика». Выпуск 2 (апрель-июнь). – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – С. 182–188.
3. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации./ А.Я. Бутыркин // Страхование дело. – 2005. – №4. – С. 52-59.
4. 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.
5. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки / О.І. Ковтун // Економіка та держава. – 2013. – № 2. - С. 14-19.
6. Котькалова-Литвин І. В. Розробка стратегії рековерингу бізнес-процесів на основі розширення організаційно-інноваційних горизонтів розвитку підприємства.

7. Мохонько Г. А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища // Інвестиції: практика та досвід № 12/2010. с 32-36.

8. 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.

9. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріантивність стратегій інноваційного розвитку. Г. П'ятницька, В.Найдюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2018. – № 1. - С. 22-36.

10. Снігова, О. Ю. Еволюція підходів до диверсифікації економіки в дослідженнях регіонального розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 83–95.

11. Сокирник І. В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 2, Том 2. 236-242.

12. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку / М.М. Тисько// Приазовський економічний вісник. – 2017. – Вип.3 (03). – С. 54-58.

13. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. - №3 (181). – С. 131-137.

#### **4.2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД**

*Давидова О.Ю.*

*доктор економічних наук, професор,*

*Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків*

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні, з метою забезпечення ефективної діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності дійсно актуальним завданням є продукування та впровадження інновацій. Особливої уваги в Україні необхідно приділяти проблемам інноваційного розвитку у відносно нових та перспективних видах економічної діяльності, зокрема у сфері послуг, до якої належать і готельно-ресторанна та туристична індустрія.

Відомо, що однією з ознак сучасної економіки є її інноваційний характер і без інновацій неможливо говорити про її подальший розвиток. Процес впровадження інновацій може бути спрямований на виробництво, або надання послуг, або поліпшення виробництва, або забезпечувальні процеси тощо.

Питання про доцільність використання інноваційного підходу до формування та впровадження змін з метою підвищення ефективності

системи управління розвитком підприємства є своєчасним і таким, що відповідає реаліям сьогодення.

Проблемам дослідження теоретико-методичних засад у сфері стратегії розвитку підприємства присвячена низка праць вітчизняних та закордонних вчених, серед яких можна виокремити роботи В. Андрієнка [1], І. Ансоффа [2], О. Ареф'євої [3], Л. Богуш [4], А. Воронкової [5], В. Герасимчук [6], Т. Дяченко [7], М. Кизим [10], А. Міщенко [8], В. Пономаренко [9, 10], М. Портер [11], В. Прохорова [12], О. Пушкар [9], О. Тридід [9, 10].

Ними розглядалася сутність стратегії підприємства, її види та ієрархія, розроблялися підходи до її розробки та реалізації. Також, значна увага приділялася формуванню спеціального методичного інструментарію у сфері стратегічного управління підприємством. Але відмінність бачення щодо того чи іншого аспекту стратегічного управління не надає можливості застосовувати підприємствами готельно-ресторанного господарства сучасних наукових розробок в ході своєї діяльності.

Питаннями інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства розглянуті у працях таких науковців, як: О. Борисова, О. Головка, Г. Круль, М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницька, О. Шаповалова та низка інших учених. У цих роботах розглядаються основи організації та розвитку готельно-ресторанного господарства, аналізуються чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного господарства в Україні.

Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, проблема вимагає свого подальшого більш глибокого дослідження, з огляду на те, що формування стратегії реалізації ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства вимагає нових, адаптивних методологічних наукових напрацювань у цьому напрямку.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що основою успіху діяльності будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства є розроблення та застосування інноваційного управління розвитком підприємства. Інноваційне управління розвитком підприємства є суттєвим інструментом для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання з урахуванням внутрішнього та зовнішнього впливу [13].

З метою прийняття рішення щодо доцільності та ефективності впровадження інноваційного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства необхідно розробити визначені методичні рекомендації з оцінки доцільності проведення комплексних заходів для зміни умов функціонування підприємства [14].

Конкурентоспроможне підприємство створюється в процесах інтеграції наукових, інноваційних та виробничих підприємств у науково-технологічний розвиток та забезпечується об'єднаннями, групами підприємств готельно-ресторанного господарства, а саме кластерами.



Кластерні угруповання підприємств готельно-ресторанного господарства дозволять продукувати раціональні інноваційні управлінські рішення для підвищення рівня їх розвитку.

Основною метою формування кластера підприємств готельно-ресторанного господарства є підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок комерційної та некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки тощо.

Класифікація підприємств готельно-ресторанного господарства проводиться одночасно за декількома ознаками на основі введення певної міри сумарної близькості за всіма ознаками класифікації.

З метою моделювання інноваційних управлінських впливів, визначених для конкретного підприємства готельно-ресторанного господарства, необхідно провести серію експериментів із побудованими імітаційними моделями [13, 14].

Планування експериментів можна розглядати як кібернетичний підхід до організації і проведення дослідження складних об'єктів та систем. Планування має дві основні мети: зменшення загального обсягу випробувань зі збереженням вимог до вірогідності й точності оцінок, підвищення інформативності кожного з експериментів [13, 14].

На практиці використовують два основних варіанти планування імітаційного експерименту: стратегічне та тактичне планування. Система стратегічного планування експериментів має розв'язати два завдання: ідентифікація факторів, вибір рівнів факторів.

Результатом прийняття ефективного рішення щодо впровадження інноваційного управління розвитком за найкращими експериментами для кожного підприємства готельно-ресторанного господарства є отримання додаткового прибутку та підвищення його конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2007–2018 рр. та за допомогою програми Statistica версії 6.0, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком.

За результатами побудови ієрархічної дендрограми об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком, визначено, що зазначені підприємства можуть бути згруповані в три кластери.

На підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна зробити такі висновки:

– перший кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із високим рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель «Дніпро»», ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»», ПрАТ «Готель Чічіков», ПрАТ «Тернопіль-готель»,

ПрАТ «Готель «Мир»», ПрАТ «Готель Голосіївський», ПрАТ «Готель «Театральний»»;

– другий кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із середнім рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель-Україна», ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантина»», ПрАТ «Готельний комплекс «Україна»», ПрАТ «Готель «Поділля»», ПрАТ «Готель «Харків»», ПрАТ «Готелі Трускавця»;

– третій кластер сформували підприємства готельно-ресторанного господарства із низьким рівнем інтегрального показника інноваційного управління розвитком, а саме ПрАТ «Готель Лучеськ», ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»», ПрАТ «Готель «Градецький»», ПрАТ «Готель «Жовтневий»», ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття», ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»; ПрАТ «Готель на Революційній».

За результатами побудови кореляційно-регресійної моделі для підприємств готельно-ресторанного господарства, запропоновано системи заходів щодо підвищення рівня інноваційного управління підприємств готельно-ресторанного господарства для кожного кластера на прикладі підприємств готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця», ПрАТ «Готель «Поділля», ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття», які є пріоритетними у кожному кластері (рис. 4.2-4.5).

Для розгляду першого кластеру обрано підприємство готельно-ресторанного господарства ПрАТ «Савой» готель «Вінниця», яке має стабільну фінансову систему функціонування. Підприємство є прибутковим, про що свідчать результати аналізу його діяльності. Підприємству необхідно розробити практичний підхід до формування стратегії інноваційного управління розвитком шляхом зниження ризиків, розширення інформаційної бази та раціоналізації робочого часу. З метою досягнення лідируючих позицій у своїй галузі підприємство має надавати послуги з виробництва продукції та обслуговування із застосуванням інноваційних технологій, проводити якісний маркетинг тощо.

Упроваджувати стратегію, пов'язану із застосуванням інноваційного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, необхідно таким чином:

- дослідити чинники зовнішнього фінансового середовища;
- діагностувати поточний стан підприємства готельно-ресторанного господарства;
- оцінити ризики підприємства готельно-ресторанного господарства;
- організувати і провести якісні маркетингові дослідження (опитування – анкетування, аналіз діяльності конкурентів);
- розробити та сформулювати управлінські рішення для зменшення впливу ризиків;

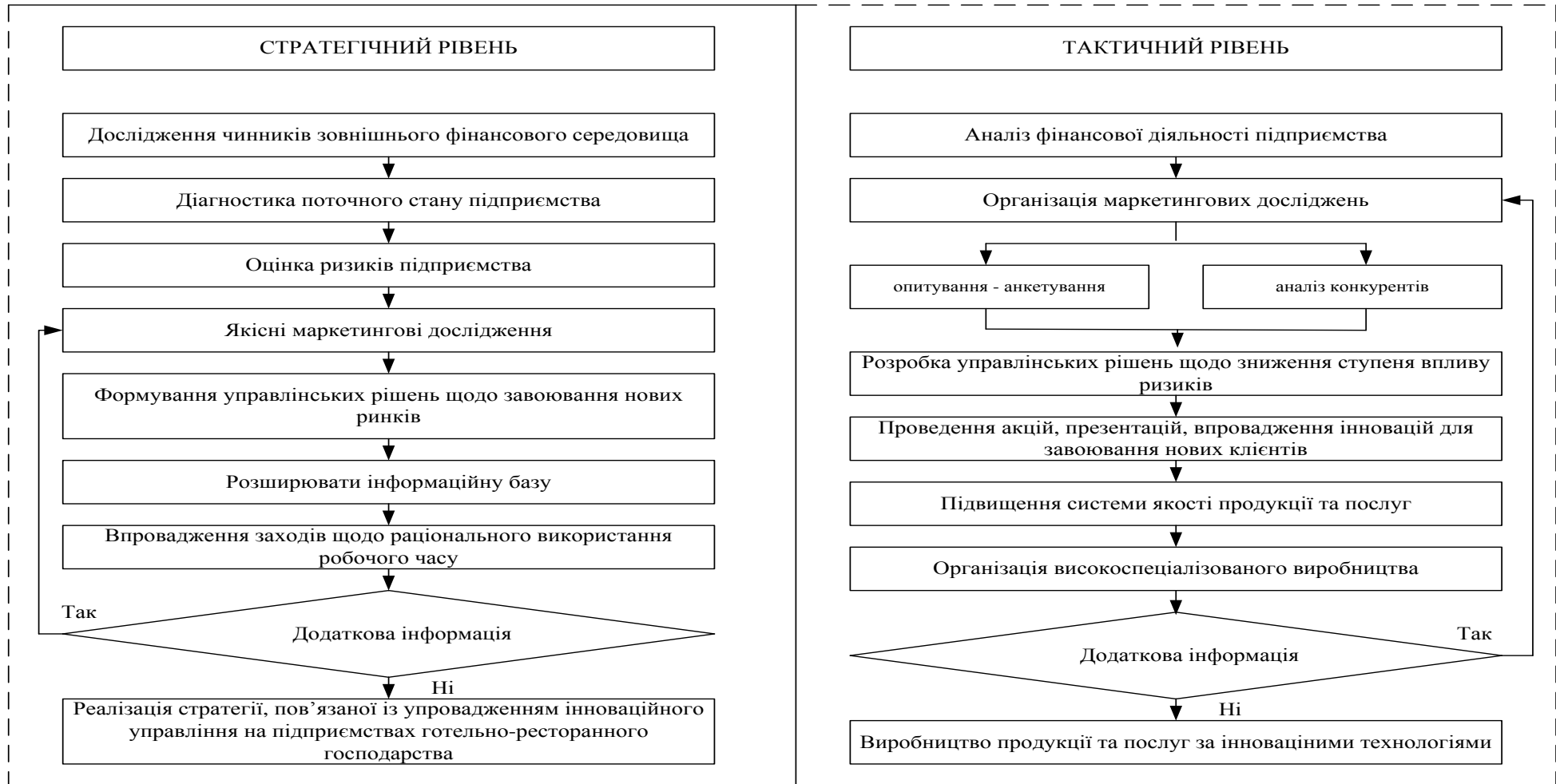


Рис. 4.3 Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства першого кластеру на прикладі ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»

– провести рекламні акції, презентації, упроваджувати інновації для залучення нових клієнтів і розширення ринків;

– реалізувати стратегію, пов'язану з упровадженням високотехнологічного виробництва.

Завдяки розробці стратегії, пов'язаної із застосуванням інноваційного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» підвищить свій рівень інноваційного управління розвитком.

Керівництву підприємства ПрАТ «Готель «Поділля» необхідно розробити стратегію реалізації ефективного розвитку на основі формування стратегії і тактики антикризового управління, оскільки аналізовані показники діяльності підприємства свідчать про незадовільний стан його функціонування.

Під час формування стратегії реалізації ефективного розвитку необхідно передбачати такі етапи:

– розглянути фактори впливу зовнішнього фінансового середовища з метою виявлення причин кризи шляхом аналізу ринків;

– проаналізувати діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства;

– оцінити рівень розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (забезпечення достатнього обсягу грошових коштів);

– сформуванню систему цілей підприємства готельно-ресторанного господарства;

– продукувати ефективні управлінські рішення для виявлення слабких і сильних напрямів елементів функціонування підприємства;

– регулювати кредитні взаємовідносини;

– управляти дебіторською заборгованістю підприємства готельно-ресторанного господарства;

– здійснити оновлення основних засобів підприємства готельно-ресторанного господарства, що дасть можливість розширити асортимент послуг та підвищити їх якість.

Для забезпечення ефективної роботи підприємству готельно-ресторанного господарства потрібно використовувати такі інструменти: виокремлення певних підрозділів як незалежних виробничих одиниць і передавання їм функцій самостійного управління, поєднання з іншими підприємствами. Отже, керівництву ПрАТ «Готель «Поділля» необхідно розробляти і впроваджувати стратегії фінансового розвитку, застосовуючи інноваційне управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства, що дасть можливість значно підвищити рівень їх розвитку.

Підприємство ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» характеризується нестабільною фінансовою діяльністю, про що свідчать результати аналізу його фінансових показників.

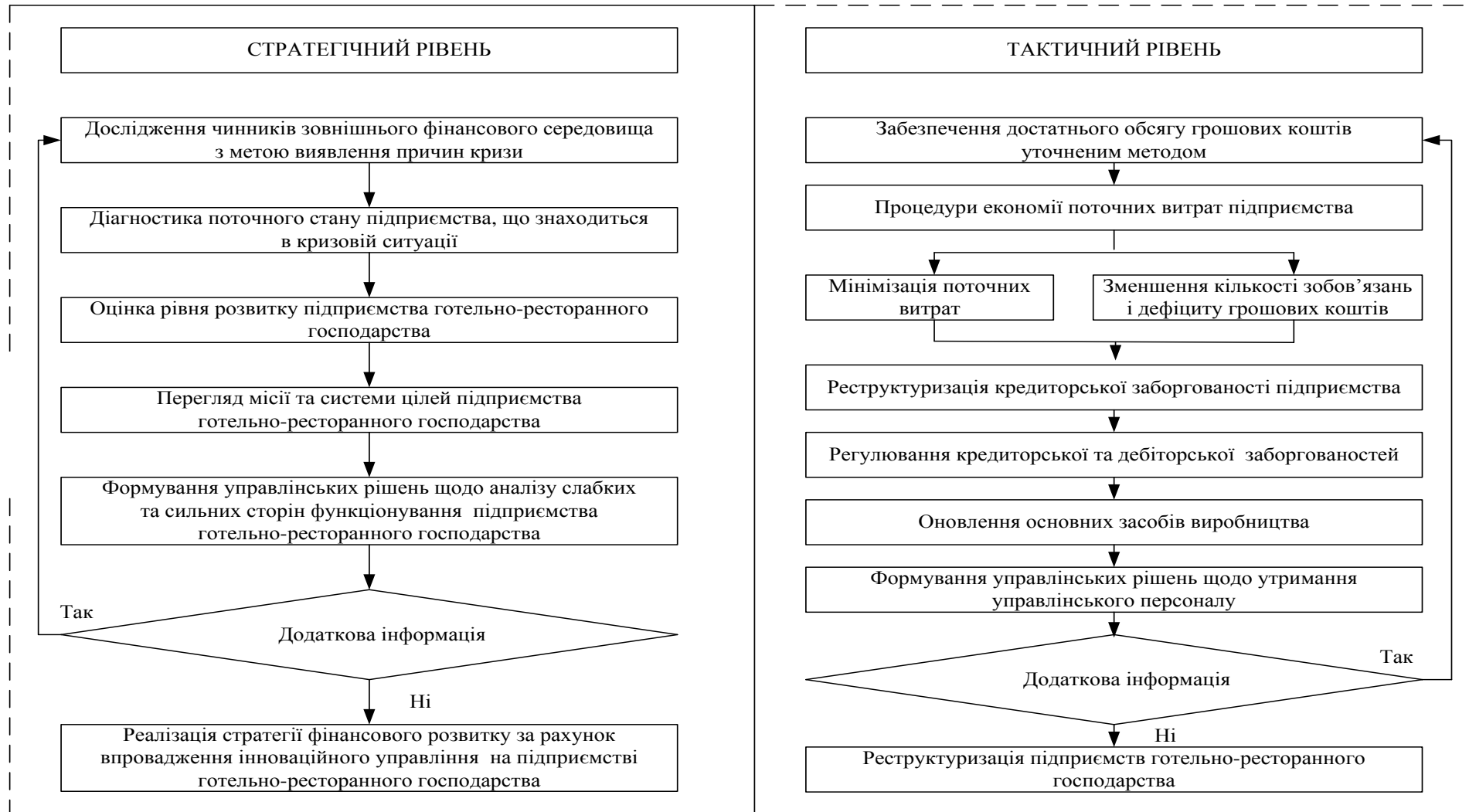


Рис. 4.4 Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства другого кластеру на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»

Для стабілізації діяльності підприємства необхідно розробити стратегію виходу з фінансової кризи та подальшого розвитку.

З метою формування стратегії стабілізації підприємству готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати такі показники, як: дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції чи послуг тощо. Розроблену стратегію необхідно застосовувати у разі виявлення спаду виробництва продукції та послуг, а також падіння обсягів продажу та прибутку. У зв'язку з цим підприємство готельно-ресторанного господарства розробляє заходи для поступового зменшення обсягу продажу продукції та послуг, розробляє довгострокову програму його стабілізації, формує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращення економічного стану.

Стратегія стабілізації підприємства готельно-ресторанного господарства передбачає застосування таких етапів:

- контроль витрат, що передбачає економію коштів на утримання персоналу, на маркетинг, товарні запаси тощо;

- консолідація, яка спрямована на сферу загального управління, сферу маркетингу, сферу виробництва, координацію банківських операцій тощо;

- формування дій, які передбачають поступовий перехід від захисної до наступальної стратегії, що супроводжується принциповими перегрупуваннями в системі управління та здійснюється внаслідок активізації діяльності у сфері маркетингу і фінансів.

Результатом впровадження стратегії на ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття» є значне зниження витрат та збільшення доходів. Передумовою досягнення високих результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є формування таких інноваційних систем управління, об'єктом яких виступав би їх економічний розвиток, а самі системи характеризувались інтегрованістю.

Таким чином, результати досліджень діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного господарства, а також аналіз праць сучасних науковців, які досліджують інноваційне управління підприємствами, дозволяють констатувати необхідність та доцільність формування та застосування концептуальних принципів і методичних підходів до розробки та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства з метою приведення їх у відповідність до вимог, які висуває сучасність.

#### Література

1. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / СПб. : Питер, 1999., 416 с.
3. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / Ареф'єва О.В. // – Економіка та управління - №3, 2012 р. – С. 107–111.

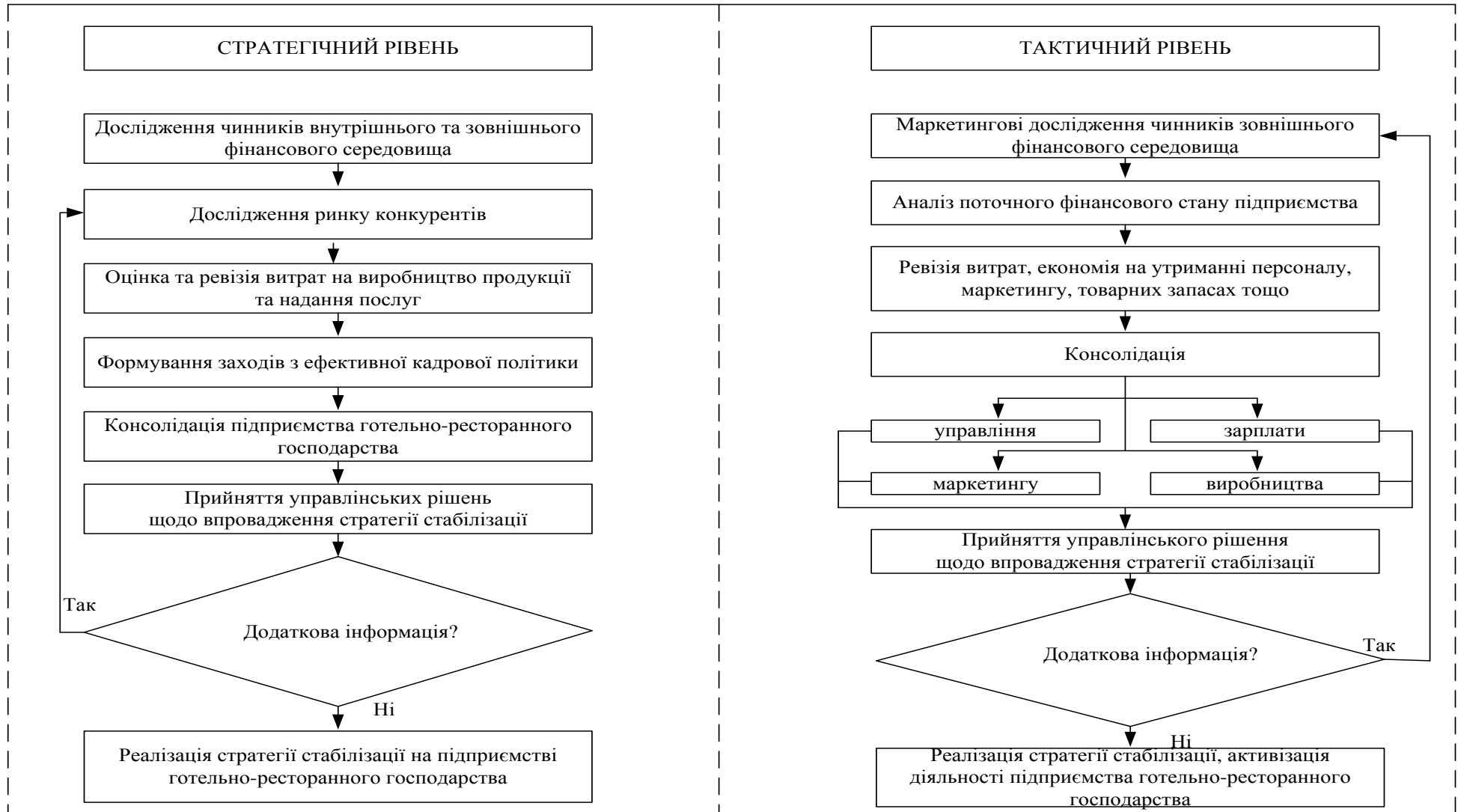


Рис. 4.5 Система заходів для підвищення рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства третього кластеру на прикладі ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»

4. Богуш Л.Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні // Туристично-краєзнавчі дослідження: зб. наук. пр. – К.: Кармаліта, 2004. – Вип. 5. – С. 135–155.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. – Луганск : ЛНУ, 2000. – 310 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Дяченко Т. А. Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – № 02(1). – С. 71–74.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко– К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 366 с.
9. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
10. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
11. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 740 с.
12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183–189.
13. Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства : методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.
14. Давидова О. Ю. Кластеризація підприємств готельно-ресторанної та туристичної індустрії як основа формування інноваційних управлінських рішень / Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : колективна монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. С. 91-99.

### **4.3. АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Дикань О.В.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

*Токмакова І.В.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

На сьогоднішній день ситуація на вітчизняному залізничному транспорті досягла масштабів загальнонаціональної кризи. Акціонерне товариство «Укрзалізниця» потерпає від низки проблем. Ключова з них — критична зношеність основних фондів: колій, локомотивів, іншого рухомого складу. Приблизно третина головних колій наразі потребує капітального ремонту та експлуатується з порушенням норм безпеки.



Обсяги щорічних ремонтних робіт ледь сягають третини від потреби. На деяких ділянках встановлено обмеження у 40 км/год. У розпорядженні Укрзалізниці сьогодні близько двох тисяч локомотивів, зношеність яких уже перевищила позначку 90%. Тобто абсолютна більшість локомотивів в Україні потребує негайного ремонту. Згідно з нормативами виробників, щорічно підприємство має ремонтувати та відновлювати близько 300 локомотивів. Натомість через відкладені ремонти нині на балансі АТ «Укрзаліниця» у стані термінової потреби в ремонті перебувають вже понад 800 тепловозів і електровозів. Через нездатність надати послуги усім охочим АТ «Укрзаліниця» встановлює штучні обмеження на перевезення. Наявний стан справ на залізничному транспорті впливає на терміни доставки вантажу та створює фінансові ризики для підприємств, а тому потребує термінової необхідності впровадження комплексу стратегічно орієнтованих заходів антикризового менеджменту як основи економічної безпеки залізничної галузі.

Підвищенню ефективності управління залізничним комплексом в умовах криз присвячені праці таких вчених як В.Л. Дикань, І.В. Воловельська [1], М.В. Корінь [2], І.Л. Назаренко, Т.Г. Сухорукова [3], О.В. Шраменко [4], М.М. Чеховська [5] та інших. В той же час, існує багато питань щодо реалізації стратегічного підходу в системі антикризового управління залізничним транспортом, які потребують додаткового дослідження.

У зв'язку з вищевказаним метою даного дослідження є розроблення положень щодо формування стратегії антикризового управління як основи економічної безпеки залізничного транспорту.

У сучасних умовах господарювання підприємств простежується прямий взаємозв'язок між системою економічної безпеки та антикризовим управлінням. Система економічної безпеки протидіє загрозам, а система антикризового управління координує її дії. У разі неефективної системи економічної безпеки у взаємодії з дієвим антикризовим управлінням можуть виникати поодинокі кризові явища. Відсутність або неефективність заходів антикризового управління, спрямованих на усунення негативних явищ, зумовлює розвиток локальної кризи, яка в подальшому може перерости в системну кризу і набути катастрофічного характеру, що загрожує повною втратою всього капіталу компанії. У такому випадку рівень економічної безпеки наближається до критичного значення і всі дії антикризового управління мають бути спрямовані на виведення підприємств з кризи, що забезпечить збереження їх як самостійного суб'єкта господарювання та підвищення рівня економічної безпеки.

В цілому система економічної безпеки та антикризове управління - це функціональні підсистеми загальної системи управління суб'єкта господарювання, що функціонують в одному просторі та забезпечують його стабільний розвиток. Їх поєднує і є те, що вони забезпечують реалізацію управлінських рішень через загальні функції менеджменту,

такі, як планування, організація, мотивування, контроль і регулювання. Однак ці підсистеми можуть відрізнятися методами і інструментами, які використовують для досягнення поставлених цілей і завдань. Коли ж суб'єкт господарювання перебуває у кризовому стані, система антикризового управління застосовує специфічні методи та інструменти, делегуючи окремі завдання та функції системі економічної безпеки з метою ефективного подолання кризових явищ.

Головною умовою будь-якої успішної роботи є системність, яка в умовах кризи стає критично необхідним атрибутом управління. Проявом системності в антикризовому управлінні є вироблення стратегії і тактики. Стратегія антикризового управління дозволяє встановити, яким чином протистояти змінам зовнішнього середовища і за допомогою яких підготовчих заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей.

Узагальнення поглядів вчених щодо змістовної характеристики антикризової стратегії [6-8] дозволяє під останньою розуміти комплекс організаційних, правових, соціально-економічних, технологічних та інших заходів, взаємопов'язаних між собою за цілями, виконавцями, видами витрачених ресурсів, строків, джерел фінансування, спрямованих на виявлення причин кризи, вихід суб'єктів господарювання з кризового стану, недопущення в майбутньому кризових ситуацій і створення можливостей, умов для переходу до сталого розвитку.

Компоненти антикризової стратегії подано на рис. 4.6.

Процес формування антикризової стратегії залізничного транспорту є досить складним і трудомістким. Технологія формування антикризової стратегії залізничної галузі являє собою цілісну систему взаємопов'язаних процесів різних рівнів, інтеграція яких дозволяє забезпечити збалансованість внутрішніх бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення ефективності реалізації антикризової стратегії. Таким чином, формування антикризової стратегії АТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на інтегрованому підході, сутність якого полягає у визначенні напрямів управлінських зусиль щодо реалізації антикризових керуючих впливів.

Розробка стратегії антикризового управління діяльністю АТ «Укрзалізниця» складається з декількох етапів:

1. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану залізничного транспорту;
2. Коригування системи цінностей;
3. Формулювання стратегічних альтернатив виходу з економічної кризи і вибір конкретної стратегії.

Варто враховувати, що антикризова стратегія спрямована в першу чергу на виявлення та усунення причин виникнення кризових ситуацій. Головне місце тут займає оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу з метою визначення найбільш небезпечних зон. Велике значення має актуальність і точність інформації, оскільки від цього залежить визначення реального стану організації.

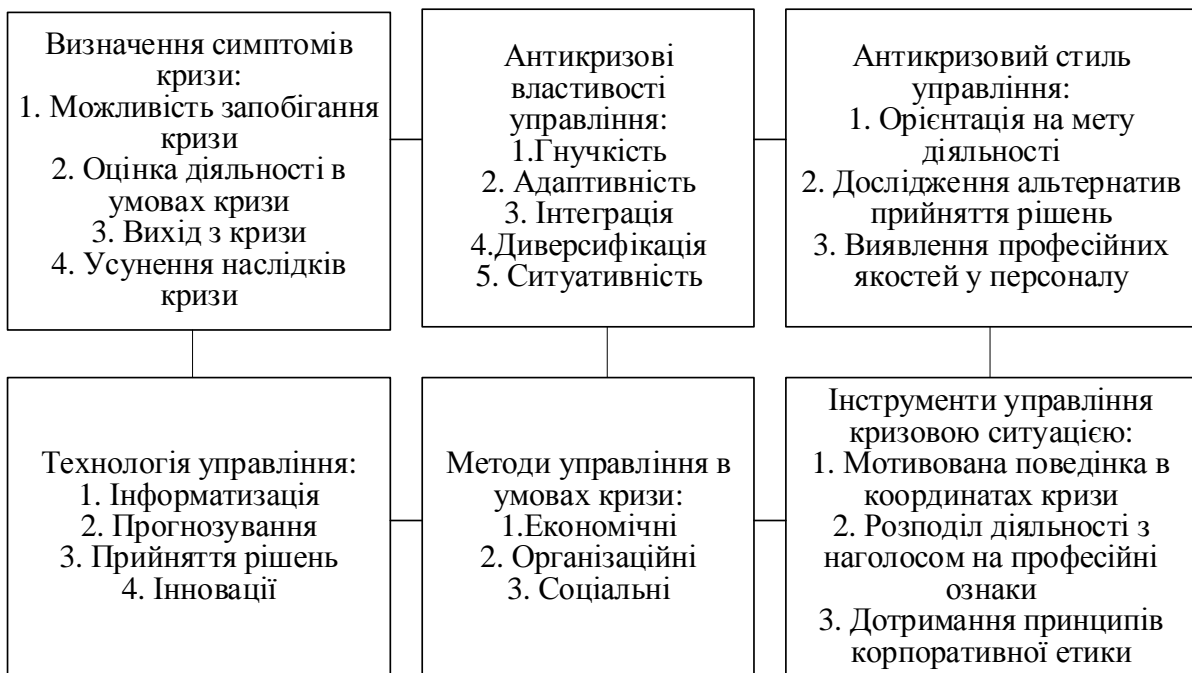


Рис. 4.6 Складові антикризової стратегії суб'єктів господарювання

Діагностика середовища бізнесу - це перший крок у розробці антикризової стратегії АТ «Укрзалізниця» і досить складна робота, оскільки необхідно провести аналіз великої кількості факторів і виявити ступінь їх впливу на діяльність залізничного транспорту. Часто доводиться мати справу з великими обсягами інформації, що ускладнює дослідження, однак це необхідно для достовірності аналізу. Ще однією складністю є висока динамічність зовнішнього середовища в сучасному світі, що дозволяє говорити про актуальність отриманих даних протягом досить нетривалих періодів.

Після діагностики середовища бізнесу розробляється сама стратегія. Цей процес супроводжується також переглядом цілей і установок компанії. Антикризова стратегія повинна містити оптимальний комплекс заходів з виведення АТ «Укрзалізниця» з кризи, враховуючи всі наявні можливості. Найчастіше в період подолання кризи доводиться вносити істотні корективи в ті чи інші відділи і зв'язки організації.

Момент вибору стратегічних альтернатив виходу залізничного транспорту з економічної кризи і вибір конкретної стратегії представлені на рис. 4.7.

Антикризова стратегія залізничного транспорту, як засвідчують вчені [1-2] повинна складатися із розділів, які включають також основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки, у тому числі:

- удосконалення матеріально-технічної бази;
- підвищення професіоналізму кадрового складу;
- впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу факторів небезпек і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

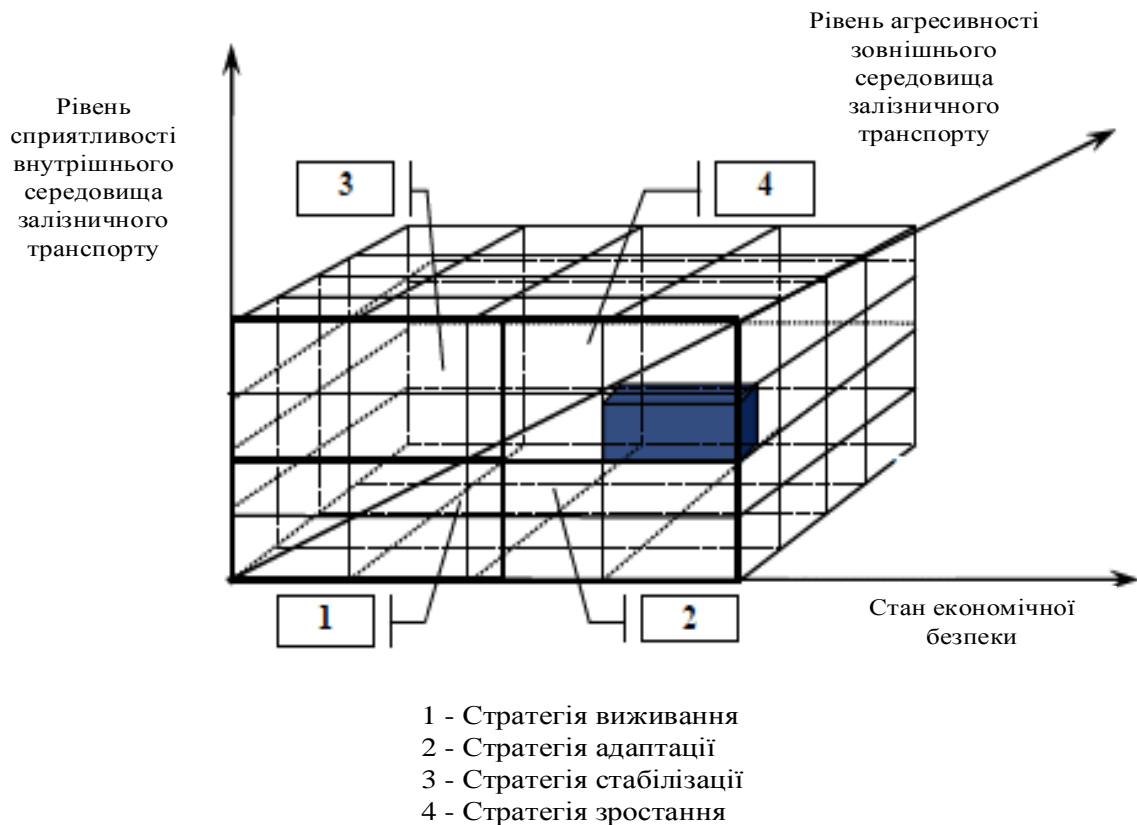


Рис. 4.7 Стратегічні альтернативи антикризової стратегії залізничного транспорту

– впровадження ефективних механізмів управління та взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи антикризового управління і економічної безпеки підприємства;

– розвиток структури антикризового управління і економічної безпеки;

– удосконалення правової бази організації та діяльності системи антикризового управління.

Слід особливо відзначити, що антикризова стратегія - це не окремий, відірваний від загальних планів підприємства документ, а навпаки, задокументована діяльність, яка глибоко інтегрована із загальними планами розвитку підприємства.

Нині АТ «Укрзалізниця» для подолання наслідків кризових ситуацій впроваджує ряд заходів, серед яких слід виділити наступні.

Насамперед проводиться скорочення персоналу і витрат на його утримання. Необхідно відзначити, що облікова чисельність штатних працівників АТ «Укрзалізниця» у 2018 році склала 272745 осіб, зокрема працівників регіональних філій – 198322 особи (72,7 %), філій – 68354 особи (25,1 %) та залежних акціонерних товариств – 6069 осіб (2,2 %) [9]. Чисельність працівників АТ «Укрзалізниця» із року в рік знижується. Так чисельність штатних працівників у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. скоротилась на 6914 осіб або 4,2 % за рахунок природної плинності кадрів,

реорганізації структурних підрозділів компанії з урахуванням процесів автоматизації, а також приведення чисельності працівників до обсягів виконуваних робіт. За період 2003-2018 роки чисельність персоналу з основної діяльності АТ «Укрзалізниця» зменшилася на 179,8 тис. осіб.

На зниження соціальних витрат направлено і скорочення непрофільних активів соціальної інфраструктури. Упродовж 90-х років ХХ сторіччя і на початку нинішнього з ініціативи роботодавців компанії стали закриватись або передаватись окремі спортивні споруди, клуби. Відбулася передача підвідомчих лікарень компанії у комунальну власність. Нині на балансі АТ «Укрзалізниця» залишилося 8 клінічних лікарень, розташованих у Києві, Одесі, Харкові, Дніпрі та Львові.

Зменшення витрат планується досягти і за рахунок подальшого скорочення непрофільних і збиткових активів. Малодіяльна інфраструктура залізниці становить 45,7% ділянок і сукупно виконує лише 2,1% тоннокілометрової роботи. За неї АТ «Укрзалізниця» отримує лише 543 млн грн, тоді як видатки на її утримання становлять понад 7,8 млрд грн. [9]. Вказуючи на відсутність можливості оптимізації малодіяльних ділянок керівництво компанії також пропонує в якості варіанту збереження такої інфраструктури її співфінансування з державного та місцевих бюджетів, якщо ділянка має високе стратегічне, оборонне, соціальне значення.

Для фінансового оздоровлення АТ «Укрзалізниця» ініційовано запровадження механізму щорічної автоматичної індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги на рівні індексу цін виробників промислової продукції. Пропонується визначити механізм проведення щорічної автоматичної індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України на рівень індексу цін виробників промислової продукції.

Однак необхідно враховувати, що зниження соціальних витрат, скорочення виробничої інфраструктури і посилення тарифного навантаження є вагомими факторами виникнення ризиків для залізничної галузі, а тому доцільно звернути увагу на пріоритетні напрямки антикризового управління, які дозволяють досягати успіхів у довгостроковій перспективі.

Зокрема позитивним є те, що з метою усунення дефіциту матеріально-технічної бази АТ «Укрзалізниця» продовжує співпрацю з міжнародними партнерами у питаннях реалізації спільних інвестиційних проектів. Серед ключових фінансових партнерів слід виділити Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський Інвестиційний Банк, General Electric Company.

Відбувається відкриття нових напрямів сполучення і підвищення клієнтоорієнтованості. Так в пасажирському русі встановлено сполучення з європейськими містами: Відень, Будапешт, Кошице, Бухарест, Сучава, Варшава, Вроцлав, Краків, Рига, Вільнюс, Перемишль і Хелм. В

сполученні Україна – Угорщина запроваджено курсування щоденного цілорічного поїзда формування Будапешт – Мукачево колією 1435 мм. Локально підвищується рівень сервісу при надання пасажирських послуг, а саме під час розробки графіка руху поїздів враховано можливість пересадки на вузлових станціях з поїздів ІС+ на поїзди інших категорій. В графіку руху на 2018-2019 роки передбачено курсування 19 пар літніх поїздів, з них у внутрішньодержавному сполученні – 18 пар. При філії «Пасажирська компанія» відкрито контакт-центр з питань якості обслуговування пасажирів, який передбачає новий формат обслуговування, коли більшість питань повинні вирішуватись при першому зверненні в он-лайн. Розроблено нові схеми для швидкого реагування на звернення. Запроваджено нові процеси для скорочення часу обробки пропозицій та зауважень.

Проводиться підвищення кваліфікації персоналу. Необхідно відмітити, що в АТ «Укрзалізниця» запроваджено систему планування потреби в персоналі та його пошуку в регіональних філіях. Розроблено та запроваджено відповідну програму укомплектування вакантних посад, в якій передбачено дієві HR-інструменти. Обсяги перепідготовки персоналу склали 5,06 тис. робітників, що становить виконання 108 % від річного плану на 2018 рік та 92 % виконання від аналогічного періоду 2017 року. Перепідготовку пройшли у центрах професійного розвитку персоналу – 2,9 тис. робітників, на виробництві – 1,88 тис. робітників та в інших навчальних закладах – 0,211 тис. робітників. Підвищили кваліфікацію у 2018 р. майже 30,7 тис. робітників, що становить виконання 135 % від річного плану на 2018 рік та 99 % від виконання плану за аналогічний період 2017 року, у тому числ: в центрах професійного розвитку персоналу – 3,8 тис. робітників; на виробництві – 26,6 тис. робітників; в інших навчальних закладах – 0,321 тис. осіб. Важливою подією 2018 року стала організація заходів та проведення навчання персоналу, який буде задіяний в обслуговуванні магістральних вантажних тепловозів для успішного впровадження в експлуатацію та в подальшому проведення технічного обслуговування локомотивів (відповідно до укладеної угоди між АТ «Укрзалізниця» та компанією General Electric Transportation) [9].

Нині антикризовий контекст вирішення проблеми ефективного управління залізничною галуззю й залучення інвестиційних ресурсів реалізується і через анбандлінг, тобто розділення АТ «Укрзалізниця» на окремих операторів: вантажного, пасажирського та інфраструктурного. Із економічної точки зору, поділ АТ «Укрзалізниця» на кілька операторів – це правильний крок з оздоровлення компанії. Утворюються свого роду окремі «центри прибутку і обліку витрат». Поділ дозволить чітко розібратися в структурі витрат держкомпанії у бізнес-сегментах, а часткова приватизація активів АТ «Укрзалізниця» і допуск приватної магістральної тяги в Україні створить конкурентне середовище на ринку вантажних залізничних перевезень.

Для відповідності сучасним тенденціям і розвитку в нинішніх кризових умовах необхідно в першу чергу забезпечити інноваційне відновлення економічного потенціалу залізничної галузі. Серед основних напрямів інноваційного розвитку залізничного транспорту слід виділити такі: розвиток транспортно-логістичних систем в єдиному транспортному просторі на основі клієнтоорієнтованості; підвищення рівня безпеки виробничих процесів та експлуатаційної готовності; розроблення та впровадження інтелектуальних систем управління перевізним процесом з використанням інтегрованої оцінки функціональної, інформаційної та інших аспектів безпеки на всіх етапах життєвого циклу систем; розроблення та впровадження технічних засобів і технологій організації швидкісного пасажирського, великовагового руху у вантажному сполученні при забезпеченні оптимальної взаємодії рухомого складу та елементів інфраструктури; розвиток і обслуговування інфраструктури та рухомого складу на основі впровадження високопродуктивних машин і обладнання, інноваційних систем діагностики та моніторингу, геоінформаційних технологій, спрямованих на підвищення продуктивності праці; впровадження інноваційних матеріалів, конструкцій, технічних засобів та альтернативних джерел енергії; розроблення нормативної бази в галузі стандартизації та технічного регулювання для стимулювання імпортозаміщення та закупівлі інноваційної високотехнологічної техніки і технологій; підвищення енергетичної ефективності основної діяльності та зниження енергоємності перевізного процесу; науково-технічне забезпечення природоохоронної діяльності; розвиток та впровадження залізничного електрозв'язку на базі інноваційних телекомунікаційних рішень та обладнання, заснованих на технологіях хвильового спектрального ущільнення, широкосмугового бездротового доступу, супутникових систем зв'язку та навігації; організація практичного застосування фундаментальних і прикладних досліджень з метою розробки інноваційних послуг, технологій і технічних засобів; розвиток системи управління якістю.

Таким чином, можна зробити висновок щодо доцільності і своєчасності формування антикризової стратегії залізничного транспорту як основи його економічної безпеки. Загалом ефективна стратегія антикризового управління визначає дії за допомогою яких АТ «Укрзалізниця» буде здатна відновити динамічну стійкість в умовах мінливих змін зовнішнього середовища, а тому особливостями, які відрізняють антикризову стратегію від інших видів стратегій, є необхідність урахування сили і характеру впливу зовнішнього середовища; вичерпання потенціалу наявних технологій виробничого й управлінського характеру та дефіциту ресурсів. Стратегічне антикризове управління в залізничній галузі має носити системний характер і дозволяти реалізовувати як активну, так і пасивну адаптацію до турбулентності зовнішнього середовища.

### Література

1. Дикань В.Л., Воловельська І.В. Специфические особенности системы обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(4). С. 63-66.
2. Корінь М.В., Кривда В.М. Теоретичні засади підвищення рівня технологічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С. 68-75.
3. Назаренко І.Л., Сухорукова Т.Г. Методика оцінки рівня економічної безпеки дистанції колії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 64-69.
4. Шраменко О.В. Забезпечення інфраструктурної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 113-118.
5. Чеховська М.М. Загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту у виробничій сфері. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Серія: Економічні науки. Випуск 9-1. Частина 3. С. 119-122.
6. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 68–71.
7. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167–175.
8. Гришова І.Ю., Гнат'єва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.
9. Інтегрований звіт 2018: для інвесторів: офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (дата звернення: 11.09.2020)

## 4.4. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ ПРОДАЖІВ

*Єгунов Ю.А.*

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Єгунова І.М.*

*викладач, Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

Стрижневою основою тактичного планування на підприємствах і розробки бізнес-планів інвестиційних проектів створення нових виробництв (освоєння нових видів продукції) є виробнича програма. Даний розділ взаємопов'язує увесь комплекс техніко-економічних розрахунків, що здійснюються у процесі бізнес-планування й формування тактичних планів підприємства.

Відправним етапом виробничого планування в сучасних умовах є формування початкового плану продажів (ППП), який містить натуральні й вартісні показники обсягів реалізації, розраховані на основі оцінки ринкового попиту на окремі види продукції. Обґрунтованість PPP багато



в чому визначається методологічним і методичним рівнем інструментарію, що використовується при його формуванні.

Теоретичні й прикладні аспекти планування продажів знайшли широке висвітлення в сучасній економічній літературі. У роботах С. Челпоченко [1], Т. Уолласа й Р. Сталя [2] сформульовані найважливіші стратегічні й тактичні цілі планування продажів. Тут же досліджується характер взаємозв'язку планування продажів із плануванням ресурсів підприємства, розглядаються етапи планування продажів і операцій [2].

Інструментарій обґрунтування номенклатурного портфеля в контексті підготовки стратегічних рішень представлений широким набором матричних моделей. У складі останніх найважливіше місце займають матриця Бостонської консультаційної групи – BCG [3, 4] і матриця Дженерал Електрик – GE/Mckinsey [4, 5].

Критичний аналіз існуючих підходів і методів розробки плану продажів представлений у роботах [6] і [7]. Технологічні аспекти планування продажів у рамках єдиного циклу інтегрованого планування на підприємстві досліджуються в роботах Т. Уолласа й Р. Сталя [2], М. Єрмоліної [8].

Незважаючи на детальне пророблення основних складових інструментарію планування продажів, на сьогоднішній день існує цілий ряд проблем теоретико-методичного характеру, наявність яких суттєво знижує обґрунтованість ППП. Так, на сьогодні відсутня єдність думок щодо доцільності виділення плану продажів в самостійний розділ тактичного плану підприємства.

Вимагають свого подальшого розвитку методичні основи реалізації підходу, що об'єднує процеси формування плану продажів і виробничої програми підприємства. До цього дня не знайшла однозначного рішення проблема оптимізації витрат на отримання маркетингової інформації, яка використовується в процесі формування плану продажів і виробничої програми підприємства.

Ціль дослідження полягає в обґрунтуванні авторського рішення зазначених вище проблем відповідно до нової парадигми тактичного планування виробництва на промисловому підприємстві.

Щодо доцільності виділення плану продажів в самостійний розділ тактичного плану підприємства. На сьогоднішній день в науковій та навчально-методичній літературі широке поширення отримала категорія «план виробництва і реалізації продукції» [9]. Виникає питання, наскільки коректно і доцільно об'єднувати в одному розділі завдання з виробництва і продажів продукції.

Для отримання відповіді на дане питання проведемо короткий ретроспективний аналіз. Ще за радянських часів, в умовах директивного планування, план виробництва і план реалізації продукції були об'єднані в одному розділі у складі річного та п'ятирічного плану економічного і соціального розвитку підприємства. «План виробництва і реалізації продукції», що розроблявся в складі техпромфінплану (річного плану

економічного і соціального розвитку підприємства), об'єднував в собі три типові форми [10]:

– 02-ТП «Виробництво і реалізація продукції в натуральному і вартісному вираженні»;

– 03-ТП «Зміна залишків нереалізованої продукції»;

– 04-ТП «Баланс виробничих потужностей та їх використання».

Це об'єднання носило суто формальний характер, оскільки поширювалося тільки на готові результати процесу планування. Тому зводилося воно до простого компонування у складі одного розділу техпромфінплану підприємства зазначених вище планових документів, а також до подання в одній загальній таблиці (форма 02-ТП) натуральних і вартісних показників виробництва та реалізації продукції.

З переходом до ринкової економіки «центр ваги» здійснення планових розрахунків перемістився на рівень підприємства - основної ланки сфери матеріального виробництва. При цьому істотно змінився зміст планової роботи на підприємстві, найбільшою мірою пов'язаної з формуванням плану продажів (сучасна назва плану реалізації продукції) та виробничої програми. У нових умовах підприємства зіткнулися з необхідністю вирішення принципово нових для себе завдань, пов'язаних із дослідженням ринкового попиту, вибором раціональних схем руху товару, розробкою ефективної програми просування продукції на цільових ринках і т.п. Ринкова орієнтація планування виробництва зумовила необхідність використання нових інструментів ресурсного обґрунтування виробничої програми (ВП) підприємства та здійснення її економічної оцінки. Як результат, суттєво ускладнилися (у методичному й організаційному відношенні) процеси формування плану продажів і ВП.

У цьому зв'язку, як нам здається, назріла необхідність перегляду номенклатури і складу комплексних розділів техніко-економічного плану підприємства. У нашому дослідженні ми не будемо піддавати ревізії всю номенклатуру зазначених розділів, а обмежимося тільки планом виробництва та реалізації продукції.

Можна навести аргументи як «за», так і «проти» збереження даного комплексного розділу у складі техніко-економічного плану підприємства. Основним аргументом «за» є наявність тісного взаємозв'язку між процесами планування продажів і обґрунтування ВП. Так, показники вихідного плану продажів, сформованого з урахуванням замовлень споживачів, є основою для визначення планових обсягів виробництва, обґрунтованих ринковим попитом на продукцію підприємства. Після виконання балансових розрахунків з ресурсного забезпечення обсягів виробництва формується комплексно обґрунтована ВП. На її основі, з урахуванням інформації про зміну залишків нереалізованої продукції, що планується, розробляється остаточний варіант плану продажів.

Однак, більш вагомі аргументи, на наш погляд, має протилежна точка зору - «проти». По-перше, розробка ВП взаємопов'язана з процесами формування практично всіх розділів техніко-економічного плану

підприємства (включаючи планування матеріально-технічного постачання, праці та заробітної плати, собівартості продукції та ін.), і ці зв'язки у багатьох випадках мають не менше тісний характер, ніж з планом продажів. При цьому останній має більш складні взаємозв'язки не з ВП, а з розділами, присвяченими маркетинговим аспектам діяльності підприємства.

По-друге, процеси планування продажів і розробки ВП засновані на використанні двох різних інформаційних баз. Так, перша включає результати ринкових досліджень і розробки маркетингової програми підприємства, друга - інформацію, необхідну для здійснення балансових розрахунків в розрізі окремих видів споживаних виробничих ресурсів.

По-третє, істотно різняться джерела та способи отримання інформації, а також інструментарій, який використовується для її обробки.

Звідси, на нашу думку, слідує доцільність дезагрегування комплексного розділу, що об'єднує виробництво і реалізацію продукції, і виділення плану продажів і ВП в якості двох самостійних розділів тактичного плану підприємства.

Щодо розвитку методичних основ реалізації маркетингового підходу до формування плану продажів. У даний час економічна наука і господарська практика мають у своєму розпорядженні великий арсенал різноманітних прийомів, способів і методів вирішення зазначеного завдання, велика частина яких об'єднані в рамках, так званого, маркетингового підходу. Відповідно до даного підходу обсяги продажів продукції плануються на основі результатів маркетингових досліджень, ретельного вивчення споживчого попиту і споживчих переваг [11].

Маркетинговий підхід має цілий ряд безсумнівних переваг, в силу яких він займає провідне місце в інструментарії формування ППП. Однак даний підхід вимагає значного часу і грошових коштів для моніторингу ринку, що перешкоджає його використанню в поточному (річному) плануванні [11].

Викладемо авторське рішення зазначеної вище проблеми. Дослідження сутнісної характеристики, достоїнств і недоліків маркетингового підходу дозволили нам виділити три основні методи його реалізації в якості інструменту формування ППП, включаючи:

- простий маркетинг;
- пріоритетний маркетинг;
- оптимізований маркетинг.

Простий маркетинг відноситься до традиційних методів здійснення маркетингових досліджень, що виключає будь-яку попередню оцінку економічної доцільності включення в вихідний номенклатурний план окремих видів продукції. В цьому випадку маркетингові дослідження здійснюються за всіма найменуваннями продукції, що випускається, без виділення окремих її видів в якості пріоритетних. Даний метод відрізняється найвищою трудомісткістю і вартістю проведення маркетингових досліджень.

Пріоритетний маркетинг - це метод, заснований на попередній оцінці економічної ефективності випуску окремих найменувань продукції і визначенні пріоритетів їх включення в вихідний номенклатурний план. З урахуванням останніх вибудовується порядок проведення маркетингових досліджень (з метою визначення проектних обсягів продажів), які слід починати з найбільш ефективних видів продукції. В умовах повного завантаження виробничих потужностей підприємства використання пріоритетного маркетингу дозволяє істотно знизити обсяги і трудомісткість маркетингових досліджень, а відповідно, і витрати на їх виконання.

Для здійснення порівняльної оцінки економічної ефективності окремих видів продукції в якості критеріального показника широко використовується рентабельність продажів. Даний показник визначається шляхом віднесення величини маржинального прибутку на одиницю продукції до чистої (без ПДВ і акцизних зборів) ціни реалізації продукції. Саме на його основі рекомендується приймати рішення про доцільність включення окремих видів продукції в ППП, оскільки це забезпечить максимізацію прибутку від реалізації продукції.

Однак у нас є великі сумніви щодо можливості досягнення задекларованої вище цілі. Для цього необхідна наявність прямої залежності між рентабельністю окремих видів продукції і загальною величиною маржинального прибутку, що ними генерується. Відсутність же такої залежності, на наш погляд, цілком очевидна.

Уявімо такі аргументи. Так, можливий варіант (а ймовірність такої можливості досить таки велика), коли є  $r$ -й виробничий ресурс, питомі витрати якого на одиницю  $k$ -го виду продукції, що має максимальний рівень рентабельності, істотно перевершує його питома витрата по іншим видам продукції. Тобто,  $r$ -й виробничий ресурс істотно обмежує обсяги випуску  $k$ -й продукції. Звідси, незважаючи на максимальну рентабельність, даний вид продукції забезпечить отримання незначної суми маржинального прибутку.

На рисунку представлена спрощена схема формування маржинального прибутку від реалізації продукції (МП). Легко переконатися, що загальна величина даного показника, в кінцевому рахунку, є похідною від чотирьох груп факторних показників (рис. 4.8):

- питомого маржинального прибутку на одиницю  $j$ -й продукції ( $MP_{од,j}$ );
- ресурсоемності одиниці  $j$ -ї продукції в розрізі кожного  $i$ -го ресурсу, що лімітує обсяги виробництва ( $PE_{ij}$ );
- наявного обсягу кожного  $i$ -го ресурсу, що визначає обсяги виробництва продукції ( $P_{н,i}$ );
- обсягів ринкового попиту на окремі види продукції ( $V_{п,j}$ ).

Останні три факторних показника визначають обсяги продажів  $j$ -ої продукції, обґрунтовані як ринковим попитом, так і наявними виробничими ресурсами підприємства ( $V'j$ ).

Як ми бачимо, серед представлених на схемі факторних показників відсутній показник рентабельності продажів, розрахований по маржинальному прибутку.

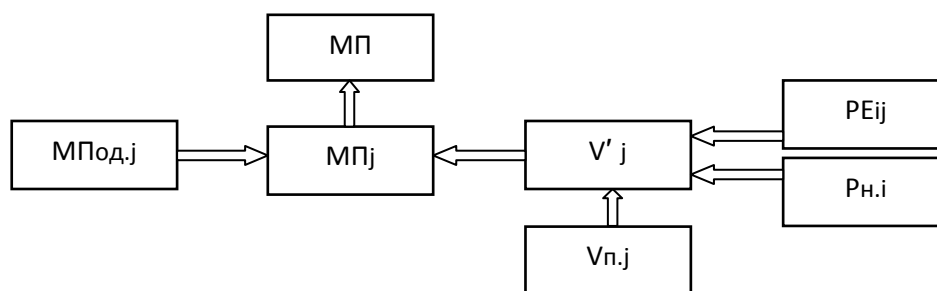


Рис. 4.8 Чинники, що формують загальну величину маржинального прибутку від реалізації продукції (авторська розробка)

Слід підкреслити, що на основі методу пріоритетів в принципі не можна максимізувати маржинальний прибуток від реалізації продукції. Причому, незалежно від обраного критеріального показника. Даний метод не може забезпечити і максимізацію загальної рентабельності продажів, розрахованої по маржинальному прибутку, так само як і досягнення будь-якого цільового показника діяльності підприємства. Необхідний метод, що дозволяє більш коректно оцінити економічну доцільність включення в ППП окремих видів продукції. В контексті максимізації прибутку така оцінка може бути здійснена тільки за умови врахування всієї сукупності факторів, що визначають загальну величину маржинального прибутку від реалізації продукції. Тобто, метод, що враховує не тільки величину попиту на окремі види продукції, але виробничі можливості підприємства, метод, який взаємопов'язує процеси формування плану продажів і виробничої програми підприємства.

У якості такого ми пропонуємо використовувати розроблений нами метод оптимізованого маркетингу, заснованого на економіко-математичному моделюванні оптимальної виробничої програми (ОВП). У цьому випадку критерієм економічної доцільності включення того чи іншого виду продукції в ППП є його присутність в ОВП. Укрупнений алгоритм оптимізованого маркетингу включає наступні етапи:

- 1) формування ОВП з урахуванням обмежень по наявним виробничим ресурсам;
- 2) дослідження ринкового попиту на продукцію, що увійшла в ОВП;
- 3) зіставлення оптимальних обсягів ( $V_{o,j}$ ) з величиною ринкового попиту ( $V_{п,j}$ ); якщо для всіх видів продукції, які увійшли в ОВП, виконується нерівність (4.1) то процес формування ППП вважається завершеним:

$$V_{o,j} \leq V_{п,j}, \quad (4.1)$$

4) якщо ж за деякими видами продукції оптимальні обсяги перевищують величину ринкового попиту, то вводяться нові обмеження щодо попиту на дані види продукції і розраховується новий оптимальний план;

5) після отримання кожного нового оптимального плану проводяться ринкові дослідження по видам продукції, які знову ввійшли в ОВП - до тих пір, поки для всіх найменувань продукції не буде виконуватися нерівність (4.1).

Метод оптимізованого маркетингу в певній мірі співзвучний з методом пріоритетного маркетингу. Однак, на відміну від останнього, він не передбачає будь-яке ранжування продукції в залежності від пріоритетності її включення в номенклатурний план. Всі види продукції, що увійшли в ОВП, мають однаковий пріоритет.

Даний метод оптимізує спрямування зусиль маркетологів, істотно скорочуючи трудомісткість маркетингових досліджень і витрати на їх здійснення.

Щодо оптимізації витрат на отримання маркетингової інформації, яка використовується в процесі формування плану продажів і виробничої програми підприємства. Обґрунтованість результатів планування продажів багато в чому визначається повнотою й вірогідністю інформації, що використовується. При цьому особливі труднощі у виконанні зазначених вимог виникають при формуванні маркетингової інформації, тому що отримання повних і достовірних даних про ємність ринку й конкурентів пов'язане зі значними витратами. У першу чергу, це стосується розробки ППП, здійснюваної в контексті складання бізнес-планів інвестиційних проектів.

Вартість зазначеної інформації становить значну частку в кошторисі витрат на розробку бізнес-планів інвестиційних проектів. Так, учені університету штату Айова (США) рекомендують підприємствам-початківцям виділяти на рекламу й маркетинг від 20 до 30 відсотків від їхнього загального річного бюджету [10]; фірма Apple і багато успішних компаній світу витрачають більше коштів на маркетинг і продажі, чим на наукові дослідження [11].

Звідси в умовах обмеженості грошових ресурсів природно виникає проблема визначення того необхідного й достатнього обсягу маркетингової інформації, який забезпечує необхідну точність одержуваних на її основі оцінок із мінімальними витратами, тобто проблема оптимізації інформаційного поля формування ППП.

До основних параметрів ППП відносяться: 1) номенклатура й асортимент продукції; б) основні якісні характеристики продукції; в) ціна реалізації; г) обсяг продажів продукції в натуральному й вартісному вираженні.

Обсяг продажів – основний результуючий показник ППП – є похідним від трьох факторів: загальної величини ринкового попиту на заплановану до випуску продукцію, потужності маркетингової програми й

очікуваної частки підприємства на цільовому ринку. Остання ж багато в чому визначається рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства (рис. 4.9).

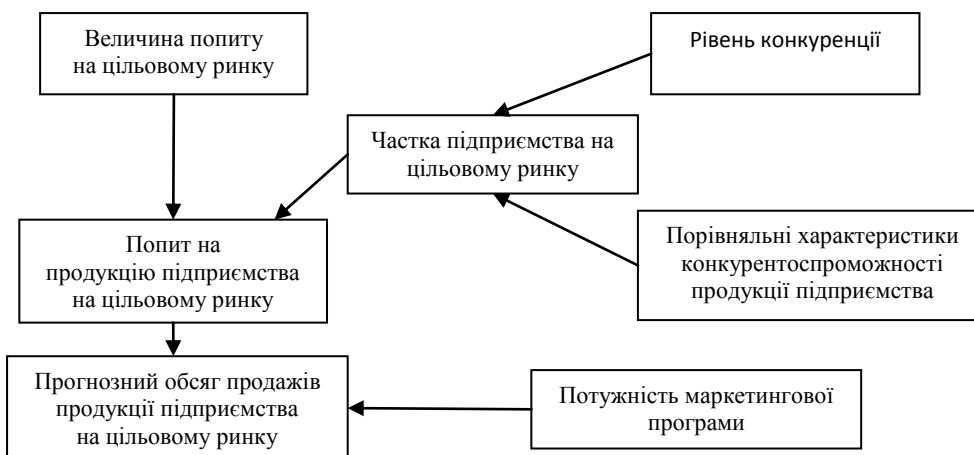


Рис. 4.9 Укрупнена схема формування обсягу продажів продукції підприємства на цільовому ринку (авторська розробка)

Грунтуючись на логіці визначення обсягу продажів, схематично представленій на рисунку, сформулюємо основні завдання, які вирішуються в процесі обґрунтування параметрів ППП. До складу останніх слід включити:

- визначення величини попиту на цільових ринках;
- оцінку рівня конкуренції на цільових ринках;
- порівняльний аналіз конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування маркетингової програми підприємства.

Характер маркетингової інформації, що використовується для вирішення зазначених завдань, джерела й способи її одержання в даний час не є предметом наукової полеміки. Проблема ж, як було відзначено вище, полягає у визначенні оптимального складу маркетингової інформації, що забезпечує достатню обґрунтованість параметрів ППП при мінімальних витратах на маркетингові дослідження.

В основі авторського підходу до вирішення даного завдання лежить принцип (правило) Парето. Відомий італійський економіст XIX століття Вільфредо Парето сформулював правило «20<sup>x</sup>80», сутність якого в загальному вигляді полягає в тому, що 20 відсотків зусиль забезпечують досягнення 80 відсотків результатів. «Ці цифри можуть мінятися – іноді це 70/30, а іноді 90/10. Але яке б не було співвідношення, суть у тому, що невелика кількість причин здійснюють непропорційно великий вплив на результат» [12].

Оскільки дане правило носить загальний характер, то його цілком коректно можна застосувати й стосовно інформаційного поля формування ППП. У цьому випадку принцип Парето буде сформульований у такий спосіб: 20 відсотків маркетингової інформації на 80 відсотків визначають значення основних параметрів ППП.

Конкретні способи реалізації принципу Парето визначаються специфікою вирішуваних завдань. У нашому ж випадку це може бути здійснено суто на основі економіко-математичного моделювання оптимального інформаційного поля формування ППП. Початковим етапом даного процесу є формування вихідної матриці  $A$ , що характеризує взаємозв'язки інформаційних блоків (видів маркетингової інформації) з основними завданнями, які розв'язуються в процесі обґрунтування параметрів ППП (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Матриця взаємозв'язків видів маркетингової інформації  
із завданнями, які розв'язуються в процесі формування ППП**

Інформаційні блоки ( $B_i$ )	Ступінь значимості $i$ -го інформаційного блоку для рішення $j$ -го завдання ( $a_{ij}$ )			
	1. Визначення величини ринкового попиту	2. Оцінка рівня конкуренції	3. Аналіз конкурентів продукції	4. Обґрунтування маркетингової програми
1. Перспективи розвитку даної галузі й галузей – основних споживачів продукції	5	3	0	0
2. Платоспроможний попит, прогноз його динаміки	5	2	0	0
3. Ринкова частка конкурентів	0	0	3	4
4. Перелік основних виробників аналогічної продукції, що працюють на даному цільовому ринку	0	5	0	0
5. Прогноз динаміки цін на товари-субститути	2	1	0	3
6. Імовірність появи нових товарів-субститутів	3	2	0	3
7. Якісні характеристики продукції конкурентів	0	0	5	3
8. Рівень сервісного обслуговування у конкурентів	0	0	4	3
9. Відгуки споживачів про якість продукції конкурентів	0	0	4	4
10. Динаміка обсягу продажів у конкурентів	0	0	4	3
11. Рівень цін на продукцію конкурентів	0	0	5	4
12. Методи формування цін на продукцію конкурентів	0	0	3	5
13. Особливості рекламної діяльності основних конкурентів	0	0	0	5
14. Методи стимулювання збуту, які використовуються конкурентами	0	0	2	5



Кожний елемент ( $a_{ij}$ ) матриці  $A$  розміром  $m \times n$  (де  $m$  – кількість інформаційних блоків, а  $n$  – число завдань, що вирішуються) буде характеризувати ступінь значимості (оціненої по п'ятибальній системі)  $i$ -го інформаційного блоку для вирішення  $j$ -й завдання.

$$a_{ij} \in \{0,1,\dots,5\}, \quad i = \overline{1,m}; \quad j = \overline{1,n} \quad (4.2)$$

Установимо мінімально допустимий рівень інформаційного забезпечення  $j$ -го завдання ( $A_j$ ), що вирішується в процесі формування початкового плану продажів, у балах і розрахуємо витрати на отримання маркетингової інформації по кожного  $i$ -му інформаційному блоку ( $c_i$ ). Здійснимо математичну постановку оптимізаційного завдання.

Необхідно знайти таку сукупність інформаційних блоків ( $Bi$ ), яка:

1) забезпечує мінімально допустиму інформативність розв'язку кожного  $j$ -го завдання, тобто виконання нерівності (4.3):

$$\sum_{i=1}^m a_{ij} \geq A_j \quad (4.3)$$

2) мінімізує загальну вартість отримання необхідної маркетингової інформації:

$$C = \sum_{i=1}^m c_i = \min \quad (4.4)$$

Як ми бачимо, завдання визначення оптимальної сукупності маркетингової інформації, по суті, зводиться до пошуку відповіді на запитання: істиною або неправдою є включення кожного  $i$ -го інформаційного блоку в шукану сукупність. Оскільки значення «істина» ми будемо інтерпретувати як «1», а «неправда» як «0», то з усією очевидністю дане завдання відноситься до класу завдань дискретного програмування з булевими змінними. Побудуємо економіко-математичну модель (ЕММ) оптимізації інформаційного поля формування ППП у загальному виді. Для цього введемо булеву змінну  $x_i$ , тобто змінну, яка може приймати тільки одне із двох значень – «0» або «1». Запишемо ЕММ завдання в канонічному виді:

$$Z = \sum_{i=1}^m c_i x_i \rightarrow \min \quad (4.5)$$

$$\sum_{i=1}^m a_{ij} x_i \geq A_j; \quad j = \overline{1,n} \quad (4.6)$$

$$x_i \in \{0,1\}, \quad i = \overline{1,m} \quad (4.7)$$

Необхідно знайти такі значення змінних  $x_i$ , які задовольняють обмеженням (6)-(7) і мінімізують значення цільової функції  $Z$ .

Ряд завдань по визначенню параметрів ППП не може бути вирішений без наявності окремих видів маркетингової інформації. Так, для оцінки величини попиту на цільових продуктових ринках обов'язково необхідно мати інформацію про платоспроможний попит і тенденції його динаміки.

Не володіючи інформацією про основних виробників продукції, які працюють на тому або іншому цільовому ринку, неможливо оцінити рівень ринкової конкуренції. Обов'язкове потрапляння такої інформації в оптимальне інформаційне поле формування ППП повинне бути забезпечено при побудові ЕММ. Зокрема, за рахунок включення в модель умови (4.8):

$$x_k = 1, \quad (4.8)$$

де  $k$  – індекс інформаційного маркетингового блоку, обов'язкового для включення в оптимальне інформаційне поле формування ППП.

Конкретні дані для побудови ЕММ розв'язку даного оптимізаційного завдання представлені в табл. 4.2.

Вихідні дані, представлені в табл. 4.1 і 4.2, мають ряд особливостей, а саме:

- склад маркетингової інформації (інформаційних блоків), представлений у зазначених таблицях, не носить вичерпний характер і при необхідності (з урахуванням наявності можливостей) може бути розширений;

- наведені в таблицях оцінки значимості інформаційних блоків визначені нами самостійно й носять суб'єктивний характер. Для отримання об'єктивних і обґрунтованих оцінок на практиці рекомендується користатися послугами експертів (учених і практиків – фахівців в області маркетингу).

При цьому для підвищення диференціації й коректності отриманих оцінок можна використовувати не 5-ти бальну, а 10-ти бальну шкалу;

- величина витрат на отримання маркетингової інформації (у розрізі окремих інформаційних блоків) та їх вимірювачі носять умовний характер.

Однак при цьому ми спробували забезпечити тісну кореляцію між вартістю окремих видів маркетингової інформації й складністю її отримання.

Таблиця 4.2

**Вихідні дані для побудови ЕММ оптимізації інформаційного поля  
формування ППП**

Інформаційні блоки ( $B_i$ )	Ступінь значимості і-го інформаційного блоку для рішення j-го завдання ( $a_{ij}$ ), бали				Вартість і-ї інформації ( $c_i$ ), умовні одиниці
	1	2	3	4	
1	5	3	0	0	50
2	5	2	0	0	80
3	0	5	0	0	20
4	0	0	3	4	40
5	2	1	0	3	80
6	3	2	0	3	60
7	0	0	5	3	40
8	0	0	4	3	40
9	0	0	4	4	60
10	0	0	4	3	120
11	0	0	5	4	30
12	0	0	3	5	100
13	0	0	0	5	90
14	0	0	2	5	70
Максимально можливий рівень інформаційного забезпечення розв'язку j-го завдання: $\sum_{i=1}^m a_{ij}$	15	13	30	42	X
Мінімально допустимий рівень інформаційного забезпечення розв'язку j-го завдання ( $A_j$ )	10	8	20	22	X

На основі даних табл. 4.2 запишемо ЕММ нашого конкретного завдання.

$$Z = 50x_1 + 80x_2 + 20x_3 + 40x_4 + 80x_5 + 60x_6 + 40x_7 + 40x_8 + 60x_9 + 120x_{10} + 30x_{11} + 100x_{12} + 90x_{13} + 70x_{14} \rightarrow \min \quad (4.9)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 5x_1 + 5x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 2x_5 + 3x_6 + 0x_7 + 0x_8 + 0x_9 + 0x_{10} + 0x_{11} + 0x_{12} + 0x_{13} + 0x_{14} \geq 10; \\ 3x_1 + 2x_2 + 5x_3 + 0x_4 + x_5 + 2x_6 + 0x_7 + 0x_8 + 0x_9 + 0x_{10} + 0x_{11} + 0x_{12} + 0x_{13} + 0x_{14} \geq 8; \\ 0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 3x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 5x_7 + 4x_8 + 4x_9 + 4x_{10} + 5x_{11} + 3x_{12} + 0x_{13} + 2x_{14} \geq 20; \\ 0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 4x_4 + 3x_5 + 3x_6 + 3x_7 + 3x_8 + 4x_9 + 3x_{10} + 4x_{11} + 5x_{12} + 5x_{13} + 5x_{14} \geq 22; \end{array} \right. \quad (4.10)$$

$$x_2 = 1; \quad (4.11)$$

$$x_3 = 1; \quad (4.12)$$

$$x_i \in \{0,1\}, i = \overline{1,14} \quad (4.13)$$

Виконавши оптимізаційні розрахунки за допомогою надбудови «Пошук розв'язку» у табличному редакторі «Microsoft Office Excel», ми одержали наступне оптимальне рішення поставленого завдання:

$$X_1=1; X_2=1; X_3=1; X_4=1; X_5=0; X_6=0; X_7=1; \\ X_8=1; X_9=1; X_{10}=0; X_{11}=1; X_{12}=0; X_{13}=0; X_{14}=1.$$

Значення цільової функції дорівнює:

$$Z = 50+80+20+40+0+0+40+40+60+0+30+0+0+70 = 430 \text{ (умовних одиниць)}$$

Таким чином, в оптимальне інформаційне поле формування ППП увійшли 9-ть із 14-ти блоків маркетингової інформації, що характеризують: перспективи розвитку даної галузі й галузей – основних споживачів продукції (1-й блок); платоспроможний попит, прогноз його динаміки (2-й блок); перелік основних виробників аналогічної продукції, що працюють на даному цільовому ринку (3-й блок); ринкову частку конкурентів (4-й блок); якісні характеристики продукції конкурентів (7-й блок); рівень сервісного обслуговування у конкурентів (8-й блок); відгуки споживачів про якість продукції конкурентів (9-й блок); рівень цін на продукцію конкурентів (11-й блок); методи стимулювання збуту, які використовуються конкурентами (14-й блок).

При цьому в оптимальному плані інформаційне забезпечення рішення 1-го завдання перебуває на мінімально припустимому рівні, тобто становить 10 балів. Для завдань 2-4 воно перевершує мінімальний рівень і становить 10, 23 і 23 балів відповідно.

Легко порахувати, що при використанні маркетингової інформації в повному обсязі (без здійснення оптимізаційних розрахунків) витрати на інформаційне забезпечення процесу формування ППП склали б 880 умовних одиниць. У результаті оптимізації інформаційного поля зазначені витрати скоротяться більш ніж у 2 рази і складуть 430 умовних одиниць. При цьому практично по всіх завданнях інформаційна забезпеченість перевищить свій мінімально допустимий рівень.

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

1. План продажів і виробничу програму слід виділяти в якості двох самостійних (хоча і тісно пов'язаних між собою) розділів тактичного плану підприємства.

2. Для суттєвого скорочення трудомісткості маркетингових досліджень і зниження витрат на їх здійснення необхідно об'єднати в єдину алгоритмічну процедуру процеси формування плану продажів і виробничої програми підприємства.

3. Проблема визначення необхідного та достатнього обсягу маркетингової інформації, що забезпечує обґрунтованість параметрів початкового плану продажів при мінімальних витратах, успішно вирішується за допомогою принципу Парето. Реалізація останнього в контексті поставленого завдання може бути здійснено суто на основі економіко-математичного моделювання оптимального інформаційного поля формування початкового плану продажів.

Дана оптимізаційна задача відноситься до класу задач дискретного програмування з булевими змінними. Ефективність розробленого підходу до оптимізації інформаційного поля формування ППП підтверджена виконаними розрахунками.

#### Література

1. Челпоченко С. План продаж и операций (Sales and operation planning S&OP) / С. Черпоченко // Логинфо. Журнал о логистике в бизнесе [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: [http://loginfo.ru\\_issue116/1012](http://loginfo.ru_issue116/1012).
2. Уоллас Т., Сталь Р. Планирование продаж и операций: Практическое руководство / Т. Уоллас, Р. Сталь // 3-у изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 272 с.
3. Карлеф Б., Лёвингссон Ф. Х. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели / Б. Карлеф, Ф. Х. Лёвингссон // Пер. с англ. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2006. – 448 с.
4. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Дэвид Джоббер // Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2000. – 688 с.
5. Евсеенко А.В. Шмагирев А.В. «Оболочка» модели оптимизации производственной программы предприятия / А.В. Евсеенко, А.В. Шмагирев // ЭКО. – 2010. - № 3. – с. 94-103.
6. Романенкова О. Н. Методы планирования продаж и составления трейд-маркетингового бюджета / О. Н. Романенкова // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – №4(11). – С. 141-144.
7. Планирование сбыта (реализации) продукции. Подходы и методы разработки плана сбыта (реализации) продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studme.org/1633082623759/menedzhment/planirovanie\\_sbyta\\_realizatsii\\_produktsii](http://studme.org/1633082623759/menedzhment/planirovanie_sbyta_realizatsii_produktsii).
8. Ермолина М. Расчет экономического эффекта от внедрения интегрированного планирования в компании / М. Ермолина // Логистика. – 2012. – № 12. – С. 46-49.
9. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ–2000». 2004. – 268 с.
10. Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. – М.: Экономика, 1979. – 448 с.
11. Планирование сбыта (реализации) продукции. Подходы и методы разработки плана сбыта (реализации) продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studme.org/1633082623759/menedzhment/planirovanie\\_sbyta\\_realizatsii\\_produktsii](http://studme.org/1633082623759/menedzhment/planirovanie_sbyta_realizatsii_produktsii).
10. Joyner J., Media D. What Is the Average Marketing and Advertising Budget for a Company? / J. Joyner, D. Media // [Electronic resource]. – Mode of access: <http://smallbusiness.chron.com/average-marketing-advertising-budget-company-30993.html>
11. Brady S. What Percent Of Revenue Do Publicly Traded Companies Spend on Marketing and Sales? / Sarah Brady // [Electronic resource]. – Mode of access: <https://vtldesign.com/inbound-marketing/content-marketing-strategy/percent-of-revenue-spent-on-marketing-sales/>
12. Принцип 80/20. Руководство для начинающих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/cloverr/blog/219185>.

#### **4.5. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ОСНОВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

*Карлова О.А.*

*доктор економічних наук, професор,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Жупанас Є. В.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Домнич Є. С.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Однією із найважливіших проблем розвитку соціальної інфраструктури в регіонах України є формування і ефективне використання її ресурсного потенціалу. Причому визначення стратегії і тактики реалізації ресурсного потенціалу організацій соціальної сфери є основою процесу управління нею.

Важливою особливістю діяльності об'єктів соціальної інфраструктурного комплексу соціальної сфери є необхідність дотримання рівноваги попиту і пропозиції на ринку соціальних послуг. В цьому зв'язку кожен із об'єктів інфраструктурного комплексу соціальної сфери повинен, перш за все, орієнтуватися на забезпечення населення тією кількістю послуг, яка відповідає прийнятним стандартам і наявним обсягам фінансових і матеріально-технічних ресурсів регіону.

Просторова нерівність у рівні життя населення України простежується яскраво, її регіони різняться в діапазоні від розвинених до слаборозвинених. Соціальні послуги й програми держави з розвитку галузей соціальної інфраструктури повинні виконувати функцію згладжування найсильнішої нерівності. Наскільки вони справляються із цим завданням, і як це можна виміряти. Методично таке оцінювання можна зробити, використовуючи два взаємодоповнюючі підходи. У першому оцінюється розподіл фінансових ресурсів – скільки витрачають на розвиток соціальної інфраструктури бюджети регіонів і який стан об'єктів галузей соціальної інфраструктури. У другому оцінюється обсяг одержуваних ресурсів домогосподарствами й те, наскільки це допомагає вирівнювати можливість споживання населенням послуг, які надаються галузями соціальної інфраструктури, а відповідно – й необхідність розвитку галузей соціальної інфраструктури.

Однак поєднати результати двох підходів неможливо через складність зіставлення двох різних джерел інформації. Крім того, порівняти, скільки виділено коштів з бюджету на програми розвитку соціальної інфраструктури й послуг, що надаються її галузями й скільки в середньому послуг надано домогосподарству регіону – в умовах існуючої інформаційної бази неможливо [4, 6].

Аналіз кожного із цих завдань також становить самостійну цінність і дозволяє зробити змістовні висновки. Спочатку розглядаються регіональні відмінності в забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури й можливості надання ними послуг, а потім рівень і профіль бідності в регіонах. Така послідовність аналізу дозволяє зіставити політику влади в регіонах щодо розвитку галузей соціальної інфраструктури, можливості надання ними послуг та її результати у вигляді регіональної нерівності й можливості домогосподарств отримувати ці послуги. Як результат, на якісному рівні можна оцінити ефективність бюджетної політики й реалізованих програм розвитку соціальної інфраструктури. Крім того, порівнюючи економічні показники регіонів однієї «вагової категорії», можна визначити які саме інструменти потрібно застосувати для поліпшення їхнього розвитку.

На сьогодні жоден із регіонів не забезпечений в повному обсязі об'єктами соціальної інфраструктури та за більшістю параметрів забезпеченості і їх стану. Найбільш промислово розвинені території України, а це міста та області, за більшістю показників забезпеченості й стану об'єктів соціальної інфраструктури займають лідируюче становище. Диспропорції між регіонами протягом часу не можуть зникнути, завжди залишатимуться передовими відносно економічного розвитку, забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури регіони, а розрив між регіонами-лідерами й регіонами-аутсайдерами постійно збільшуватиметься, оскільки капітал перетікає з найбільших економічних центрів у периферійні райони, відсталість яких пояснюється постійним запізнюванням у прийнятті нововведень різного плану. При цьому сформовані диспропорції на рівні економічного розвитку й забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури регіонів не є заданими раз і назавжди, оскільки центри зростання можуть виникати в нових місцях, у тому числі в колишніх периферійних районах [7, 8].

У умовах диспропорційності розвитку регіонів за істотного звуження сфери застосування адміністративних методів управління особливого значення набуває програмно-цільовий метод, що дозволяє за наявності обмежених економічних ресурсів цілеспрямовано фінансувати найважливіші об'єкти соціальної інфраструктури.

Програмно-цільовий метод дає можливість більш активного використання міжвідомчої кооперації і залучення різних джерел фінансування (державного та місцевого бюджетів, а також позабюджетних джерел). Державні та регіональні цільові програми розвитку, в основі яких лежать стимулюючі принципи і домінування субвенційного початку, сприяють оптимізації використання фінансових коштів, спрямованих на розвиток соціальної інфраструктури, а також широке поширення ринкових форм господарювання в соціальному секторі економіки.

Як показує вітчизняний і світовий досвід, цільові програми можуть слугувати ефективним інструментом реалізації державної економічної та соціальної політики. Саме такі методи управління застосовуються і в

країнах Європейського Союзу, і в США, і в Японії для вирішення стратегічних завдань розвитку, коли необхідно сконцентрувати ресурси для досягнення конкретних цілей. Так, в США приблизно 50 % державних витрат здійснюється за програмно-цільовим методом, у Франції – до 80 %, в Росії ця цифра сягає 9,3 %, в Україні близько 8 % [6, 7].

Основні функції і напрями розвитку об'єктів соціальної інфраструктури в забезпеченні процесу надання соціальних благ і надання соціальних послуг представлені на рис. 4.10.

В Україні, згідно з Концепцією стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України державні цільові програми регіонального розвитку повинні бути двох видів:

– спрямовані на вирішення завдання стимулювання соціально-економічного розвитку (наприклад, забезпечення прискореного економічного зростання в конкретних регіонах на основі найбільш повного і економічного використання потенціалу території, програми стимулювання розвитку споживчого ринку);

– спрямовані на вирішення завдання забезпечення відтворення ресурсів розвитку (зокрема, на вирішення проблем кризових і депресивних територій). Цей підхід орієнтований на політику цілеспрямованого оздоровлення територій, що характеризуються наявністю економічних, демографічних, етнічних, геополітичних або ж інших проблем та їх об'єднань. До таких територій, згідно з загальноприйнятою класифікацією, можна віднести: відсталі (слаборозвинені), депресивні, а також прикордонні території. Слід зазначити, що в Європі для підтримки і стимулювання проблемних регіонів витрачається до 85 % коштів структурних фондів ЄС.

Концептуальну основу цільових державних програм регіонального розвитку становлять такі принципи:

1) принцип взаємозв'язку і послідовності програм. Програми (різного рівня) і основні програмні рішення (від цілей до ресурсного забезпечення) на кожному етапі реалізації повинні бути взаємозв'язані і підсилювати одна одну (синергетичний ефект);

2) принцип послідовного нарощування зусиль. Необхідно забезпечити відтворення ресурсів у міру реалізації стратегії, тобто можливість використовувати на подальших етапах ресурси, що утворилися на попередніх етапах;

3) принцип економії ресурсів. При розробці програм важливо, щоб ефект від їх реалізації був ширшим, ніж безпосереднє вирішення програмних завдань. Йдеться про створення загальних сприятливих соціальних, технологічних, інституційних і організаційних умов, що підвищують загальну ефективність економіки, соціальної сфери і сфери обслуговування;



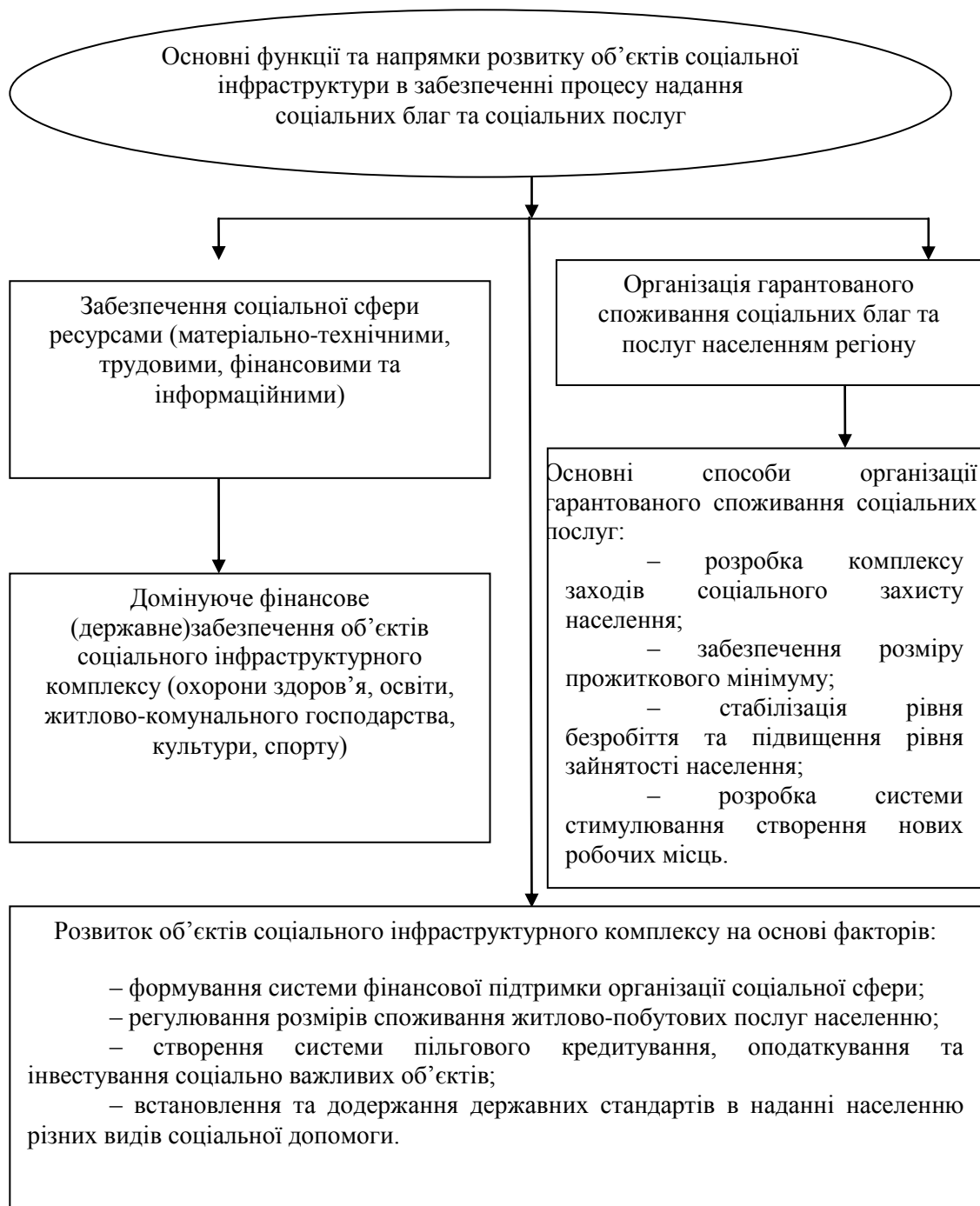


Рис. 4.10 Класифікація основних функцій та напрямків розвитку об'єктів соціальної інфраструктури

4) принцип «середовищного впливу». Програми повинні бути спрямовані на формування умов для вирішення певного роду проблем (наприклад вирішення проблем міграції за рахунок створення найбільш сприятливих умов життєдіяльності і формування нових робочих місць), а не на пряме усунення проблеми;

5) принцип інфраструктурного забезпечення. Ефективність програм визначається позитивними змінами в організаційній та інституційній сферах.

Погоджуючись з цими принципами, слід доповнити їх перелік принципом координації спільної діяльності органів державної та місцевої влади і принципом ринкової орієнтації, що включає таке: формування і ведення реєстру підприємств соціальної інфраструктури для аналізу рівня забезпеченості населення послугами і прогнозування їхнього розвитку; розвиток малого підприємництва у сфері обслуговування з урахуванням соціально-орієнтованих напрямів діяльності і рентабельності послуг; інвестування підприємств соціальної інфраструктури; організація оптових складів тощо, а також проведення консультативно-методичної роботи з фахівцями місцевих адміністрацій, що займаються питаннями сфери послуг, зокрема в сільських поселеннях, тощо (рис. 4.11) [6].

До основних механізмів, які сприяють формуванню і розвитку ринку послуг на рівні регіонального самоврядування, відносяться: використання можливостей бюджету і формування позабюджетних фондів розвитку; ефективне управління регіональними ресурсами; оптимізація діяльності підприємств, розташованих на території регіону, і стимулювання діяльності малого бізнесу; стимулююча місцева податкова політика; цільове використання інвестицій; організація міжрайонної співпраці; договірна діяльність; лізинг; організація стратегічного планування і т.д.

Крім цього, як головну (генеральну) мету регулювання і забезпечення процесів формування, ефективного функціонування і розвитку соціальної інфраструктури можна назвати сприяння в задоволенні найбільш ефективними засобами потреб населення підвідомчої території в послугах, що відповідають вимогам споживачів[4]. Позначена таким чином генеральна мета регулювання функціонування і забезпечення розвитку інфраструктури деталізується на ряд головних цілей, до яких слід віднести:

- підвищення рівня добробуту населення;
- зниження соціальної напруженості;
- збільшення прибуткової частини відповідного бюджету.

Цільова база досягається шляхом реалізації комплексу стратегій, серед яких можна виділити:

- виявлення реальних потреб населення території в товарах і послугах, зокрема в послугах соціальної інфраструктури прямої дії з боку органів влади;

- протидія монополізму і подолання диспропорцій у регіональному господарстві на основі розвитку конкуренції, створення умов для розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, які в перспективі є основою для розвитку споживчого ринку і його насичення потрібними товарами і послугами;

- розмежування повноважень у сфері споживчого ринку між різними органами вертикалі влади (при цьому загальною тенденцією тут повинне бути зростання правового статусу органів регіонального та місцевого самоврядування з питань управління споживчим ринком).



Рис. 4.11 Принципи формування і реалізації державних програм

Розвиток соціальної інфраструктури – один із пріоритетних напрямів державного цільового програмування. Правильний підхід до вибору регіонів, у яких стимулюватиметься або, навпаки, обмежуватиметься розвиток тих чи інших об'єктів соціальної інфраструктури, є одним з найважливіших складових процесу розробки й реалізації регіональної політики відносно галузей соціальної інфраструктури. Процес вибору регіону – об'єктів регіональної політики складається з кількох етапів, а саме:

- вибору мережі регіонів, які повинні стати об'єктами регіональної політики (такими регіонами можуть бути одиниці одного з рівнів адміністративно-територіального поділу або спеціально виділені райони);
- вибору показників соціально-економічного розвитку регіонів у цілому й стану забезпеченості його об'єктами соціальної інфраструктури, на основі аналізу яких приймається рішення про віднесення тих або інших територій до об'єктів регіональної політики;
- типології регіонів, що необхідна для правильного вибору інструментів регіональної політики;
- виділення так званих «локомотивів зростання». Політика вирівнювання, що тривалий час проводилася на території України, виявилася неефективною, що обумовлює необхідність відмови від

практики механічного підтягування проблемних територій до рівня «передовиків». В сформованих умовах, на нашу думку, найбільш адекватною є концепція диференційованого розвитку регіонів, що передбачає фактичне закріпленні їхньої ролі в економіці України й територіальній структурі господарства. Доцільно звернутися до міжнародного досвіду, де політика регіонального розвитку передбачає пріоритетний розвиток регіонів двох типів – «опорні» і «полюси зростання». Перші – це крупні, економічно розвинені регіони, другі – середні й невеликі регіони, які динамічно розвиваються. Передбачається, що державна підтримка буде надаватися, у першу чергу, з метою стимулювання саме таких регіонів);

– визначення кількості підтримуваних регіонів.

Перерозподіл коштів між регіонами завжди викликає невдоволення – території, що одержують фінансову підтримку, вважають її розміри недостатніми. Ті, які не отримують підтримки, вважають масштаби перерозподілу надмірними. Тому процес вибору районів фінансового стимулювання повинен бути максимально об'єктивним, що досягається, в першу чергу, за рахунок використання різних соціально-економічних показників та інфраструктурних індикаторів, які повинні відображати стан охорони здоров'я й фізичної культури, освіти, житлового фонду й комунального господарства.

При цьому необхідно враховувати, що інфраструктурні показники не завжди можуть відображати реальну дійсність, оскільки наявні статистичні дані, як правило, не враховують вік, завантаження різних елементів соціальної інфраструктури, можливості використання інфраструктури одних регіонів (наприклад, вищих навчальних закладів, лікарень) жителями інших територій.

Ще одною дуже важливою умовою правильного вибору регіонів – об'єктів розвитку соціальної інфраструктури є наявність статистичних даних, для чого необхідна добре налагоджена система територіального соціально-економічного моніторингу.

Завершуючи вищевикладене, необхідно ще раз відзначити, що відмінності в рівні економічного розвитку регіонів і рівні державного фінансування галузей соціальної інфраструктури, а відповідно можливості їхнього розвитку, є однією з причин нерівності в можливостях отримання населенням послуг, що надаються цими галузями.

Структура видатків на галузі соціальної інфраструктури залежить від:

- 1) сформованих традицій формування структури бюджету;
- 2) існуючої мережі установ соціальної інфраструктури;
- 3) суб'єктивних переваг ключових фігур, що приймають управлінські рішення на регіональному рівні [1].

Однак масштаби диспропорцій між регіонами в рівні економічного розвитку в перспективі істотно не зменшаться. Значна диференціація в розмірах державного фінансування галузей соціальної інфраструктури з

розрахунку на одного жителя в різних регіонах країни зберігаються, незважаючи на проведені в останні роки зміни в міжбюджетних відносинах і впровадження нових інструментів вирівнювання бюджетної забезпеченості регіонів України. Отже, згладжування нерівності в стані галузей соціальної інфраструктури, доступності до послуг, що надаються установами цих галузей, вимагає більш глибокого реформування механізмів вирівнювання фінансової забезпеченості соціальних гарантій для населення «відстаючих» регіонів [5 с.98].

Соціальні норми й нормативи, що є одним з найбільш дієвих способів державної підтримки діяльності установ і організацій соціальної інфраструктури в умовах перехідної економіки, становлять досить складну категорію, що характеризує один з основних аспектів життєдіяльності будь-якого суспільства. З функціональної точки зору соціальні норми й нормативи є кількісними параметрами закономірностей, що поєднують особисті, групові (колективні) і суспільні потреби з ресурсами й засобами їхнього задоволення. Саме тому вони можуть використовуватися як один з підходів до вирішення завдання державної підтримки соціального сектора економіки, який працює на безпосереднє задоволення цих потреб.

При формуванні системи, що забезпечує гарантований мінімум соціальних стандартів життєдіяльності населення, соціально-економічні норми й нормативи повинні:

- відображати особливості поточного перехідного періоду в розвитку українського суспільства, враховувати його специфіку й особливості становлення нових економічних відносин, у тому числі в регіональному аспекті;

- бути включеними в систему державного регулювання економіки як на державному, так і на регіональному рівнях.

Виходячи зі сформульованих вимог, що пред'являються до соціально-економічних норм і нормативів, можна визначити їхні основні цілі й завдання в системі державного регулювання соціальної сфери:

- подолання й недопущення виникнення різких територіальних диспропорцій у рівнях надання благ і послуг групам і верствам населення галузями соціальної інфраструктури;

- забезпечення ресурсного поєднання програм розвитку соціальної інфраструктури території з їх реальними матеріально-фінансовими можливостями;

- забезпечення стабільної державної підтримки функціонування установ і організацій соціальної інфраструктури.

В нових економічних умовах наукова обґрунтованість, цільова спрямованість, адресність, а також рівень виконання соціальних нормативів повинні істотно зрости. Крім того, система соціальних нормативів у перехідних до ринку умовах повинна поступово трансформуватися в систему державних соціальних гарантій, закріплених законодавчо і забезпечених відповідною матеріально-фінансовою, організаційною базою, скоректованих на коефіцієнт, що відображає

пріоритетність розвитку того або іншого блоку соціальної інфраструктури конкретної території.

Це дозволить більш диференційовано й вибірково підходити на місцях до визначення соціальних гарантій, розширюючи їхнє коло порівняно з державним рівнем. Наскрізний характер формування кожного соціального нормативу, що забезпечує його наповнення конкретним економічним і організаційним змістом, дозволить досягти більш рівномірного рівня забезпеченості населення послугами й мережею установ соціальної інфраструктури.

Одним із основних завдань Стратегії є розвиток соціальної інфраструктури та підвищення доступності основних соціальних послуг, що значно поліпшить якість життя населення і буде сприяти зниженню соціальної напруженості. Соціальний комплекс регіону включає в себе забезпечення населення якісним медичним обслуговуванням, освітою, введення нових і реконструкцію діючих об'єктів в області охорони здоров'я, освіти, культури та спорту, здійснення заходів в галузі розвитку екологічної інфраструктури.

Рішення поставленої задачі в справжній період стало нагальною необхідністю, оскільки підвищення якості надання соціальних послуг населенню вимагає, в першу чергу, зміцнення матеріально-технічної бази соціальної сфери.

#### Література

1. Галузі та комплекси соціальної інфраструктури України – Режим доступу: [https://geoknigi.com/book\\_view.php?id=423](https://geoknigi.com/book_view.php?id=423)
2. Закон України «про державні цільові програми – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
3. Козлова Л.В. Проблеми фінансового забезпечення розвитку соціальної інфраструктури міст в умовах децентралізації. //Л.В. Козлова // Теорія та практика державного управління. – Вип. 2 (49), 2015. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/index.html>
4. Лук'яненко Т.В. Оцінка стану та формування стратегії розвитку соціально-економічних систем / Системи обробки інформації, 2018, випуск 2 (100). – С.133-138.
5. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2020 року/ – Режим доступу: [http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt\\_reg\\_info\\_norm/2015/05/Strategiya.pdf](http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/05/Strategiya.pdf)
6. Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі: колективна монографія [Андрєєва Н. М., Балджи М. Д., Веклич О. О. та ін.] / НАН України, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа; Міжнародна асоціація сталого розвитку / за наук.ред. професор Хлобистова Є.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2014. – 540 с.
7. Труфен А.О. Диспропорції розвитку регіонів (фінансовий аспект) Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 20. Частина 1. 2016. – Режим доступу: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_20/1/49.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/49.pdf)
8. Федорук А.М. Диспропорції регіонального розвитку в ЄС. Державне управління: удосконалення та розвиток № 11, 2011 – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=487>

## 4.6. ДІАГНОСТУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Мельник С. І.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів*

Складність управління фінансовою безпекою підприємств в Україні обумовлюється не лише важко прогнозованою зміною умов їх функціонування, зокрема впливом суб'єктів зовнішнього середовища, а передусім значенням фінансів та фінансової діяльності для кожного суб'єкта господарювання та фінансової складової у структурі економічної безпеки підприємства. Потреба в удосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства зумовлена: по-перше, зміною середовища функціонування, зокрема ступенем впливу зовнішніх загроз; по-друге, потребою відстеження та дотримання змін внутрішньогосподарських процесів; по-третє, потребою у збільшенні ефективності реалізації захисних заходів та результативності дій суб'єктів безпеки [6, с. 93]. Усі перелічені аспекти актуалізують важливість приділення уваги діагностуванню процесу управління фінансовою безпекою українських підприємств.

Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких як О.Ареф'єва, І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, Ю. Воробйов, А. Воронкова, К. Горячева, Л. Донець, С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, В. Прохорова, Р. Сайфулін, О. Терещенко, В. Франчук, А. Шеремет, В. Шликов тощо. Доробком зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінки її рівня. Однак, низка питань, пов'язаних із внесенням необхідних змін в управління фінансовою безпекою підприємства внаслідок високої нестабільності середовища функціонування, є недостатньо розглянутими.

Метою дослідження є формування теоретичного підходу до діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємств.

Для виконання поставленого завдання коротко акцентуємо увагу на основних підходах до тлумачення терміну «діагностика» як базового. Так, О. Дмитрієва [3, с. 26] у своєму визначенні зосереджує увагу на кількох важливих моментах: по-перше, діагностика здійснюється на основі узагальнення, групування, синтезу і порівняння значних обсягів інформації; по-друге, метою діагностики є виявлення відхилень, що вказують на зміну об'єкта дослідження порівняно з нормою; по-третє, обґрунтовує потребу розмежування функціональної та параметричної діагностики; по-четверте, діагностику можна визначити як «агрегований синтетичний висновок». Вважаємо, що з першими двома позиціями

доцільно погодитися та взяти їх до уваги, а щодо інших двох, то вони є дискусійними, відповідно до того, що діагностика в економіці має бути постійною складовою процесу управління, яка дає змогу своєчасно відреагувати на зміни, які ускладнюють досягнення поставлених завдань та/або сприяти вдосконаленню процесу управління внаслідок набуття об'єктом управління нових властивостей.

Доволі значна група науковців у своїх міркуваннях певним чином ототожнюють діагностику та аналіз. Таку позицію підтримують В. Верба та Т. Решетняк [1, с. 44], які подають діагностику як «поглиблений аналіз проблем», який має забезпечити виявлення причин виникнення проблем із подальшим формуванням потрібного інформаційного підґрунтя для ліквідації негативних наслідків. У цьому підході імпонує і може бути застосована у сфері управління фінансовою безпекою можливість визначення першопричин зміни рівня фінансової безпеки із формуванням потрібних початкових даних для виправлення ситуації, тобто відновлення стійкості та повернення до стану рівноваги.

Здійснене узагальнення дає змогу сформулювати власне визначення діагностики процесу управління фінансової безпеки підприємства як комплексу процедур, що застосовуються для оцінювання поточного стану та визначення факторів зміни в часі рівня фінансової безпеки та результативності дій суб'єктів безпеки підприємства. Запропоноване визначення доповнено іншими важливими характеристиками (рис. 4.12).

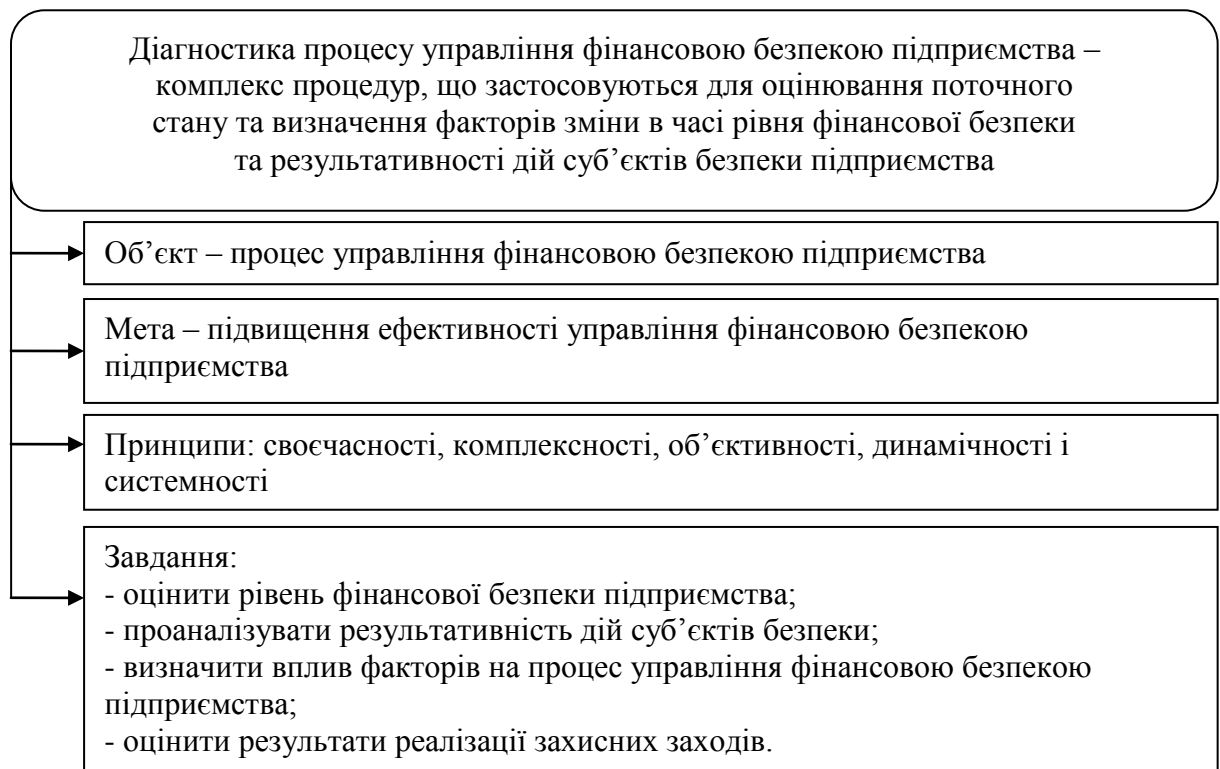


Рис. 4.12 Характеристика діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства



Серед визначених характеристик діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства доцільно коротко розглянути суть виокремлених принципів. У нашому розумінні дотримання принципу своєчасності потребує здійснення процедур у часових параметрах, які б надали можливість швидкої та адекватної реакції на факт наявності відхилень у процесі управління фінансовою безпекою підприємства.

Принцип комплексності передбачає оцінювання як рівня фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки, так і результатів реалізації захисних заходів. Принцип об'єктивності потребує дотримання максимальної достовірності процесу оцінювання. Принцип динамічності передбачає систематичність проведення процедур, а принцип системності – урахування взаємозв'язків між системами нижчого та вищого порядків.

Відповідно до викладених вище теоретичних основ можна визначити місце та пріоритети діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 4.13).

Авторська позиція полягає у визначенні трьох складових процесу діагностики, які передбачають узагальнення, систематизацію та аналіз інформації про зміну внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Відмінність від більшості розглянутих вище підходів полягає у необмеженості використання виключно даних із фінансової звітності, тобто йдеться про створення інформаційно-аналітичного забезпечення, яке передбачає використання інформаційних ресурсів на основі всіх внутрішніх та зовнішніх джерел із обов'язковою їх перевіркою, порівнянням й зіставленням. Лише дотримання таких базових умов може сприяти виявленню всіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі із подальшою ідентифікацією ключових викликів, ризиків і загроз. Інша важлива відмінність авторського підходу полягає в тому, що діагностика використовується для оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства і вона ж визначається як потрібна складова цього процесу, тобто виконує дві різні функції. Перша функція забезпечує формування потрібного підґрунтя для удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства через оцінювання ступеня досягнення поставлених завдань, характеристику результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання виділеного ресурсного забезпечення.

Друга функція сприяє формуванню потрібного інформаційного підґрунтя для реалізації кожного з етапів процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Слід зауважити, що обидві функції пов'язані між собою.

Так, одним з критеріїв оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства є визначення ступеня досягнення поставлених завдань, одним з яких є забезпечення встановленого рівня фінансової безпеки підприємства, що передбачено іншою функцією.

Визначені функції обумовлюють потребу здійснення діагностики:



Рис. 4.13 Теоретичні основи діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства

– для визначення відхилень від норм, які встановлюються і систематично переглядаються;

– у динаміці для відстеження зміни та виявлення факторів, що їх спричиняють із подальшим розробленням та реалізацією заходів щодо цих причин, а не лише стосовно наслідків їх дії.

В основі процесу управління фінансовою безпекою підприємства та одним із ключових завдань діагностики є процедура отримання інформації, джерелом якої є зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства. Стосовно терміна «інформація», то немає узгодженого трактування внаслідок його активного застосування у всіх сферах людської діяльності.

Одне із найпоширеніших трактувань пропонує Ф. Хміль, подаючи інформацію як «... відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [10, с. 55], тобто йдеться про абсолютно всі відомості, які отримує людина спілкуючись та спостерігаючи за зміною середовища життєдіяльності.

Таке визначення є надто широким і фактично не може бути використаним у процесі діагностики, адже будь-яких ресурсів буде недостатньо для отримання й систематизації такого обсягу відомостей. З цього погляду конкретнішим є визначення, яке наведено у Законі України «Про друковані засоби масової інформації» де інформація визначена як «...результат аналітико-синтетичної обробки даних (відомостей) суб'єктом щодо об'єкта» [8].

Ключовим є те, що інформацією з цієї позиції визначають лише певну частину відомостей, які представляють інтерес у суб'єктів безпеки та застосовуються у процесі розроблення та реалізації захисних заходів. Слід зазначити і підхід В. Ковальова [4, с. 45], згідно з яким інформацією є відомості, що сприяють зменшенню рівня невизначеності. Саме невизначеність ускладнює процес прийняття будь-якого рішення та спричиняє виникнення ризику.

Наявність інформації, яка відповідатиме визначеним критеріям формує потрібне підґрунтя для розроблення найдоцільніших управлінських рішень для реалізації захисних заходів.

Узагальнюючи можна стверджувати, що діагностика передбачає передусім відбір інформації із загального потоку, яка є найбільш потрібною для суб'єктів безпеки, тобто задовольняє їх вимоги. Потреба в організації та здійсненні відбору обґрунтовується інформаційним парадоксом, який спричинений, з одного боку глобальним збільшенням інформаційних ресурсів, обсяги яких зростають у геометричній прогресії, а з іншого інформаційним дефіцитом саме тієї інформації, яка потрібна на певний момент часу для прийняття конкретного управлінського рішення. Відповідно до цього можна сформулювати такі вимоги до інформації:

– оперативність (швидке надходження для своєчасного розроблення та реалізації відповідних управлінських рішень);

– повнота (дає змогу здійснити порівняння зміни ситуації в часі та зменшує невизначеність);

– об’єктивність (відповідність фактичному стану, достовірність, що можливо досягнути при отриманні з надійних джерел та здійснивши перевірку);

– адресність (конкретизація для можливості задоволення інформаційних потреб певного працівника служби безпеки);

– економічна доцільність (витрати на отримання та опрацювання інформації не можуть бути вищими за корисність від її використання).

Доцільно також наголосити, що сам процес відбору потребує застосування механізму виокремлення лише потрібних відомостей, а також очищення їх від інформаційного шуму, що можливо здійснити через встановлення чітких критеріїв до інформації, а також шляхом перевірки її достовірності.

Як така, сама інформація є потрібною основою для діагностики процесу управління фінансовою безпекою підприємства, але окрім виокремлення потрібних відомостей існує потреба у її перевірці й аналізі із подальшим розрахунком якісних і кількісних індикаторів та визначенні відхилень від норми, що потребує розгляду терміна «інформаційне забезпечення». Під терміном «забезпечення» доцільно розуміти застосування засобів, заходів, методів, інструментів та умов, які потрібні для досягнення поставлених завдань, що визначені нами у графічному вигляді на рис. 4.12.

Термін «інформаційне забезпечення» широко використовується в управлінні як необхідна умова при розробленні будь-якого управлінського рішення. Трактуювання його суті певним чином різниться, оскільки наявні погляди щодо потреби врахування технічного параметру, тобто застосування програмно-технічних засобів та програмного забезпечення для опрацювання, передавання та зберігання інформації. Доволі значна кількість науковців, наприклад Н. Хаханова [9, с. 233], розглядають інформаційне забезпечення управління, доводячи його сутність як комплекс процесів, які уможливають задоволення інформаційних потреб керівників з можливістю оптимізації інформаційних потоків та раціонального використання робочого часу. Одночасно з цим доцільно процитувати визначення В. Пантелєєва, згідно з яким під цим терміном доцільно розуміти «...цілеспрямовану роботу зі збору інформації, її реєстрації, передавання, обробки, узагальнення, зберігання та пошуку суб’єктами контролю з метою використання для управління» [7, с. 41]. Вважаємо, що такий підхід можна взяти за основу, додавши ще й потребу в перевірці відомостей на достовірність та, для потреб управління фінансовою безпекою підприємства, обмеження в доступі, тобто дотримання режиму секретності.

Узагальнюючи, слід зазначити кілька важливих моментів, що визначають формування та реалізацію інформаційного забезпечення як

основи діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства: по-перше, розміри підприємства та організаційна структура служби безпеки; по-друге, формування комунікаційних зв'язків; по-третє, типи інформації, в яких зацікавлені користувачі. Коротко розглянемо кожен із визначених моментів. Так, інформаційне забезпечення буде суттєво різнитися за рівнем складності при його формуванні і застосуванні в умовах малого, середнього та великого підприємства, а також відрізнятися відповідно до того, чи на підприємстві створено власну службу безпеки, окремий відділ з додатковими обов'язками у межах функціональних складових економічної безпеки (наприклад, фінансова безпека забезпечується відповідальним працівником відділу у тісній співпраці з фінансовим директором, фінансовим відділом, бухгалтерією тощо), або ж ці завдання виконуються зовнішніми суб'єктами безпеки повністю та/або частково.

Інформаційне забезпечення управління підприємством не є достатнім для виконання завдань щодо оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства, тому існує потреба у створенні нових комунікаційних зв'язків із відповідним рівнем захисту. Наявні зв'язки можуть бути частково використані за умови чіткого визначення критеріїв до інформації та врахування інформаційних потреб користувачів. Цей момент частково пов'язаний із наступним, який передбачає визначення типів інформації. Вважаємо доцільним погодитись із думкою Л. Гуцаленко [2, с. 24] та певним чином її адаптувати для потреб діагностики процесу управління фінансовою безпекою підприємства, виокремивши такі три типи інформації: інформація про рівень фінансової безпеки та ефективність її управління в минулому; інформація про поточну фінансову безпеку та результативність дій суб'єктів безпеки; інформацію про можливі зміни в процесі управління фінансовою безпекою в тактичному й стратегічному вимірі. Така класифікація сприяє формуванню інформаційного забезпечення, що орієнтоване на дослідження подій та стану фінансової безпеки в минулому, а також на створення потрібного підґрунтя розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити, що інформаційне забезпечення безпосередньо пов'язане із використанням таких термінів як «інформаційно-аналітичне забезпечення» та «обліково-аналітичне забезпечення». Для виконання поставленого в цьому науковому дослідженні завдання коротко розглянемо їх суть як потрібного елемента для формування інформаційного підґрунтя діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства.

Вважаємо за доцільне наголосити, що стосовно діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства термін «інформаційно-аналітичне забезпечення» можна визначити як послідовність процедур, які передбачають узагальнення структурованої

та неструктурованої інформації із подальшою перевіркою та аналізом для формування потрібного інформаційного підґрунтя для виконання поставлених завдань. В основі цього визначення міститься поділ інформації, яка міститься в інформаційному просторі підприємства, тобто зовнішньому та внутрішньому, на структуровану та неструктуровану. Структурованою інформацією можна вважати ту, яка формується підсистемою обліку, тобто відомості про капітал та джерела його утворення, господарські операції, ресурси (матеріальні, фінансові, трудові й інвестиційні) та наявні зобов'язання із контрагентами, операційні, адміністративні й фінансові витрати, витрати на збут і собівартість одиниці продукції, динаміку надходження виручки від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг), заборгованість по заробітній платі тощо.

До неструктурованої інформації належить та, що визначає зміни на ринку збуту, демографічну ситуацію, інфляцію, політичну, економічну та соціальну ситуацію в регіоні, активність конкурентів та настрої серед працівників підприємства, норми чинного законодавства, рішення місцевих органів влади тощо, тобто формальна й неформальна, яка не може бути відображена в облікових реєстрах. Саме поєднання структурованої та неструктурованої інформації забезпечує потрібну комплексність при здійсненні діагностування системи управління фінансовою безпекою підприємства. Цей аспект потребує, для отримання потрібних відомостей, використання даних бухгалтерії та інших підрозділів підприємства, тобто шляхом застосування конкурентної розвідки.

Розгляд обліково-аналітичного забезпечення обґрунтовується тим фактом, що в загальній структурі інформації, яка є потрібного для цілей діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, домінуючу частку, тобто майже 80% [5, с. 59], становить облікова інформація.

Узагальнюючи, вважаємо за доцільне подати у графічному вигляді трактування суті інформаційного забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства з подальшим обґрунтуванням окремих позицій (рис. 4.14).

У системі обліково-аналітичного забезпечення виокремлено три підсистеми: обліку, аудиту та аналізу для опрацювання структурованої інформації, що відповідає розглянутому вище підходу. Неструктурована інформація набуває потрібних властивостей шляхом проходження перевірки в підсистемі аудиту та подальшого опрацювання в підсистемі аналізу. Підсистема аудиту використовується також для перевірки та узгодження структурованої та неструктурованої інформації, їх об'єднання.

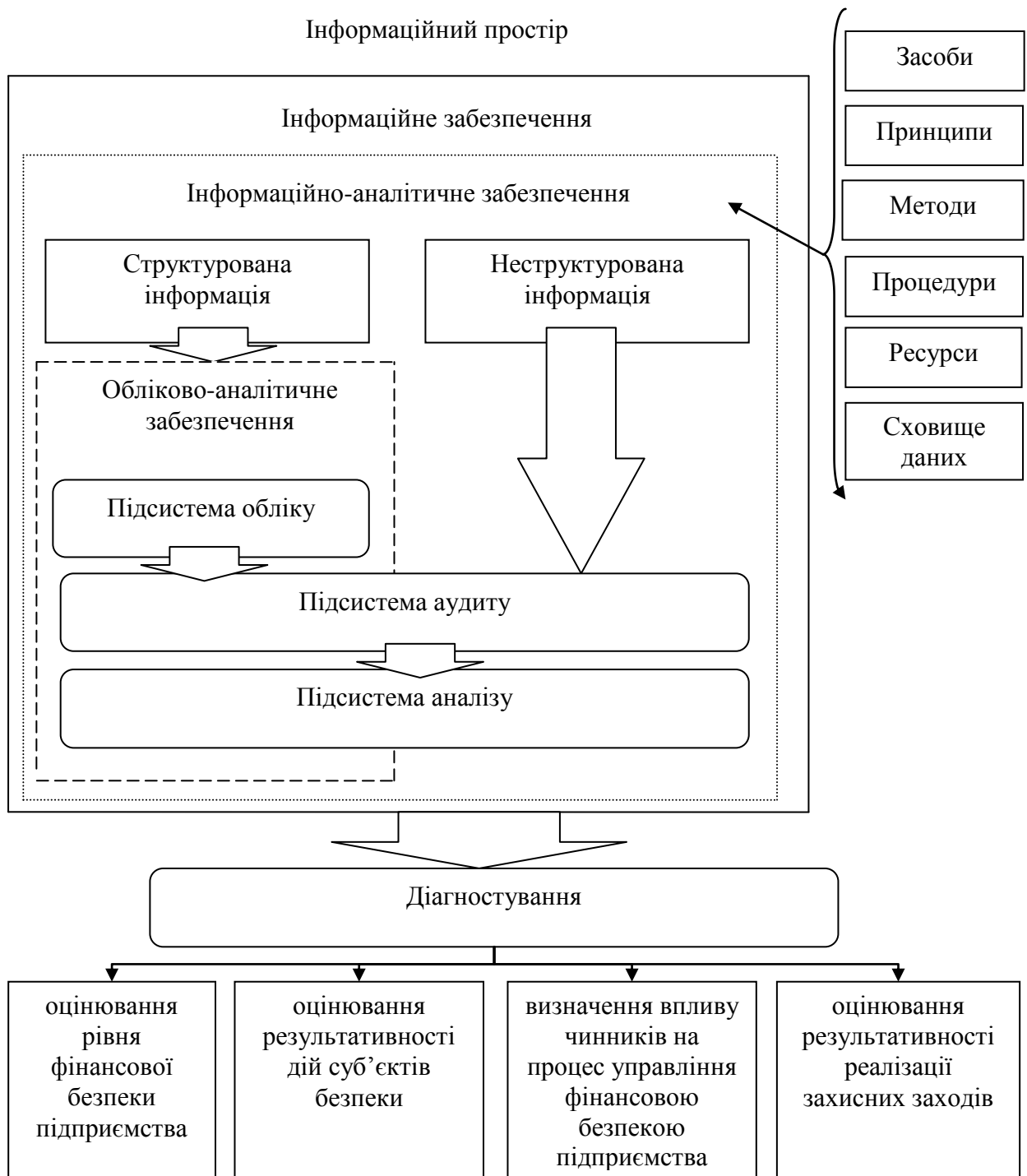


Рис. 4.14 Інформаційне забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Підводячи підсумки, доцільно ще раз наголосити на тих моментах, що запропонований теоретичний підхід до діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства забезпечує потрібне підґрунтя для вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства, а його відмінність від наявних полягають у: визначенні характеристик діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства; формуванні теоретичних основ діагностування управління фінансовою

безпекою підприємства; обґрунтуванні методичних засад створення інформаційно-аналітичного забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, що в сукупності поглиблюють методологічні засади управління фінансовою безпекою українських підприємств.

#### Література

1. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Київ, 2000. 241 с.
2. Гуцаленко Л. Стратегічний облік і контроль у формуванні фінансових результатів. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 12. С. 24–32.
3. Дмитриева О. Г. Региональная экономическая диагностика. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992. 127 с.,
4. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. Москва : Финансы и статистика, 1999. 768 с.
5. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : підруч. Київ : КНЕУ, 2001. 334 с.
6. Мельник С. І. Основні чинники впливу на фінансову стабільність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. праць Національного авіаційного університету. 2019. Вип. 5/73. Ч. 2. С. 92–97
7. Пантелеев В. П. Аудит. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. С. 158.
8. Про друковані засоби масової інформації : Закон України №2783-ХІІ від 16.11.92 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (дата звернення 24.02.2020).
9. Хахонова Н. Н. Теоретико-методологическое исследование категории «учетно-аналитическая система» управления коммерческой организации. *Фундаментальные исследования*. 2012. № 9. С. 231–234.
10. Хміль Ф. І. Менеджмент : підруч. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

### 4.7. ВПЛИВ COVID-19 НА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

*Павловська І.Г.*

*кандидат економічних наук, доцент, докторант Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків*

Спостерігаючи за розвитком пандемії COVID-19, фахівці Міжнародного Валютного Фонду вважають, що світ занурює у найглибшу економічну кризу з часів Великої Депресії 1929-1933 рр., яка з легкістю затьмарить світову фінансову кризу 2008 р., та з якої планета оговтається лише наприкінці 2021 р., не дорахувавши майже 9 трлн. дол. [14].

Стійкі зовнішні дисбаланси, які були викликані зміною вектору глобалізації в економіці на регіоналізацію, існували ще до COVID-19, проте ця криза посилила старі та спровокувала нові серйозні виклики транснаціональній виробничій системі, яка і без цього стикається с новою промисловою революцією, економічним націоналізмом та необхідністю збалансованого розвитку. Від нової кризи, викликаній коронавірусною



інфекцією вже постраждали та продовжують потерпати багато галузей, виробництв, підприємництво в цілому. Не виключенням є і глобальні ланцюги доданої вартості. Структурні зміни та реструктуризація глобальних ланцюгів доданої вартості в цілому, впливають на загальний стан світової торгівлі та інвестиції, що в свою чергу, може призвести до негативних змін в міжнародному виробництві. Проте, глобальна трансформація світової економіки може відкрити додаткові можливості для України в контексті змін сировинного характеру експорту, структурної перебудови й технологічної модернізації.

Вищевикладене ставить перед урядом України завдання щодо ефективної інтеграції національної економіки у глобальний відтворювальний процес, активізування конкурентної боротьби за локалізацію на своїй території найкращих, пов'язаних зі створенням найбільшого обсягу доданої вартості, місць в ланцюгу. Тому питання сучасного стану, розвитку та подальших перспектив формування глобальних ланцюгів доданої вартості є вельми актуальними.

Проблематика теми дослідження є такою, що окремі питання досить добре опрацьовані у вітчизняній та зарубіжній літературі, а інші залишаються або слабо вивченими, або вимагають більш докладного теоретико-методичного забезпечення. Фундаментальні положення щодо концепції ланцюгів створення вартості представлені в працях М. Портера, Г. Джереффі, М. Морріса і Р. Каплінські. Істотний внесок у практичні дослідження особливостей функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості внесли так вітчизняні та зарубіжні економісти В. Говіндараджан, В. Голікова, Т. Гудкова, Друкер, О. Зарудна, О. Іванова, Г. Крамарев, М. Кизим, И. Кравцова, О. Кушніренко, Н. Марущак, М. Мейєр, В. Онищенко, Дж. Стрікленд, В. Хаустова, Н. Черкас та ін. Дослідження особливостей створення і функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості займається також деякі провідні міжнародні організації, серед яких, перш за все, слід виділити Світовий банк, Організацію економічного співробітництва та розвитку, Всесвітню Торговельну Організацію, Організацію ООН з промислового розвитку, Конференцію ООН з торгівлі та розвитку, а також Всесвітній економічний форум.

Разом з тим, незважаючи на багатоаспектність дослідження проблеми, сучасні виклики потребують постійного аналізу питання, пов'язаних з глобальними ланцюгами доданої вартості.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та сьогоденних перспектив формування глобальних ланцюгів доданої вартості.

Розвиток світової економіки до Великого Локдауну, як вже охрестили кризу COVID-19, мав певні особливості, серед яких має місце і функціонування глобальних ланцюгів додатної вартості (далі, – ГЛДВ).

Генезис концепції ГЛДВ представлений на рис. 4.15 [2, 4].

Безпосередньо концепція глобальних ланцюгів доданої вартості сформувалася на початку 2000-х рр., на підставі масштабного зростання

фрагментації виробничого процесу, дисперсії його стадій та включення в механізм акумулювання доданої вартості будь-якої кількості країн.

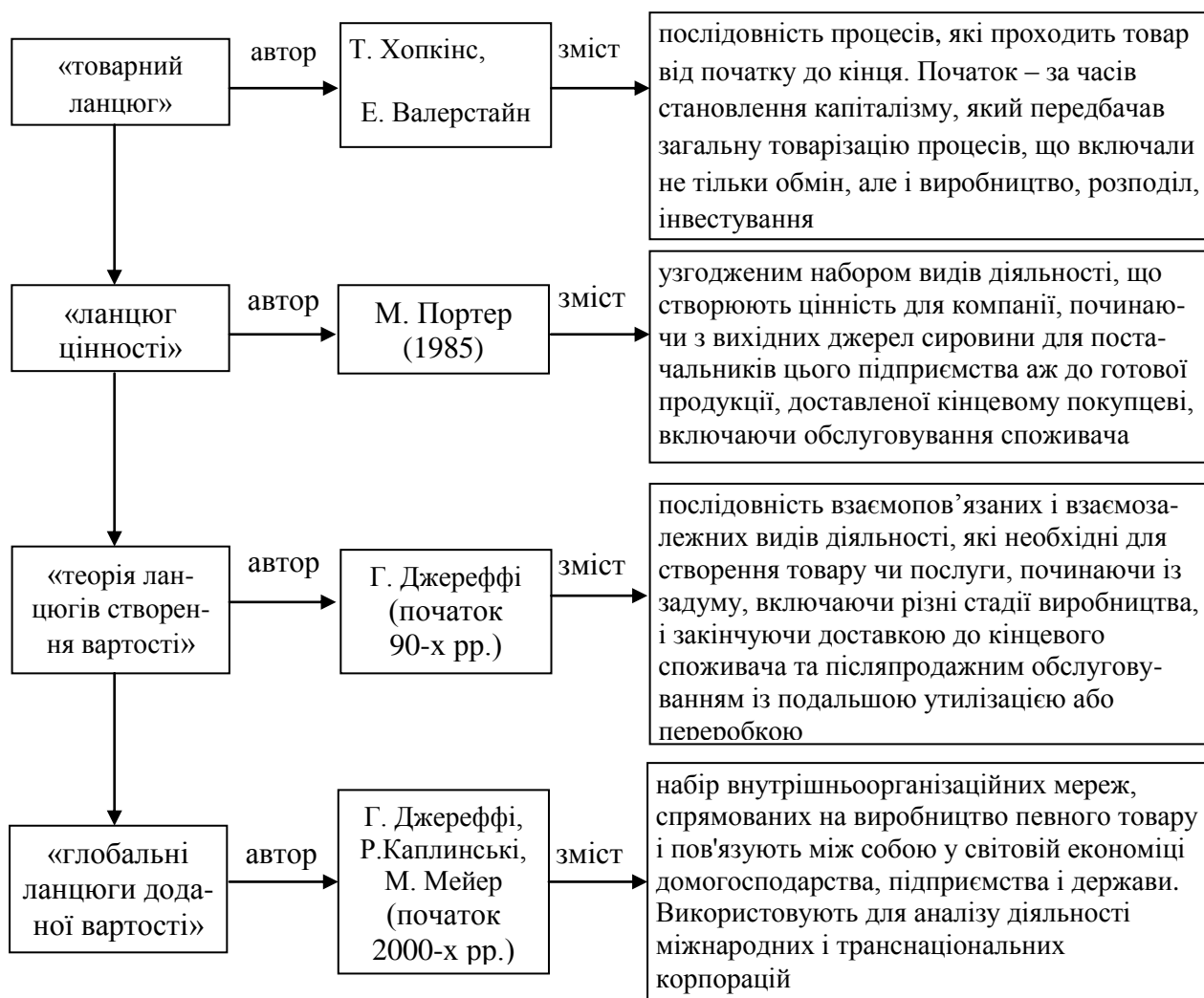


Рис. 4.15 Генезис концепції ГЛДВ

У ГЛДВ беруть участь як країни з розвинутою економікою, так і країни, що розвиваються, незалежно від рівня їх цифровізації, технологічного стану, але при цьому їх позиція і рівень додавання в конкретний ланцюг, а отже і можливість отримувати максимальну вигоду, значно різняться.

Як правило, в глобальні ланцюги доданої вартості залучені не стільки економіки окремих країн, скільки виробничі підрозділи найбільших компаній світу: за даними ЮНКТАД, 80% доданої вартості в світі формується в рамках виробничо-торгівельних ланцюгів, координуваних транснаціональними корпораціями [12]. Слід відзначити, що значна частина внутрішньофірмової торгівлі ТНК – це, як правило, транскордонна торгівля товарами і послугами між материнською компанією і філіями або дочірніми компаніями ТНК, а не міжфірмові торговельні потоки між автономними компаніями.

Таким чином, виходячи з рис. 4.15, а також з вищевикладеного,

можна зробити висновок про те, що на початку ХХІ ст. сформувалася нова парадигма міжнародної торгівлі, яка здебільшого розглядається у рамках поняття створення глобальних ланцюгів доданої вартості, коли країни спеціалізуються на меті та функціях бізнесу більше, ніж на виробництві окремих товарів.

На сьогоднішній день спостерігається досить негативна динаміка міжнародної торгівлі, а значить і ГЛДВ. Так, починаючи з 2018 р. її зростання дещо уповільнилось на тлі торгівельних війн між США та Китаєм, а також враховуючи посилення протекціоністської політики. Пандемія COVID-19 посилила негативну тенденцію через масове поширення карантинних заходів, що обмежило виробництво на заводах, вплинуло на транспортні зв'язки і знизили попит. Виявилася також чутливість концентрації ланцюгів поставок з однієї країни, враховуючи, що частка Китаю у світовій торгівлі перевищує 50% в деяких галузях. Експерти очікують, що обсяги світової торгівлі впадуть майже на 23% в 2020 р. – нижче рівнів, досягнутих під час світової фінансової кризи 2009 р. [14]. Проте, за підсумками 1 кв. 2020 р. прогнози провідних установ дещо змінилися. Так, Світовий банк прогнозує падіння міжнародної торгівлі на 13,4% [10], Світова організація торгівлі – від 13% до 32% [11], Організація з економічного розвитку – 11,4% [9]. Але по факту, у 2 кв. 2020 р. падіння в міжнародній торгівлі було найбільш різким щодо до попереднього періоду з коли-небудь зареєстрованих – на 14,3% у порівнянні з 1 кв. 2020 р. [11].

Такі прогнози розвитку міжнародної торгівлі безумовно будуть впливати і на ГЛДВ. Так, трансформації в ГЛДВ будуть пов'язані з фрагментацією і географічною міграцією окремих елементів ланцюгів. Проте, трансформація – це не повернення в минуле, моделі трансформації будуть визначатися специфікою галузей, технологічними особливостями ланцюгів і привабливістю територій.

Наприклад, фахівці Бостонської Консалтингової групи [8] прогнозують три варіанти моделей трансформації ГЛДВ (рис. 4.16).

Фахівці ЮНКТАД [15] вважають, що трансформації ГЛДВ залежать від ступеня фрагментації і довжини ланцюга поставок, географічного розподілу доданої вартості і рішення ТНК в сфері контролю щодо ведення торгівлі з незалежними контрагентами або реалізації прямих інвестицій. Залежно від траєкторії архетипових галузевих конфігурацій, ГЛДВ матимуть наступні трансформації (рис. 4.17).

Різноманітність траєкторій, які представлені на рис. 3, показує, що очікувані зміни в транснаціональному виробництві та міжнародній торгівлі не є односторонніми.

Однак загальний хід трансформацій ГЛДВ підказує наступні ефекти [1, 2, 12, 14]:

- скорочення ланцюгів вартості і зменшення їх фрагментації;
- більш висока концентрація доданої вартості;
- управління ланцюгом поставок, яке засноване більше на

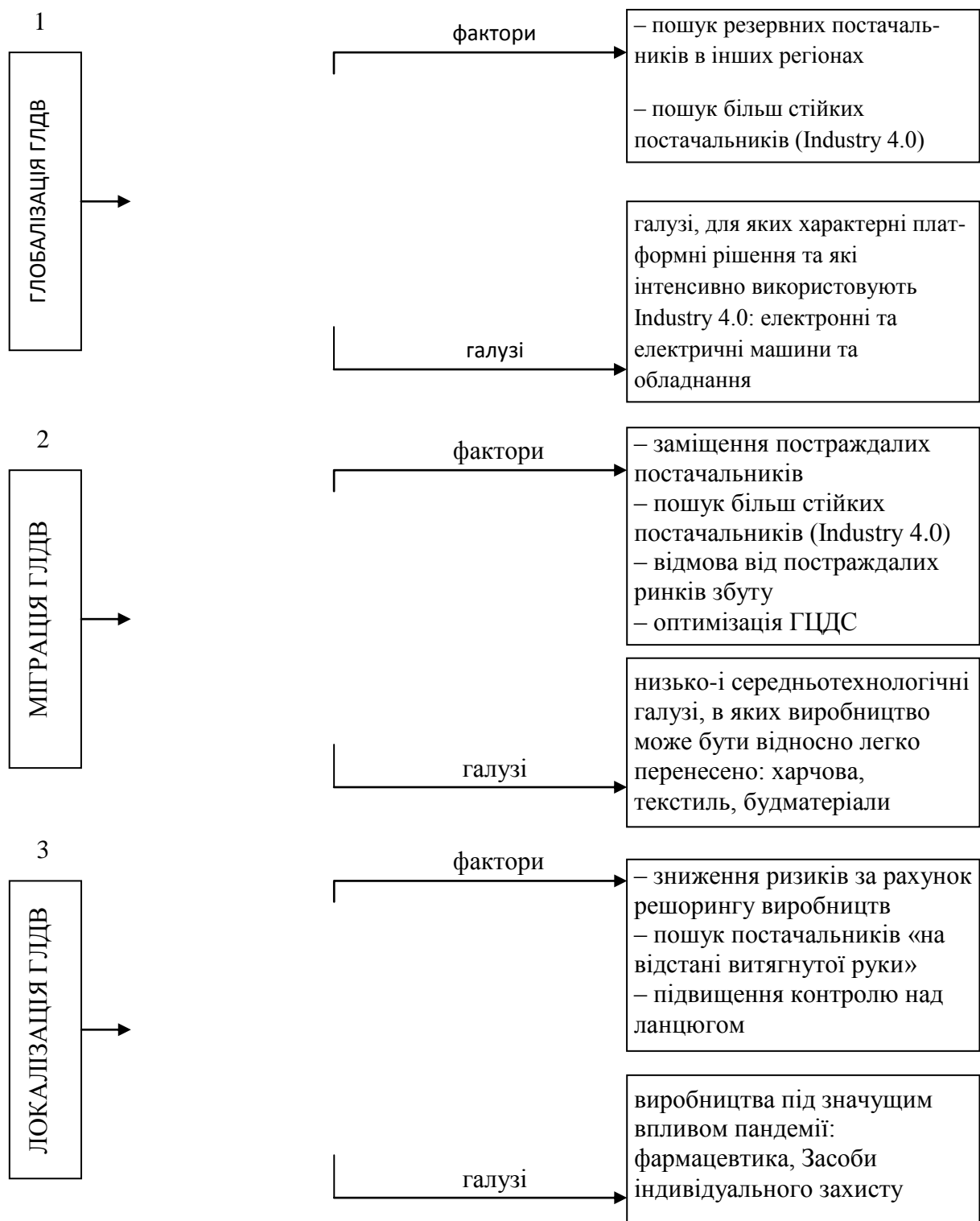


Рис. 4.16 Моделі трансформації ГЛДВ [8]

платформах, при невеликих активах;

- відмова від глобальних ланцюгів поставок на користь регіональних, навіть не зважаючи на те, що вони функціонують на більш низькому рівні;

- тиск для зменшення глобальних іноземних інвестицій, орієнтованих на покращення ефективності, на користь регіональних інвестицій, орієнтованих на ринок;

- тиск для зменшення глобальної торгівлі проміжними товарами, проте тиск буде менший у разі торгівлі кінцевою продукцією;
- у деяких галузях – відмова від масштабних інвестицій на користь розподіленого виробництва в менших масштабах;
- подальший розвиток і фрагментація ланцюгів вартості в сфері послуг;
- збільшення ролі економічної стійкості та національної безпеки в диверсифікації ГЛДВ;
- перехід від інвестицій в ГЛДВ до транскордонних інвестицій в інфраструктуру, національні послуги, а також «зелену» і «блакитну» економіку (екологічну, у т.ч. щодо морів), обумовлений необхідністю збалансованого розвитку.

Загалом, слід відзначити, що експерти Світового банку [10] вважають, що ГЛДВ є не тільки «лицем міжнародної торгівлі», трансформації яких слугують індикаторами залежності країн від експортно-імпортних операцій, але й пов'язують їх з обумовленням напряду поширення COVID-19. Тобто, вважають, що ГЛДВ, які мають безпосередній вплив на світову економіку в цілому через включення майже всіх країн світу в глобальні ланцюги поставок, заздалегідь визначили траєкторію поширення вірусу. Таке твердження вони аргументують тим, що вірус спочатку з'явився у великих промислових хабах, в яких зосереджена численна кількість міжнародних ланцюгів створення вартості (адже, глобальні ланцюги – це не тільки торгівля у якості переміщення товарів, але й тісні ділові контакти):

- китайський Ухань – великий індустріальний центр з численними підприємствами автомобільної, електронної та фармацевтичної промисловості, а також філіями міжнародних компаній;
- в Південній Кореї 85% всіх зареєстрованих випадків (станом на середину березня 2020 р.) припадало на місто Кумі – один з найбільших промислових центрів;
- в Німеччині перший випадок був зареєстрований в місті Штокдорф, в якому розташовується велике автомобільне виробництво з тісними зв'язками в Шанхаї;
- до Італії вірус прийшов не через Рим, її головний туристичний центр, а через Мілан, навколо якого сконцентровані італійські промислові підприємства;
- у США епіцентром інфекції очікувано став Нью-Йорк – один з головних ділових центрів світової економіки, високий рівень захворюваності спостерігали в Детройті – місті автомобільної промисловості.

Таким чином, навіть маршрут вірусу всередині кордонів багато в чому визначався саме глобальними ланцюгами створення вартості.

Отже, якими економічними наслідками загрожує така ковідотрансформаційна ситуація з ГЛДВ? По-перше, слід відзначити, що сьогодні збої в глобальних ланцюгах не є новиною: наприклад землетрус

та цунамі в Японії (в 2011 р) або глобальна фінансова криза (від 2008 р.) тощо. Наслідки вищевказаних криз було класифіковано як Шоки попиту чи Шоки пропозиції.

<p style="text-align: center;"><b>ПОВЕРНЕННЯ ВИРОБНИЦТВА (RESHORING)</b></p> <p>Як правило, стосується високотехнологічних галузей з великою часткою ГЛДВ.</p> <p>Веде до більш короткого, менш фрагментованого ланцюгу вартості і більш високої географічної концентрації доданої вартості. Цей напрям пов'язаний, з розпродажем виробничого майна (дезінвестицією) в більшому масштабі і зі зменшенням іноземних інвестицій, реалізованих для підвищення ефективності.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ДИВЕРСИФІКАЦІЯ</b></p> <p>Як правило, стосується сфери послуг і виробництва з високою часткою виробництва в ГЛДВ.</p> <p>Веде до більшого розкиду економічної активності. Дає більше можливостей для участі в ГЛДВ новим учасникам ринку (країнам або компаніям). Передбачувана залежність від цифровізації ланцюгів поставок, зробить управління цими ланцюгами менш прямолінійними та суворими.</p>
<p style="text-align: center;"><b>РЕГІОНАЛІЗАЦІЯ</b></p> <p>Як правило, стосується регіональних переробних галузей, деяких галузей з високою часткою ГЛДВ, а також капіталомісткі і трудомісткі галузі первинного сектора.</p> <p>Обмежує фізичну довжину, але не фрагментацію ланцюгів поставок. Ефект від траєкторії – збільшення географічного розкиду доданої вартості.</p>	<p style="text-align: center;"><b>РЕПЛІКАЦІЯ</b></p> <p>Як правило, стосується регіональних переробних підприємств з моделлю «hub-and-spoke».</p> <p>Ефект від траєкторії – скорочення ланцюгів вартості, зміна конфігурації етапів виробництва, що призведе до збільшення географічного розкиду видів діяльності, але й до більшої концентрації доданої вартості.</p>

Рис. 4.17 Матриця трансформацій ГЛДВ, залежно від траєкторії архетипових галузевих конфігурацій.

Натомість теперішні виклики Великого Локдауну в ГЛДВ, вважають одночасними Шоками сукупного попиту та сукупної пропозиції, які з'явилися внаслідок впровадження відповідних заходів, та розв'язання яких унеможлиблює стандартними макроекономічними інструментами. Зокрема, Шок сукупної пропозиції виник через:

- блокування підприємницької та виробничої діяльності і фізичне дистанціювання;
- брак робочої сили, у зв'язку з неможливістю дістатися до роботи, через заборону роботи громадського транспорту;
- закриття або банкрутство малого чи середнього бізнесу;
- брак та нестача ресурсів для інших секторів.

Шок сукупного попиту виник перш за все через нижчий очікуваний попит, зокрема, через:

- зростання безробіття, рецесії;

- відстрочки купівлі товарів тривалого користування
- відстрочки інвестицій підприємствами, країнами.

Таким чином, склався ефект, який Президент Лондонського Центру дослідження економічної політики Болдуїн Р. назвав як «інфекція з боку пропозиції та реінфекція» або «зараженням на стороні пропозиції і повторним інфікуванням».

По-друге, найбільші ризики пов'язані з довгостроковими наслідками поточної кризи, що безумовно вплине на ГЛДВ. COVID-19 змінить економічну політику країн, ставлення до відкритих кордонів і глобалізації (як в контексті торгівлі, так і до міграції), посиливши підтримку протекціоністів і націоналістів. Сплеск протекціонізму та імміграційних обмежень є виправданим, але прискорить тенденцію до деглобалізації, що розпочалася кілька років тому і сьогодні має назву слобалізація – уповільнена глобалізація [7]. Також, слід відзначити наступні довгострокові наслідки [7 – 9, 11, 14]:

- торговельне середовище стане більш нестабільним і невизначеним;
- країни з розвинутою економікою, намагатимуться використовувати національні ланцюги поставок;
- країни з економікою, що розвивається, які розраховують на експортні чи імпорتنі операції або на прямі іноземні інвестиції, очікують масштабні кризи й, навіть, дефолти.

Таким чином, на підставі вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що спалах COVID-19 показав, наскільки тісними стали взаємозв'язки між регіонами світу, наскільки суб'єкти у світовій економіці і зовнішній торгівлі взаємопов'язані, при цьому вкрай залежні від глобальних ланцюгів поставок. Отже, оскільки глобальні ризики еволюціонують, компанії будуть прагнути коригувати стратегію взаємодії постачальників з ланцюгами постачання.

Ефективне управління ними дасть можливість компанії протистояти викликам часу. В першу чергу важливо забезпечити безпеку співробітників і вжити першочергових заходів щодо стабілізації ланцюгів поставок, навіть національних.

Проте оцінку масштабів економічного збитку від збоїв В ГЛДВ складно прогнозувати через невизначену тривалість карантинних заходів: пандемія може тривати ще декілька місяців, або до року, або років, проходити однією або декількома хвилями. Порушення ГЛДВ через COVID-19 може залишитися довгостроковою проблемою. Соціально-економічні наслідки пандемії та уповільнення темпів економічного зростання торкнуться більшість країн світу, і це вимагатиме безпрецедентних дій на індивідуальному, національному та міжнародному рівнях.

Пандемія коронавірусу вимагає активізації зусиль щодо зміцнення багатосторонніх підходів до розробки політики та надання країнам допомоги в пошуку інших шляхів забезпечення інклюзивного та сталого розвитку.

## Література

1. Болдуин Р. Великая конвергенция. Информационные технологии и новая глобализация / Р.Болдуин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 416 с.
2. Кизим М. О. Теоретичні засади розвитку глобальних ланцюгів створення вартості / М.О Кизим, Г.В. Крамарев, О.Ю. Іванова, В.Є. Хаустова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 39 – 50.
3. Кравцова И.В. Методика исследования глобальных цепочек создания стоимости / И.В. Кравцова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 16. – С. 39 – 45.
4. Крамарев Г.В. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку промисловості України : монографія / Г.В. Крамарев. – Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. – 560 с.
5. Кушніренко О.М. Можливості інтеграції української промисловості до глобальних ланцюгів доданої вартості / О. М. Кушніренко, О. С. Зарудна // Економічний вісник університету. – 2018. – Вип. 39. – С. 65 – 74.
6. Черкас Н. Концепції глобальних мереж та ланцюгів створення вартості / Н. Черкас // Вісник КНТЕУ. Держава та економіка. – 2018. – № 3. – С. 60 – 70.
7. Baldwin R. Thinking ahead about the trade impact of COVID-19 / R. Baldwin, E. Tomiura // Economics in the Time of COVID-19. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>
8. *Boston Consulting Group* [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bcg.com/en-nl/>
9. The Organisation for Economic Co-operation and Development [Електроний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.oecd.org>
10. The World Bank [Електроний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.worldbank.org>
11. The World Trade Organization [Електроний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.wto.org>
12. United Nations Conference on Trade and Development 2013 [Електроний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://unctad.org>
13. Wang Z., Characterizing Global Value Chains: Production Length and Upstreamness / Z. Wang, S.J. i We, Yu.X. Xinding, K. Zhu // NBER Working Paper. – No. 23261. – March 2017.
14. World Economic Outlook: a Long and Difficult Ascent. –Washington, DC, 184 p. International Monetary Fund, 2020, October. – 184 p.
15. World Investment Report 2013: Global Value Chains, UNCTAD, 2013 [Електроний ресурс]. Режим доступу: URL: [http://unctad.org/en/Publication-sLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Publication-sLibrary/wir2013_en.pdf).

## 4.8. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ

*Сопін Д.С.*

*аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

В сучасних умовах сутність стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств, які є основним елементом системи продуктивних сил, полягає в тому, що її реалізація сприяє досягненню



прогресивного розвитку, як підприємства, так і економіки держави, поліпшення якості економічного потенціалу, підвищенню ефективності процесу суспільного відтворення і зростання ВВП. Соціально-економічна ситуація, яка склалася в промисловому секторі економіки в сучасних умовах господарювання і в світлі реформаційних процесів в Україні не завжди сприяла цілеспрямованому вирішенню завдань впровадження сучасних передових досягнень і методів НТП, що призвело до уповільнення розвитку ряду регіонів, галузей і значного числа промислових підприємств.

Багато вчених присвятили свої дослідження різних напрямків інноваційної діяльності. Дану проблему вивчали такі українські вчені та фахівці, як: О. Амоша [1], В. Геєць [2], М. Данько [3], В. Дикань [4], І. Патон [5], В. Прохорова [11], О. Давидова [11] та інші. Проблеми промислової політики розглядали багато вчених і висвітлені в роботах цих вчених: М. Зверяков [6], В. Мазур [7], В. Дикань [4] та ін.

Мета дослідження полягає в аналізі проблем і перспектив формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

В результаті глобалізації виникають нові тенденції, завдяки яким відбувається видозміна інноваційних процесів. Саме з цієї причини необхідно розробити нову стратегію інноваційного розвитку макроекономічної системи, міжгалузевих комплексів і окремих сфер промисловості.

Як елемент системи управління інноваційне управління розвитком підприємств сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, виявляючи проблеми та визначаючи напрямки їх вирішення, використовуючи потенційні умови та ресурси. Інноваційне управління розвитком підприємств має враховувати фактори впливу зовнішнього оточення й розробляти та впроваджувати такі сценарії розвитку, які, за потреби, коригуються й адаптуються до змін, що відбуваються в економіці та суспільстві. Від того, наскільки правильно впроваджується система інноваційного управління, залежить успішний розвиток підприємств [12].

Діяльність в області інновацій в Україні протягом останніх років характеризувалася деформованістю структури, інституційними проблемами, відсутністю узгодженості, а також технологічної та соціальної розбалансованістю. В результаті процеси в сфері інновацій не забезпечили суттєвого зростання ВВП [1]. Відсоток інноваційно-активних промислових підприємств в залежності від регіону можна спостерігати на рис. 4.18 [9].

Грунтуючись на даних, які можна бачити на графіку, є підстави стверджувати про існування значної неоднорідності інноваційної діяльності в залежності від регіону: співвідношення кількості підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, становила від 32,6% до 3,1%. Разом з тим слід зазначити, що показник в Київській області, а також в

Одеській, Львівській, Івано-Франківській та Харківській областях істотно перевищує середній рівень.

За останнє десятиліття відбулися зміни, які стали причиною значного технологічного згасання. Кількість промислових підприємств, що займалися випуском продукції, що входять в третій технологічний уклад в Україні сьогодні складають близько 58%, в четвертий уклад 38%, а в п'ятий технологічний уклад всього лише 4%. При цьому на практиці ключове джерело фінансування витрат, спрямованих на інновації - це власні кошти підприємства, а саме 84,6% від загального обсягу фінансування [3].

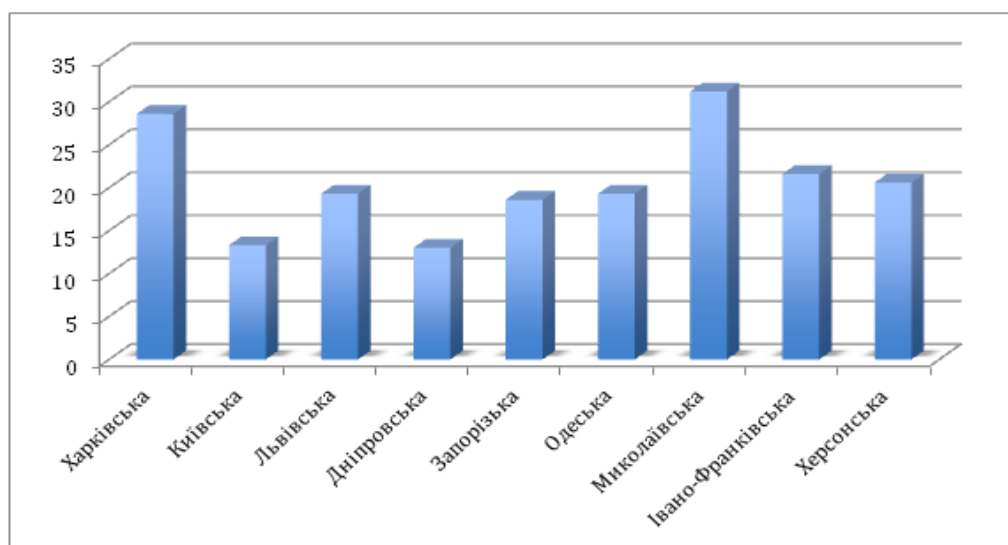


Рис. 4.18 Питома вага інноваційно активних підприємств до загальної кількості промислових підприємств, %

Одночасно з тим спостерігається тенденція погіршення матеріально-технічної бази підприємств, що тягне за собою відповідне падіння результатів діяльності. Зокрема, мова йде про зниження обсягів капітальних вкладень і фінансування наукової діяльності, а також інвестицій в науково-дослідну, і дослідно-конструкторську роботи. Що призводить до морального старіння науково-дослідної бази. Також спостерігається значне погіршення фінансування науки. Таким чином відбувається скорочення наукового потенціалу, при цьому відсутня реорганізація наукових підприємств на необхідному рівні. Якщо говорити про ключові недоліки формування інноваційної системи в Україні, в першу чергу варто відзначити наступні. Відсутня стратегія в українській економіці інноваційної моделі. Спостерігається неефективне використання методів наукового планування практично в усіх напрямках, включаючи прогнозування, системний аналіз, оптимізацію. Також слід зазначити відсутність достатнього рівня культури працівників підприємств.

Останні роки XXI століття характеризувалися значним ослабленням

інститутів перспективного та поточного планування, це ж стосується і системи стандартизації продукції і технологій, разом з тим не відбувалося акумулювання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, в першу чергу в державному секторі, що значно сповільнило формування національної інноваційної системи України.

Маємо констатувати присутність в Україні ознак стратегії перенесення, та частково стратегії нарощування інноваційного розвитку. Сьогодні в Україні вже є відповідне базове законодавство, однак застосування його на практиці в достатній мірі поки що неможливе через відсутність необхідної інфраструктури, а також культури в сфері інноваційного менеджменту, зокрема в області захисту прав інтелектуальної власності. Що призводить до відсутності можливостей у талановитих розробників і винахідників в Україні на практиці реалізувати свої знахідки.

На сьогоднішній день Україна є державою, що характеризується економікою перехідного типу. І тільки інвестиційна стратегія розвитку здатна забезпечити в подальшому економічні та соціальні перетворення, а також підвищення ефективності роботи промислових підприємств [5]. І такий розвиток може ґрунтуватися на використанні вже існуючої науково-технічної бази. Аналізуючи реформаційні процеси, що сьогодні здійснюються в українській економіці, можна зробити висновок про те, що економіка не пристосована до сучасної інноваційної моделі розвитку, в першу чергу через відсутність забезпечення формування єдиної системи інституційних, організаційних і правових її елементів. Більш детально проблеми та стратегії формування інноваційного розвитку розглянуто на рис. 4.19.

Також одним із стримуючих чинників є недосконалість українського законодавства, що регулює діяльність промислових підприємств, які характеризуються активністю в сфері інновацій. В першу чергу мова йде про відсутність прозорих механізмів і термінів затвердження інноваційних проектів, крім того присутня незахищеність проектів з правової точки зору. Що призводить до перешкод в роботі підприємств та виникнення часто необґрунтованого тиску контролюючих органів. Як підсумок фіксується відхід інвесторів з інноваційних проектів і одночасний відтік за кордон працівників, що володіють необхідним рівнем компетенції.

Активізація інноваційної діяльності вимагає нових форм і методів впровадження досягнень науки і техніки, насамперед за рахунок розширення ринку інновацій. Зараз він практично відсутній в Україні, і формування протікає досить повільно. Можна чітко побачити недоліки розвитку ринку інновацій – неринковий характер формування цін, відсутність системи у визначенні безпосередніх замовників та споживачів завершених розробок; немає аукціону інноваційних розробок, відсутність інноваційних бірж та ефективної реклами; відчувається дефіцит маркетингових досліджень, низька питома вага витрат на інновації та інноваційну діяльність тощо.

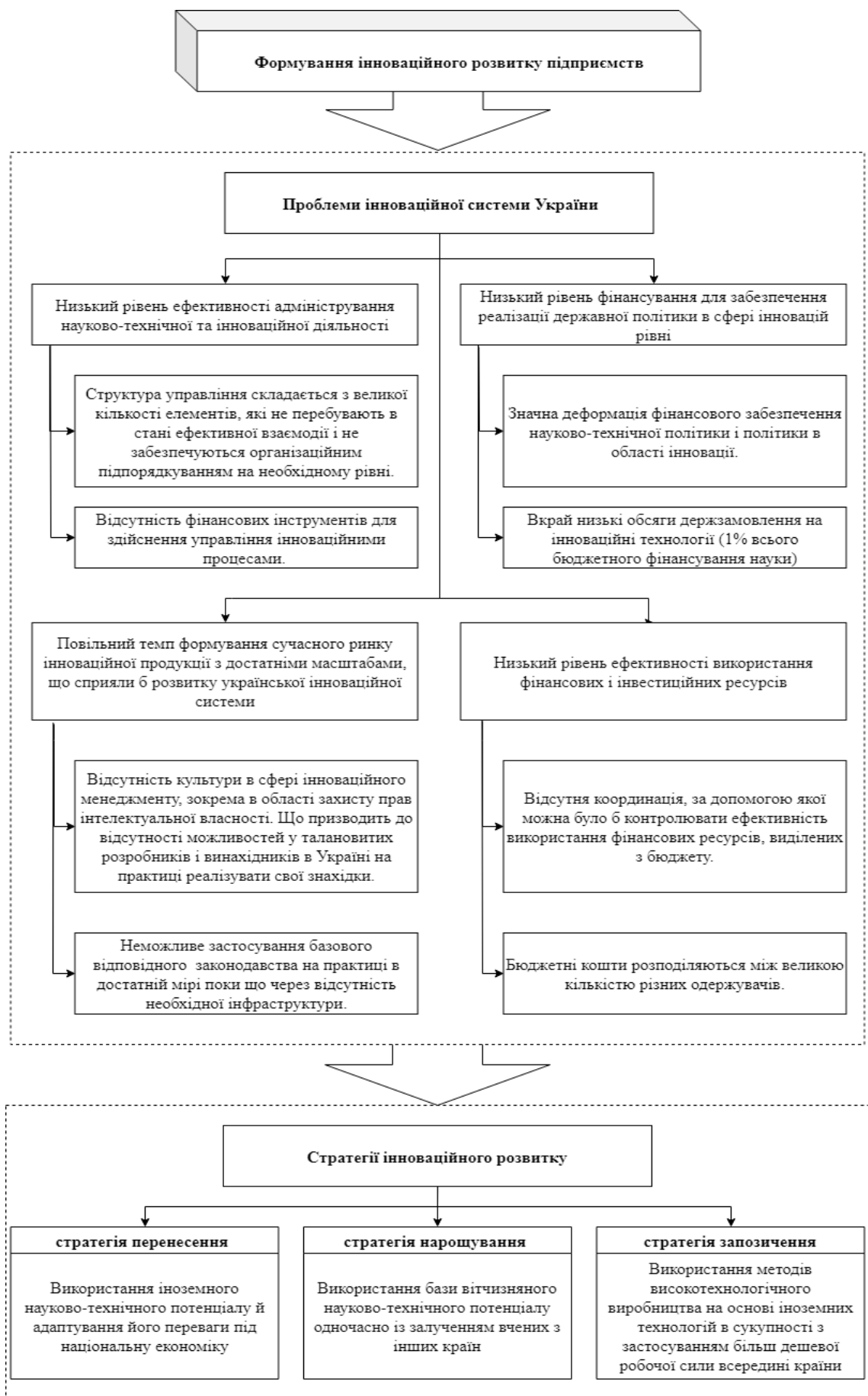


Рис. 4.19 Формування інноваційного розвитку підприємств

Тому створення концепції формування стратегії інноваційного розвитку, що містить основні фактори успіху організаційно-економічного механізму виробництва інноваційних продуктів, які можуть призвести до створення конкурентних переваг пов'язаних галузей і підприємств, що функціонують у сфері інноваційного виробництва, і набуття ними відповідного конкурентного статусу на внутрішньому і зовнішньому ринках, створить додаткові можливості для розвитку України.

Крім того, необхідне включення в якості складового елементу стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств в систему загальнонаціональних програм модернізації економіки з єдиним органом управління. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств будуть обґрунтовувати можливості формування структури виробництва інноваційних продуктів, що включає галузеві, міжгалузеві, виробничі комплекси, окремі промислові підприємства.

Динамічні процеси розвитку структури виробництва інноваційної продукції в умовах ринку засновані на можливості підприємств, які виробляють інноваційну продукцію в період початку росту економічної активності, самостійно встановлювати ціни на свою продукцію і планувати обсяги продажів, закладаючи, таким чином, фінансово-економічну основу для реалізації стратегії керованого зростання підприємств і концентрації виробництва інноваційної продукції.

Резюмуючи авторське дослідження, варто відзначити, що діючі на сьогоднішній день методи реалізації стратегічних завдань у сфері інновацій промислових підприємств не демонструють достатній рівень ефективності, в зв'язку з чим потрібно їх переглядати. З цієї причини нова концепція стратегії розвитку дасть можливість згенерувати і оптимізувати використання науково-технічних інновацій, спрямованих на підвищення темпу економічного розвитку і збільшення кількості промислових підприємств. І це завдання на сьогоднішній день є вкрай важливим. Особливе значення інноваційного розвитку економіки України виявляється в реалізації інноваційної політики держави.

Основними цілями нової стратегії в розвитку інновацій в промисловості, на думку автора, повинні бути: здійснення заходів на регіональному та національному рівні, що сприяють підвищенню якісних характеристик українського науково-технічного потенціалу підприємств, які працюють в промисловості; зростання капіталізації країни, яке повинне спиратися на технологічному інноваційному фундаменті; реформування структури капітальних вкладень, спрямованих на розвиток промисловості та її інноваційну складову; підвищення ефективності в розподілі фінансових ресурсів, що створить можливість сконцентрувати кошти на ключових напрямках; створення системи пріоритетів підтримки з боку держави інноваційної діяльності за допомогою закону про державні наукові та науково-технічні програми.

## Література

1. Амоша А. И. Инновационное развитие промышленных предприятий в регионах: проблемы и перспективы / А. И. Амоша, Л. Н. Саломатина // Экономика Украины. - 2017. - № 3. - С. 20-34.
2. Геец В.М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи / В.М. Геец // Економіка і прогнозування – 2016. - №1. – С. 7-22
3. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України / М. Данько // Економіст. –1999. – № 10. – С. 26-32.
4. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України /В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2015. - № 51. – С. 9-20.
5. Патон Б.И. Наука-інноваціям / Б.И. Патон // Видавничий дім «Академперіодика» НАН України – 2008. - С.19-20.
6. Зверяков М.И Промышленная политика и механизм ее реализации /М.И. Зверяков// Экономика Украины. – Киев. - 2016.- №6. - С.3-18.
7. Мазур В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні /В. Мазур / Винницький научний інститут економіки ТНЕУ – 2016. – С. 45-52
8. Данько М. Проблеми прогнозування інноваційно- технологічного розвитку економіки / М. Данько // Економіка України. – 2000. – № 5. – С. 35–40.
9. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України / Б. Патон // Вісн. НАН України. – 2001. – № 2. – С. 11–16.
10. Мазур В.Л. Проблемы промышленной политики в Украине /В.Л. Мазур// Экономика Украины – Киев. 2016. - №11. - С.3-18.
11. Прохорова В. В. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 183-188.
12. Прохорова В. В. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. - 2019. - № 4. - 15 с.

## РОЗДІЛ 5 ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ

---

### 5.1. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПОРУШЕННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Безугла Ю.Є.*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

В цілому ліквідність фінансових потоків підприємств можна охарактеризувати за такими параметрами як: наявність ліквідних активів для виконання зобов'язань перед постачальниками, підрядчиками, бюджетом, різними кредиторами; достатність власних коштів для життєдіяльності (оборотних і основних коштів, які характеризуються якісними і кількісними показниками); залежність від зовнішніх джерел фінансування. Крім того, ліквідність суб'єкта господарювання визначається величиною позабалансових зобов'язань, добросовісності суб'єкта у виконанні платежів і загальною культурою взаємовідносин з контрагентами, здатністю суб'єкта випускати цінні папери, які користуються попитом на ринку. У випадку купівлі-продажу (процесів злиття, поглинання) ліквідність підприємства «переходить» у ліквідність об'єкта [3-4, 7, 9]. Йдеться про реальну оцінку майна суб'єкта – матеріального і нематеріального, можливості реалізації його активів і бізнесу з найменшими втратами.

В останні роки вчені все більше приділяють увагу вивченням питань управління фінансовими потоками підприємств, серед яких О. Ареф'єва [1], Т. Беялов Т. [2], І. Гришова [3], Є. Масленніков [4], О. Кальченко [5], П. Пуцентейло [6] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, теоретичні, методичні та прикладні аспекти цього питання залишаються не досить дослідженими і потребують більш ґрунтовного вивчення.

Ризик ліквідності є одним з основних видів фінансового ризику, на який необхідно звертати увагу ризик-менеджеру, однак водночас він є найменш дослідженим та формалізованим явищем у сучасній теорії фінансів. Важливість оцінки цього ризику та управління ним останніми роками значно зросла. Насамперед це пов'язано з процесом глобалізації світової економіки. Традиційним є підхід розгляду ризику недостатньої ліквідності. Ряд економістів пов'язують цей ризик з факторами виникнення

(такими як, недостатність активів підприємства для своєчасного виконання зобов'язань, неможливістю швидкого перетворення фінансових активів у грошові кошти без додаткових втрат); інша група економістів пов'язують цей ризик з існуючою вірогідністю виникнення збитків внаслідок необхідності швидкого перетворення фінансових активів у грошові кошти; третя група економістів – зі зміною розміру чистого доходу та ринкової вартості акцій, що викликана ускладненнями в збільшенні готівкових коштів шляхом продажу активів або отримання нових кредитів [1-3, 10].

Найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сфері оптимізації рівня ліквідності є управління фінансовими потоками. Вихід українських підприємств на нові зарубіжні ринки, збільшення обсягів виробництва ґрунтуються на фінансових розрахунках, на механізмі залучення, розподілу, перерозподілу та інвестування додаткових фінансових ресурсів. Тенденції розвитку загальноринкової економічної ситуації лежатимуть в основі зростаючої ролі специфічних фінансових питань управління. Тому важливе значення має забезпечення впровадження на підприємствах фінансового менеджменту з метою створення необхідних умов для оптимального руху грошових потоків, який забезпечував би безперебійну і ефективну виробничо-господарську діяльність підприємства. З цією метою відбувається управління активами і джерелами фінансування підприємства, його фінансовими результатами, а також обліком рівня ризику, планування динаміки активів.

На рис. 5.1 зображено контекстну діаграму моделі у стандарті IDEF0, з якої видно, що результатом організації управління ризиками порушення фінансових потоків на підприємстві є розроблені рекомендації щодо запобігання або їх мінімізації. Розроблені рекомендації розробляються ризик-менеджером, з урахуванням певних обмежень, таких як мета і стратегія розвитку підприємства.

Другий етап моделювання передбачає формування декомпозиції контекстної діаграми (блок A0 на рис. 5.2). Результатом цього є діаграма, що відображає структуру (сукупність) етапів процесу.

Для процесу моделювання зазначеної системи діаграму подано на рис. 5.2. Декомпозиція контекстної діаграми, зображена на рис. 5.2, дозволяє простежити логіку процесу управління ризиками порушення структури фінансових потоків підприємства (РПФПП). Вона полягає у визначенні п'яти етапів в діяльності підприємства: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація РПФПП, оцінка рівня РПФПП, оцінка можливості нейтралізації РПФПП, формування рекомендацій щодо запобігання чи мінімізації РПФПП.

Перший етап відіграє важливу роль в забезпеченні підприємства актуальною та корисною інформацією, оскільки механізм управління грошовими потоками на підприємствах України стає одним з найважливіших елементів процесу управління ліквідністю, а питання про оптимальний розподіл фінансових потоків є ключовим для ефективного



функціонування підприємства. Тому постійним аспектом в діяльності підприємства повинен стати моніторинг. Він сприятиме прийняттю оптимальних управлінських рішень стосовно регулювання рівня ліквідності.

З рис. 5.2 видно, що результати кожного з попередніх етапів є вхідною інформацією для подальших етапів. Також інформація блоку А3, що є вихідною є основою для формування блоку А4. Виходячи з вищезазначеного, вважається доцільним провести декомпозицію блоку – А2 «Ідентифікувати РПФПП». З метою ідентифікації ризику порушення фінансових потоків підприємства, як складового фінансового ризику, доцільним є провести аналіз фінансових потоків. Він є процесом дослідження результативних показників, їх формування і використання на підприємстві з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності функціонування.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ґрунтується на розрахунку співвідношення абсолютних показників, пов'язаних з функціонуванням фінансових потоків підприємства. В процесі використання цієї системи визначаються відносні показники, які характеризують аналізовані результати здійснення грошових потоків підприємства, ступінь їх впливу на загальний рівень фінансового стану підприємства.

На рис. 5.3 надано ідентифікацію РПФПП, яка передбачає виконання наступних процесів: оцінка достатності та ефективності грошових потоків, оцінка рівномірності та синхронності руху грошових потоків, аналізу вхідних грошових потоків, визначення факторів, що визначають РПФПП.

Далі доцільним є проведення декомпозиції блоку А3 «Оцінити рівень РПФПП». Діаграма декомпозиції блоку подана на рис. 5.4.

Для оцінки ступеню впливу порушення структури фінансових (грошових) потоків на рівень ризику діяльності підприємства формується матриця, що складається з чотирьох груп показників. Вони характеризують рух фінансових (грошових) потоків на підприємстві. Кожна група включає певну кількість коефіцієнтів. На базі показників, що характеризують рух фінансових (грошових) потоків на підприємстві, доцільно розрахувати показник рівню ризику діяльності підприємства.

Так, на рис. 5.4 подано процес оцінки рівня РПФППЮ, який передбачає: визначення впливу порушення структури грошових потоків на рівень ризику діяльності підприємства, розрахунок рівня фінансового ризику діяльності підприємства, надання якісної оцінки ступеня ризикованості діяльності підприємства.

Для більш повної оцінки ступеня стійкості підприємства до ризиків, враховуючи вплив навколишнього середовища, доцільно використати модифіковану модель ринкових механізмів Z-модель (Блок А4).

Результатом розрахунку моделі є визначення рейтингового показника R, який є чисельним виразом реакції підприємства на вплив навколишнього середовища. Отримана величина R дозволяє оцінювати ступінь фінансового ризику, а саме, ризику ліквідності підприємства в критичних умовах господарювання.

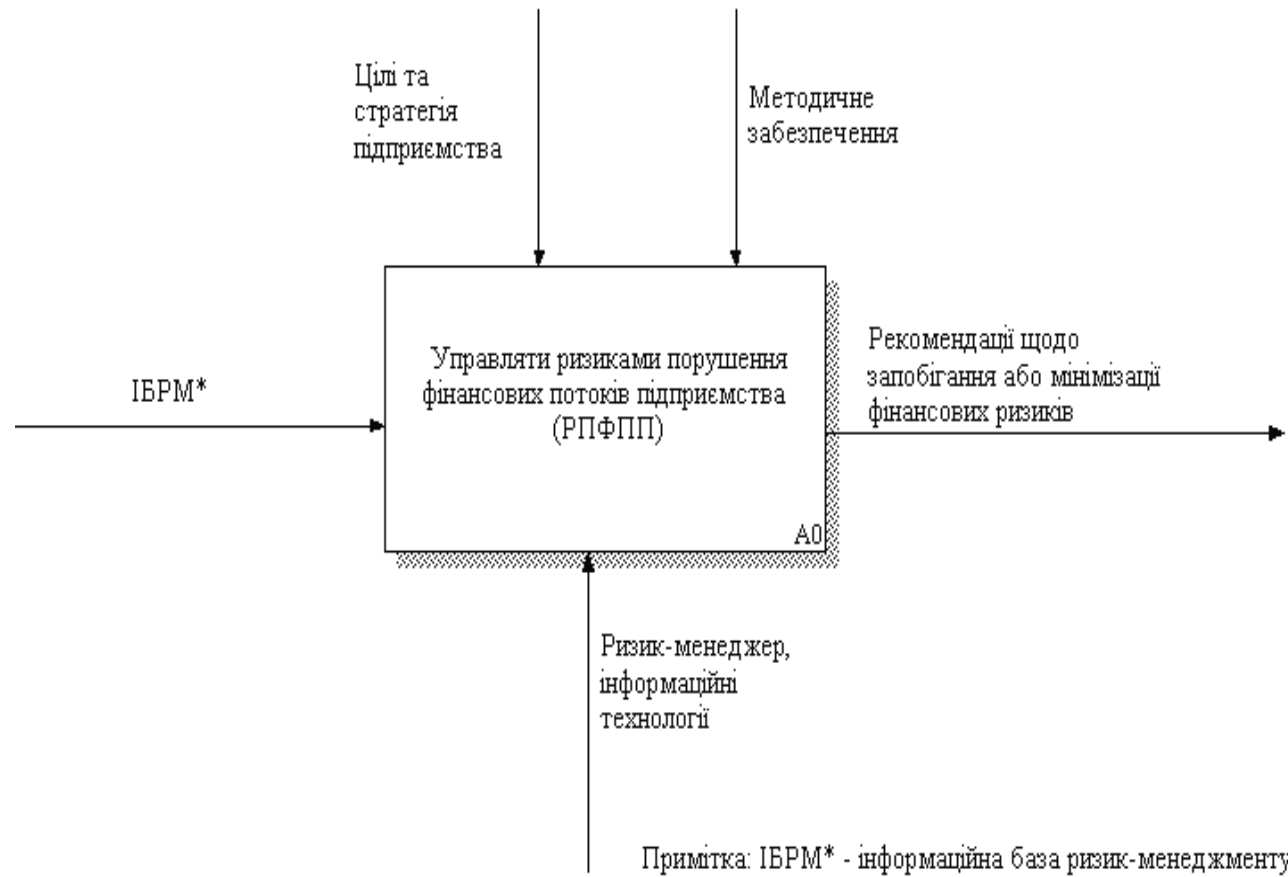


Рис. 5.1. Контекстна діаграма моделі у стандарті IDEF0

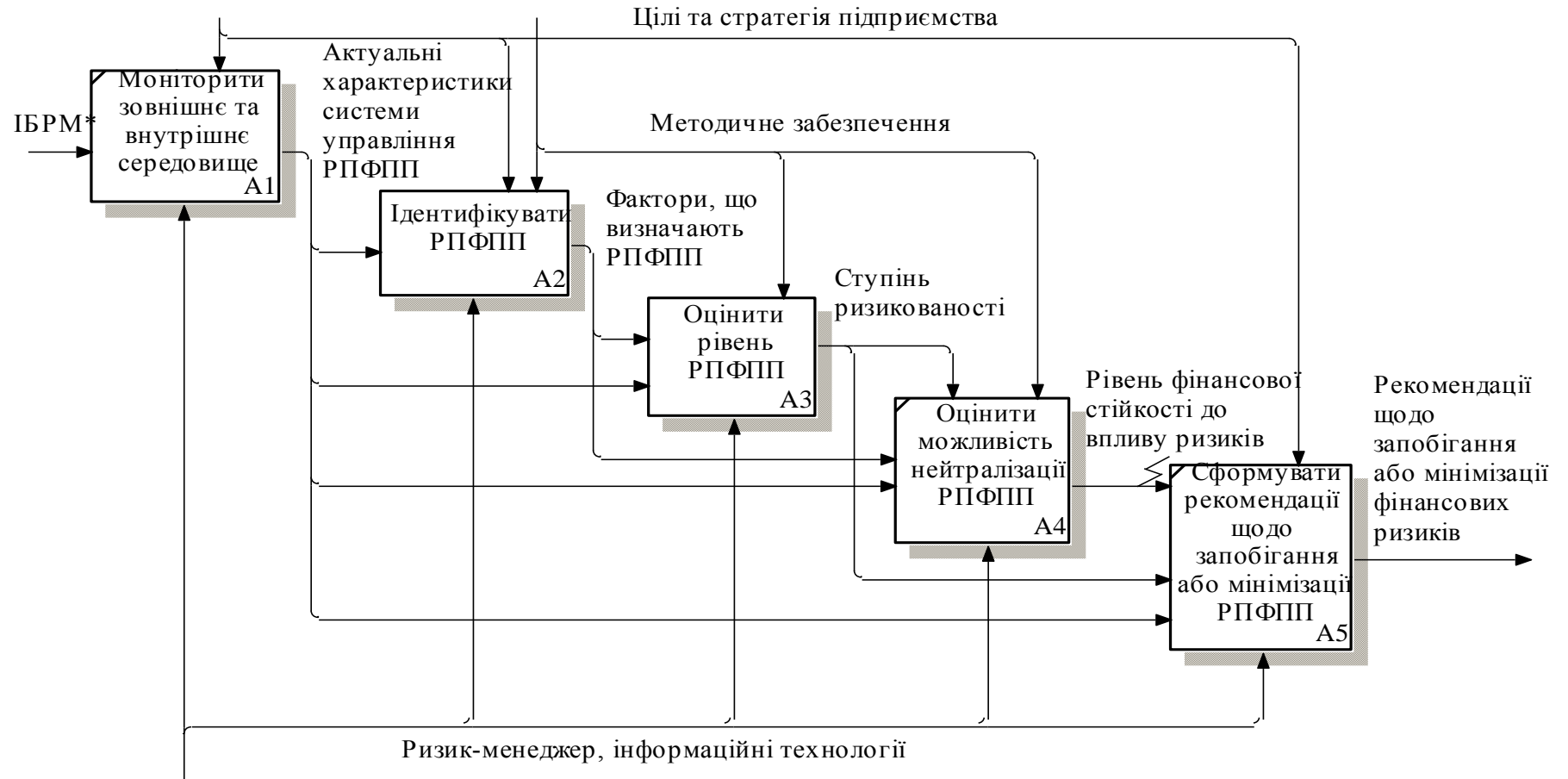


Рис. 5.2 Діаграма декомпозиції контекстної діаграми (стандарт IDEF0)

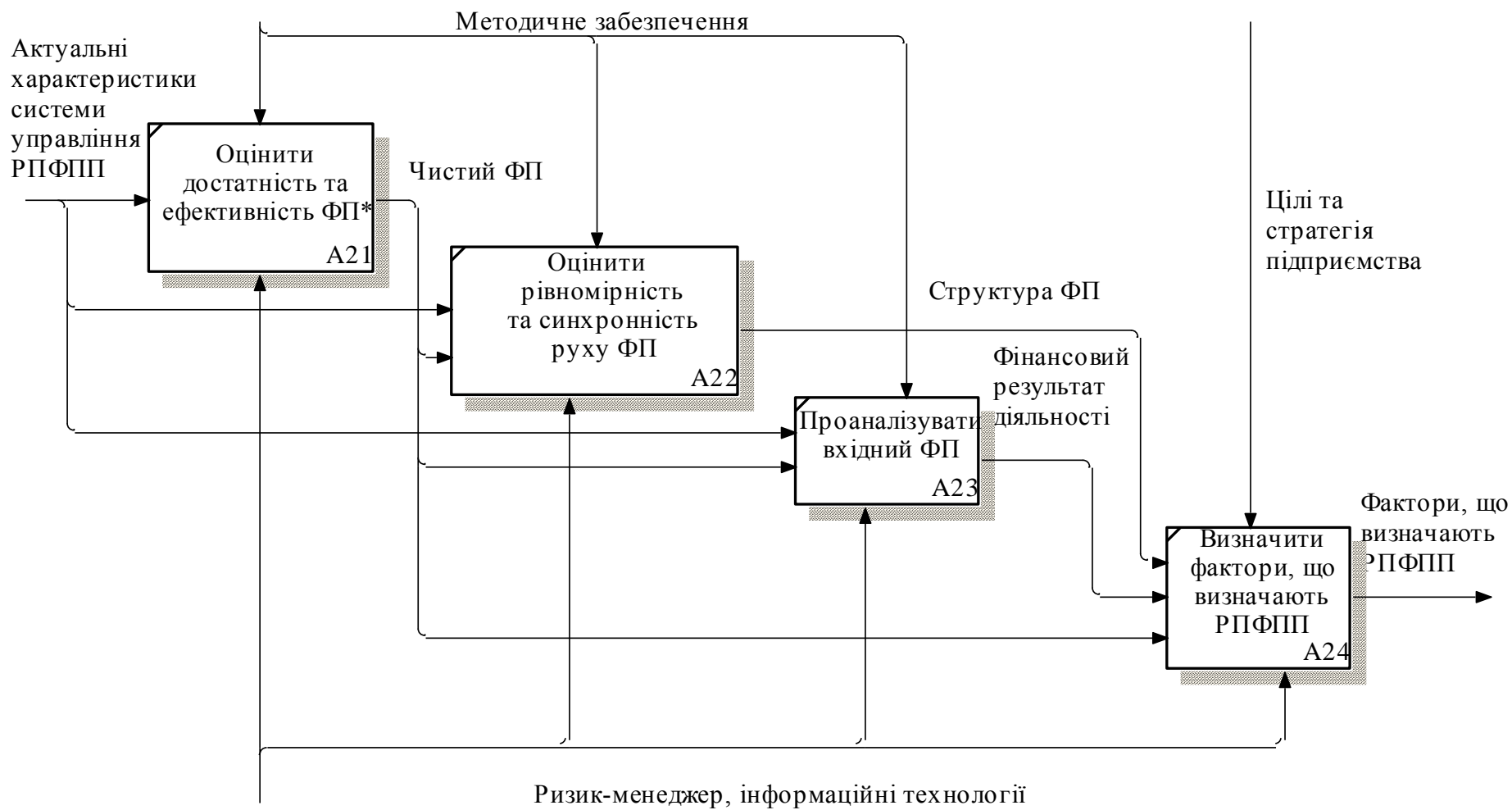


Рис. 5.3 Діаграма декомпозиції етапу «Ідентифікувати РПФПП» (стандарт IDEF0)

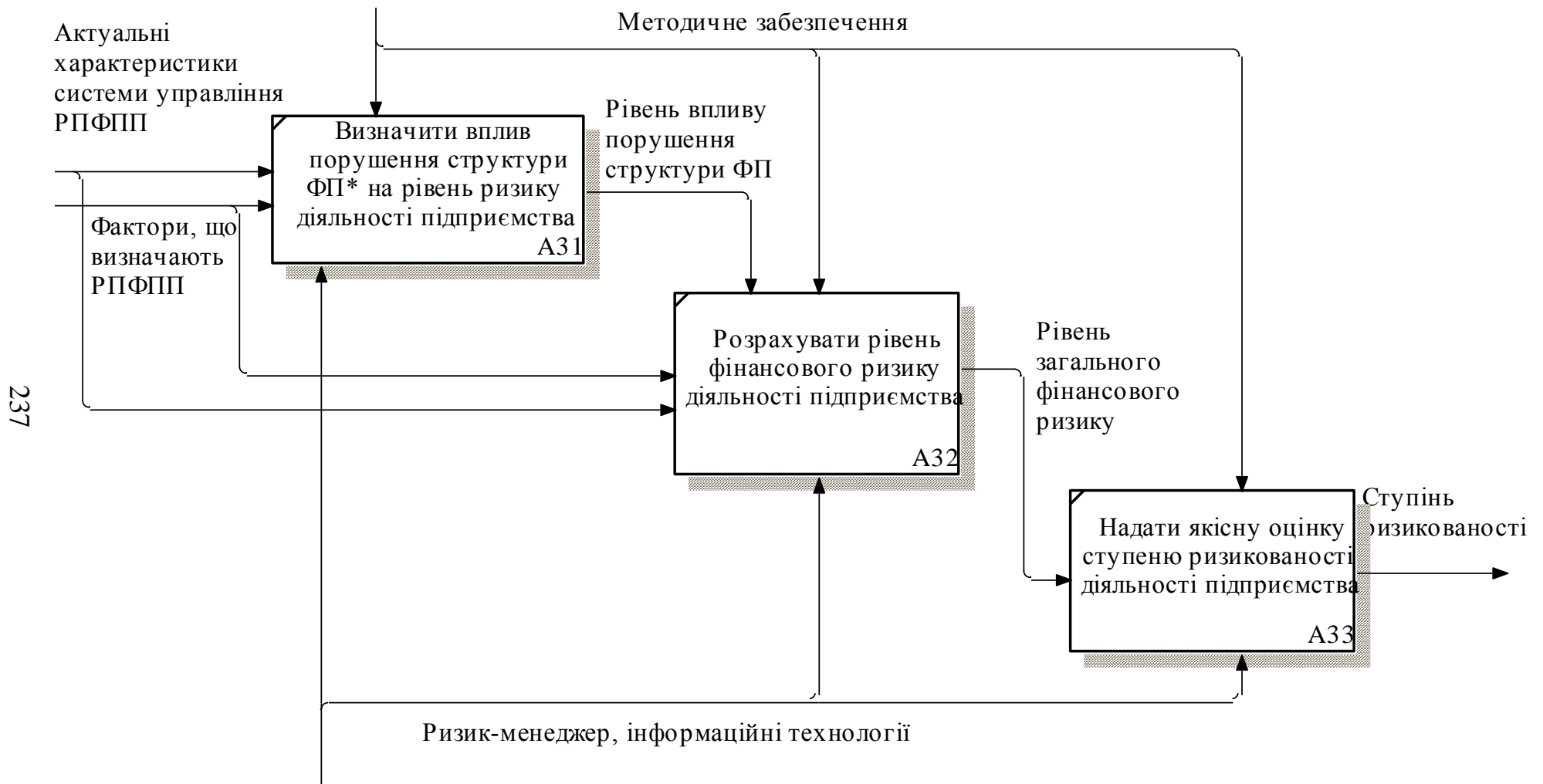


Рис. 5.4 Діаграма декомпозиції етапу «Оцінити рівень РПФПП» (стандарт IDEF0)

В процесі розрахунку R впродовж декількох послідовних тимчасових періодів було отримано динаміку зміни фінансового стану підприємства, який дозволяє аналізувати вплив навколишнього середовища і тенденції подальшої динаміки фінансового стану підприємства.

Блок А5 «Формування рекомендацій щодо запобігання чи мінімізації РПФПП» передбачає формування результатів проведених розрахунків та розробку рекомендацій щодо мінімізації ризику ліквідності на підприємстві.

Запропонована методика аналізу фінансової стійкості підприємства та оцінки фінансового ризику дозволяє не лише визначити, чи знаходиться підприємство на межі банкрутства чи ні, а й виявити основні причини погіршення фінансового стану підприємства, оцінити чинники, що визначають стан навколишнього середовища бізнесу і розробити заходи щодо зниження фінансових ризиків, які загрожують підприємству стати банкрутом.

Використання CASE-засобу моделювання управління ризиками порушення фінансових потоків як основних, що впливають на рівень ліквідності підприємства, дозволив представити у стандарті IDEF0 процес формування заходів щодо мінімізації і нейтралізації ризиків на підприємстві й в процесі її подальшої декомпозиції відобразити процес діяльності ризик-менеджера при виконанні своїх обов'язків щодо модельованої предметної площини.

#### Література

1. Ареф'єва О. В. Реноваційні методи управління фінансово-економічною діяльністю підприємств / О. В. Ареф'єва // Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку : колективна монографія / Укр. інж.-пед. акад. ; під заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків, 2014. – С. 95–100.
2. Белялов Т. Е. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення / Т. Е. Белялов, А. В. Олійник // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2016. - № 12(2). - С. 22-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2016\\_12%282%29\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%282%29__6)
3. Гришова І. Ю. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2 (2). С. 195-203.
4. Масленников Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства // Ефективна економіка. 2015. - № 1. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>
5. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 2. - С. 320-326. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2016\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_2_42)
6. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1. С. 168-174.
7. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 371–381.
8. Kasych A., Vochozka M. The Choice of Methodological Approaches to the Estimation of Enterprise Value in Terms of Management System Goals. QUALITY Access to Succes. Vol. 20 (No. 169). 2019. pp. 3–9.
9. Luchyshyn I.V. Substantiation of efficiency of management of financial stability of the enterprise on base of Ltd. «Kolegia-2015» [Manuscript]: comprehensive thesis for

obtaining the qualification master's degree in 073 / Ihor Luchyshyn; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2019 – 161p.

10. Markina I., Diachkov D., & Adedeji O. Monitoring the level of sustainable development of the enterprise. Problems and Perspectives in Management. 15, Iss. 1 (cont.). pp. 210-219.

## **5.2. НООСФЕРНИЙ ВИМІР ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ**

*Дубей Ю. В.*

*кандидат економічних наук., доцент,  
НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

Техніко-технологічний розвиток є визначальною складовою загального процесу руху суспільства шляхом прогресу, який має не тільки економічний, але й соціальний виміри. Якщо на початку ХХ століття домінуючою тенденцією серед науковців була традиція пов'язувати розвиток суспільства переважно з економічним зростанням, то вже на зламі століть утверджується його розуміння як багатогранного процесу, у центрі якого знаходиться людина.

Саме з революційних робіт Й. Шумпетера розпочинається розмежування економічного зростання й економічного розвитку як процесів, що мають принципову різницю. «Звичайне зростання економіки, яке виражається у збільшенні населення й багатства, – вказує вчений, – не розглядається як процес розвитку, оскільки воно не породжує нові у якісному відношенні явища, а тільки дає поштовх процесам їхнього пристосування подібно до того, як це відбувається при зміні природних показників» [1, с.129]. Розвиток – це «здійснення нових комбінацій» факторів виробництва, що приводить до появи нових явищ в економічній та соціальній сферах життєдіяльності суспільства. Й. Шумпетер наголошує, що саме нові комбінації управляють рухом економічної системи, яка заснована на конкуренції, і, проторуючи собі шлях через перемогу у конкурентній боротьбі зі старим, викликають як соціальне піднесення, так і соціальне декласування [1, с.133]. Отже, фундатор теорії економічного розвитку вперше в історії економічної думки пов'язав останній із інноваціями та привернув увагу на неоднозначність їхнього впливу на перебіг економічних і соціальних процесів.

Ще більшої уваги даному феномену приділив Г. Мюрдаль, який переконливо довів, що економічне зростання, яке не супроводжується покращенням становища більшості населення, не може розглядатися як розвиток з великої літери, тому що воно залишає по той бік більшу частину населення [2, с.74]. У свою чергу А. Сен поглибив розуміння сутності соціально-економічного розвитку, пов'язавши його із

«розширенням прав і свобод, якими користуються люди» [3, с.139]. Відтак, сучасне розуміння соціально-економічного розвитку поєднує в собі економічне зростання як матеріальну складову руху суспільства до кращого стану, а також чинники соціального й духовного прогресу, на яких базується сучасна цивілізація.

Такий контекст розвитку знайшов своє відображення у ряді досліджень українських науковців, які через призму бачення поліструктурності суспільства намагаються вирішити ряд проблем функціонування сучасної економіки. До робіт, які представляють окреслений напрямок досліджень, слід віднести монографічні видання таких авторів, як Н. Гражевська, Н. Литвиненко, Г. Пилипенко, Н. Федорова та інших. Так, зокрема, Н. Гражевська розвиток економічних систем пов'язує з еволюційними і революційними змінами, переходом систем із стійкого до нестійкого стану [4]. Н. Литвиненко зосереджує свою увагу на залежності розвитку окремих країн світу від якісних характеристик інституціонального середовища [5], що знайшло логічне продовження у вивченні впливу культури на відповідні процеси [6]. Г. Пилипенко та Н. Федорова привертають увагу до суперечливого впливу науки на соціально-економічний розвиток суспільства, наголошуючи на необхідності гуманістичного вектору науково-технічного прогресу [7]. Безумовно, до цього переліку можна долучити й інші видання, однак, навіть при обмеженості аналізу вищезгаданими працями, стає очевидним, що при всій багатоаспектності розгляду розвитку, все ще недостатня увага приділяється його техніко-технологічній складовій.

Як правило, остання детально досліджується у річищі проблем економічного зростання і з власне соціально-економічним розвитком пов'язується тільки тією мірою, якою виступає фактором якісних і кількісних змін у продуктивних силах як джерелах збільшення суспільного добробуту. Однак техніка й технологія не просто є важелями багатства, вони мають свої закономірності змін у часі й просторі, свої фактори впливу як на економіку, так і на інші складові суспільної організації, виступаючи, тим самим, невід'ємною частиною загального поступу суспільства до кращого стану.

Сьогодні людство вступило в епоху кардинальних змін, які характеризуються зміною індустріальної, техногенної світової цивілізації на постіндустріальну, інтегральну та гуманістично-ноосферну. За умов, які багато в чому визначаються досягненнями сучасної інформаційної революції і поглибленням глобалізаційних процесів, стрімко посилюється взаємозалежність національних економік, формується єдиний економічний, технологічний, фінансовий, освітній, інформаційний та гуманітарний простір. Людські ресурси і технології все більш стрімко переміщуються в світі, що сприяє більш швидкому зближенню культур, деякій уніфікації цінностей при збереженні культурного розмаїття і особливостей менталітету різних народів. Національні держави та їх уряди вимушені залишати за собою мізерні можливості впливу на глобальний



техніко-технологічний розвиток, розглядаючи свою внутрішню політику як чи не єдиний засіб впливу на ці процеси. Отже, сучасність вимагає кардинально нових підходів до формування довгострокової інноваційно-технологічної стратегії, які б би враховували глобальні тенденції техніко-технологічного та соціально-економічного розвитку.

Метою даного дослідження є з'ясування взаємозв'язку між техніко-технологічним і соціально-економічним розвитком суспільства, виокремлення факторів, що забезпечують гуманістичну спрямованість їхнього поєднання в глобалізованому світі.

Ведучи мову про техніко-технологічний розвиток, слід вести мову про те, що його складовими є, з одного боку, техніка, а з іншого – технологія. Техніка є характеристикою продуктивних сил суспільства, його здатності виробляти товари з більшою або меншою продуктивністю. Тому чим кращими у сенсі продуктивності є знаряддя праці, тим більшу віддачу вони можуть забезпечити суспільству. Ця залежність між рівнем розвитку техніки й економічним зростанням була знайома людству ще з давніх часів: зосереджуючись на задоволенні якомога більшої кількості потреб, людина спрямовувала свою енергію, перш за все, на удосконалення засобів виробництва. І якщо довготривалий час ці удосконалення були незначними, носили переважно дискретний характер, то в певні періоди, складаючись в одне ціле, вони формували своєрідний кластер винаходів, які слугували основою для революційної зміни поколінь техніки.

Якщо нова техніка – це результат винахідництва, то технологія – це спосіб її уведення в дію. Традиційно термін «технологія» (у перекладі з грецької *techne* – ремесло, мистецтво; *logos* – слово, вчення) пов'язується з наукою про виробництво, тобто з вченням про способи переробки сировини і матеріалів у засоби виробництва та предмети споживання. Сучасна економічна наука, зважаючи на якісні та кількісні зміни в характері економічного розвитку людства, розглядає технологію як спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, зборки готових виробів, контролю якості управління. Технологія втілює в собі методи, прийоми, режими роботи, послідовність операцій і процедур, вона тісно пов'язана із застосовуваними засобами, обладнанням, інструментами, використовуваними матеріалами [8, с. 6]. Отже, техніка як потенційна можливість ведення виробництва на новому якісному рівні має отримати реальність через її уведення в дію посередництвом відповідної технології. Як результат, маємо розглядати два взаємопов'язані й взаємозалежні процеси: винахід технічних зразків нових машин, обладнання, інструментів, з одного боку, і розробку способів їх реального застосування, з іншого.

Перший процес реалізується у сфері науки – специфічній діяльності людей, спрямованій на створення знань про закони розвитку природи та суспільства, а також способи їхнього практичного застосування. Видатний

англійський дослідник Дж. Бернал, вивчаючи зв'язок між науковими, технічними і соціальними нововведеннями на довготривалих історичних періодах розвитку людства, прийшов до висновку про нерівномірність розвитку науки та її технологічного застосування. «Прогрес науки, – вважає вчений, – є чим завгодно, тільки не її одноманітністю у просторі й часі. Періоди швидких темпів її розвитку межують з більш тривалими періодами застою і навіть занепаду. З плином часу центри наукової діяльності переміщувалися і зазвичай скоріше слідували за переміщенням центрів торгівлі і промислової діяльності, ніж спрямовували їх. Вавилон, Єгипет, Індія були центрами давньої науки. Греція стає їхнім нащадком, і там було вперше створено раціональний базис для науки... У Римі науці приділялося уваги мало, і вона повністю була відсутня в західноєвропейських королівствах варварів. Надбання греків знову повертається на Схід, звідки воно й вийшло. В Сирії, Персії й Індії та навіть у далекому Китаї відчувалися нові віяння в науці, що злилися згодом у величому синтезі в ісламських країнах. І тільки звідси наука і техніка прийшли у середньовічну Європу та породили спалах творчої активності» [9, с.9].

Цей спалах втілювався наприкінці 80-х – початку 90-х рр. XVIII ст. у потужному кластері винаходів, до яких відноситься механічна прядка «Дженні» (Дж. Харгрівс, 1733) та її удосконалення К. Вудом (1772), мюль-машина (С. Кромптон, 1783), механічний ткацький верстат (Е. Картрайт, 1785), парова машина Уатта (1782). Однак, як свідчить історія, ці винаходи не створили, за словами К. Маркса, промислової революції. «Як окрема машина залишається карликовою, доки вона уводиться в дію тільки людиною, так і система машин не могла отримати вільного розвитку, доки на місце рушійних сил – тварин, вітру і навіть води – не прийшла парова машина, так і весь розвиток крупної промисловості був паралізований до тих пір, доки сама машина – характерний засіб виробництва крупної промисловості – була зобов'язана своїм існуванням особистій силі, особистій творчості, тобто була залежною від мускульної сили, точності ока і віртуозності рук, з якою приватний робітник всередині мануфактури або ремісник поза нею оперує своїм карликовим інструментом» [10, с.394]. Отже, важливою є технологія, а її вже розробляють не винахідники, а виробники і це зовсім інша сфера діяльності людей.

На цю обставину звертає увагу фундатор довготермінових циклів економічного розвитку М. Кондратьєв, вказуючи, що зміни у сфері техніки виробництва передбачають наявність двох умов: з одного боку, наявності науково-технічних винаходів, а з іншого – господарських можливостей застосування цих винаходів на практиці. Для того, щоб мала місце дійсна зміна техніки виробництва, наявності науково-технічних змін недостатньо. Науково-технічні відкриття можуть існувати, однак залишатися невідомими, доки не з'являться необхідні економічні умови для їхнього застосування [11, с. 382].

Коли ж ми задаємося питанням про те, що ж, власне, формує такі умови, то зустрічаємо неоднозначність поглядів на цю проблему різних представників економічної науки. Домінуючою є думка про те, що ці умови формуються з огляду на критичну масу суб'єктів, що здатні запровадити у виробництво нове покоління техніки, яке створене в науковому секторі економіки. І в цьому процесі важливою є постать шумпетеріанського підприємця-новатора. Й. Шумпетер вперше звернув увагу на той факт, що здійснення інновацій «є особливою функцією і привілеєм людей, яких набагато менше, ніж тих, хто в принципі мав би таку можливість» [1, с. 149].

При цьому слід зауважити, що в уявленнях Й. Шумпетера такий тип підприємця не відзначався матеріальною мотивацією. Вчений досить чітко вказує, що економічний мотив, який розуміється в традиційному раціональному змісті, не є характерним для поведінки такого типу підприємця. Подібні люди мотивуються до інноваційної діяльності прагненням реалізації своїх особливих якостей: бажання боротьби і досягнення успіху заради самого успіху, волі до перемоги, розкриття творчих потенцій і творення. Всі ці риси закладаються у розвиток особистості за певних умов соціалізації, становлять основу неформальних інститутів і пов'язані з впливом культури.

На його думку, розвиток виробництва відбувається на основі економічної діяльності людей, якою управляють традиції, звичаї, рутини, що підтримують існуючий технологічний і відтворювальний цикл. Згодом створення нових зразків техніки і технології, винахід нових форм організації виробництва та обміну відкривають нові можливості у використанні ресурсної бази, засобів виробництва, джерел фінансування. Тому підприємець починає змінювати комбінацію факторів виробництва, вдосконалює їх, спрямовує до нової комбінації, яка повинна забезпечити більш кращі умови його діяльності. Впровадження нового підриває звичний хід відтворювального процесу, робить неможливим використання старих методів виробництва, знецінює морально застаріле обладнання, обумовлюючи тим самим «творче руйнування» старих способів виробництва і забезпечуючи рух вперед, прогрес економіки.

Розкриваючи закономірності інноваційного оновлення, Й. Шумпетер підкреслює важливість врахування впливовості неформальних інститутів – традиційного мислення, усталеної і звичної поведінки, прихильності людей до всього вже освоєного і зрозумілого. «Всі знання і звички, набуті колись, – пише вчений, – твердо вкорінюються в нас, як залізничний насип в землю» [1]. Тому інновації завжди стикаються з інерційністю існуючих інститутів, подолати яку не так-то й просто. Ось чому в інноваційному процесі важливими є інституційні інновації – створення нових соціально-економічних інститутів, що базуються на адекватних до нових умов моделях поведінки. Оскільки ключовою фігурою в процесі інноваційного оновлення економіки виступає підприємець-новатор, який розриває звичний хід розвитку і виходить за межі відомого, то важливим фактором

інноваційності є безпосередні характеристики його особистості. Тому, на думку Й. Шумпетера, інноваційна діяльність знаходиться в прямій залежності від соціокультурних цінностей, що визначають схильність, звички і мотивацію людей.

Отже, за Й. Шумпетером, логіка технічного й економічного прогресу підпорядковані циклічності. Імпульсом до розвитку слугують одиничні нововведення, які дозволяють підвищити прибутковість окремого підприємства. Однак ці нововведення далеко не завжди можуть бути реалізованими, оскільки вимагають підтримуючих технологій. У силу того, що використання однієї технології об'єктивно потребує застосування наступної, в економіці розгортається процес технологічного оновлення, зламу старої структури та народження нової.

Такі структурні зрушення пов'язані з імпульсом, який виникає з боку нових комбінацій факторів, яку пропонують ті підприємці-новатори, які запроваджують інновації вже на досягнутому економікою техніко-технологічному рівні. Освоєння та розповсюдження нових поколінь техніки та технології спирається на кластер базисних та поліпшуючих інновацій, породжує середньострокові інноваційні хвилі, значний обсяг інноваційного надприбутку в період розповсюдження інновацій. Даний процес є основою подолання технологічної та економічної кризи, переходу на фазу пожвавлення та підйому економіки, джерелом модернізації виробництва та прискорення темпів економічного зростання.

Дещо іншою є позиція вчених, які вважають, що технічний прогрес значною мірою є результатом діяльності підприємців, першочергово орієнтованих на прибуток. У ринковій економіці, де конкуренція визначає ефективність підприємницької діяльності, інновації стають потужним фактором його максимізації. В умовах насичення ринків різноманітними товарами і послугами споживчий попит починає все більше орієнтуватися на більш складну і диференційовану продукцію. Тому різко зростає значення науково-технічного прогресу як головного чинника створення новинок, а той виробник, який опановує цим фактором, має можливість отримувати більш високі прибутки за рахунок встановлення тимчасової монополії на їх використання. У разі успіху і поширення нововведень витрати на їх освоєння перебиваються лавиноподібним нарощуванням ефекту. Цей ефект розподіляється між підприємцем-новатором і його конкурентами, які тиражують нововведення з метою підтримки своєї конкурентоспроможності. І чим більше у новатора можливостей для утримання надприбутків, тим більше стимулів до їх розробки та впровадження.

Як справедливо зазначає Ю. Яковець, «спонукальні мотиви й економічні джерела змінності поколінь техніки не можуть бути зрозумілими без уведення в аналіз поняття технологічної квазіренти, яка є диференційованим науково-технічним доходом, надприбутком, яку отримують підприємства, що першими освоїли більш ефективну, принципово нову техніку і отримують від цього додатковий дохід до тих

пiр, доки нововведення не стане розповсюдженим, таким, що визначає суспiльно нормальний рiвень якостi, витрат i цiн. Тодi можливостi для отримання надприбуткiв втрачаються» [12, с.120].

З метою утримання таких надприбуткiв фiрми вдаються до рiзних способiв монополiзацiї свого права на вилучення технологiчної квазиренти, вдаючись як до використання легальних бар'єрiв (патенти, авторськi права, лiцензiї), так i до iнших способiв контролю над розвитком технологiй. Найбiльш явно це знаходить свiй прояв у сучасному глобалiзованому свiтi, де потужнi транснацiональнi компанiї вилучають технологiчну ренту через експорт на свiтовi ринки високотехнологiчних товарiв, доступ до виробництва яких заблокований для тих, хто не володiє вiдповiдними технологiями.

Колосальнi масштаби дiяльностi сучасних глобальних корпорацiй, стрiмке зростання надконцентрацiї iхнього капiталу надають цим утворенням нового статусу у свiтових координатах та робить iх практично непадконтрольними традицiйним iнститутам глобального менеджменту. При дослiдженнi мiжнародної монополiзацiї у 1950 – 1960-тi роки виокремлювалося 500 найбiльших корпорацiй, у 1970 – 1980-тi роки – 200, а на сьогодні йдеться про концентрацiю глобальної економiчної влади в руках 100 i навiть 50 найбiльших монополiй. Як результат – ТНК контролюють нинi понад двох третин основних потокiв науково-технологiчних знань (патентiв i лiцензiй на нову технiку, технологiї, ноу-хау), що є ознакою зростання iх ролi у мiждержавному науково-технологiчному обмiнi. Ключова роль ТНК у монополiзацiї високотехнологiчних галузей глобального виробництва суттєво зросла в умовах п'ятого i стає домiнantlyю в умовах зародження шостого технологiчного укладу, коли витрати на iнновацiйнi розробки подвоюються кожнi 3 – 4 роки [7, с.75]. Цей фактор породжує технологiчнi розриви мiж багатими й бiдними краiнами i робить технiко-технологiчний розвиток глобально нерiвномiрним. З одного боку, бачимо краiни успiшнi, а з iншого – тi, якi не можуть наздогнати технологiчних лiдерiв i подолати свою економiчну, технологiчну та соцiальну вiдсталiсть.

Отже, технiко-технологiчний розвиток, який вiдображає рух економiчної системи у часi й просторi, вiдтворюючи перехiд вiд одного стану розвитку технiки й технологiй до iншого, вимагає синхронiзацiї цих двох складових. Технiка як похiдна вiд наукової сфери пiдпорядкована нерiвномiрному ритму змiн – в iсторiї розвитку технiчних винаходiв чiтко видiляються цикли, що вiдображають послiдовну змiну стадiй винахiдницької активностi та її затухання. Цi цикли детально були описанi й емпiрично пiдтвердженi М. Кондратьєвим, К. Фрiменом та К. Перес.

При цьому було виявлено напрями мiграцiї краiн, якi у певний перiод ставали провiдними у практичному засвоєннi нових поколiнь технiки. Як стверджував М. Кондратьєв, «протягом приблизно двох десятирiчч перед зростаючою хвилею великого циклу помічається поживлення у сфері технiчних винаходiв. Перед початком i на самому початку зростаючої

хвилі помічається широке застосування цих винаходів у сфері промислової практики, яке пов'язане з реорганізацією виробничих відносин. Початок великих циклів зазвичай співпадає з розширенням орбіти світових економічних зв'язків» [11, с.202].

Відповідно, логічним буде стверджувати, що відкриття є залежними від творчості, таланту, жаги пізнання і пов'язані з культурною складовою розвитку у той час, коли технологічні зміни – є продуктом розвитку економіки. Однак, якщо увести в аналіз безпосереднього суб'єкта технологічних змін, яким є особливий тип підприємця, приходимо розуміння, що й в економічній сфері реалізації винаходів має місце культурний аспект. У силу цього ми не можемо розглядати економіку у відриві від інших сфер функціонування суспільства – соціокультурної, правової, політичної, екологічної та інституціональної. Стрижнем, що утримує таку складну суспільну організацію, є людина як носій комплексу різнобічних потреб, які вона реалізує у цих сферах. Дані аспекти дозволяють усвідомити взаємозалежність техніко-технологічної та соціально-економічної складових у формуванні кінцевих цілей розвитку цивілізації.

Як стверджував К. Ясперс: «Одне, в усякому разі, очевидно: техніка – тільки засіб, сама собою вона не є ні доброю, ні поганою. Усе залежить від того, що з неї зробить людина, чому вона слугуватиме, у які умови людина її поставить» [13, с.130–131]. І абсолютно очевидно, що в техніці приховані не тільки безмежні можливості, але й безмежні небезпеки. За словами Ф. Раппа, амбівалентність науки й техніки не можна усунути; набутки в цих сферах слугують для полегшення й вивільнення, але також створюють нові обмеження, тягарі й приневолення, їх вважають гарантом людського розвитку та соціального поступу, проте вони викликають також нелюдські й руйнівні наслідки. Якості й характеристики, котрі людська свідомість пов'язує з технічним об'єктом, більше залежать від стану суспільної свідомості, ніж від особливостей об'єкта, а тому вторинні наслідки технічної інновації зумовлені не стільки якостями самого проекту, скільки ціннісними характеристиками. Більше того, якщо неможливо передбачити зміни умов існування й ціннісних орієнтацій майбутніх поколінь, то неможливо й гарантувати, що навіть найкраще рішення, прийняте сьогодні, буде таким і для нащадків [7, с. 75].

Подібні міркування приводять нас до усвідомлення взаємозалежності техніко-технологічного й соціально-економічного розвитку суспільства. І перший, і другий замикається на людиноцентризмі, що робить його співзвучним ноосферним уявленням про розвиток, а отже, ноосферну економіку слід розглядати як розумний природо- і людинозберігаючий спосіб суспільного відтворення природи, самої людини, товарів, робіт і послуг на основі вдосконалення системи корпоративних інноваційних планетарних виробничих відносин і переважно постіндустріальних виробничих сил у відповідності з критеріями ефективності: креативним розвитком особистості, максимальною зайнятістю працездатного

населення країни і зростанням довголіття людей, збереженням природи для майбутніх поколінь, якісним зростанням ВВП і його розумним розподілом між усіма членами суспільства [14].

Власне у центрі ноосферної теорії В.І. Вернадського знаходиться ідея, що людина як особистість є планетарним явищем, а її розум – закономірним продуктом розвитку матерії та Всесвіту. Саме через систему знань, через наукову діяльність людство впливає на життєве середовище свого існування – біосферу, поступово перетворюючи його на ноосферу. «Людство, узятє в цілому, стає потужною геологічною силою. І перед ним, перед його думкою і працею, постає питання про перебудову біосфери на користь вільно мислячого людства як єдиного цілого. Цей новий стан біосфери, до якого ми, не помічаючи цього, наближаємося, і є «ноосфера» [15]. Окрім певного інтелектуального рівня необхідною умовою такого наближення є, на думку вченого, формування у окремих людей та людства у цілому певного рівня культури, певних ціннісних орієнтирів, які, в процесі використання ноосферних технологій, будуть сприяти збереженню свого середовища існування та соціально-економічному прогресу. Тому організація керованої ноосфери, тобто умов для сталого та безпечного розвитку світової цивілізації, сьогодні має стати стратегією виживання людства.

#### Література

1. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер // Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
2. Нуреев, Р. М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р. М. Нуреев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма, 2008. – 640 с.
3. Сен, А. Развитие как свобода / А.Сен. – М.: Фонд «Либеральная инициатива», 2003. – 432 с.
4. Гражевська Н. І. Економічні системи епохи глобальних змін / Н. І. Гражевська. - К.: Знання, 2008. – 431 с.
5. Литвиненко Н. І. Інституціональні складові соціально-економічного розвитку країни / Н. І. Литвиненко. – Д.: НГУ, 2015. – 310 с.
6. Социокультурные факторы экономического развития: монография / под общ. ред. А.Н. Пилипенко; М-во образования и науки Украины, Нац. горн. ун-т. – Днепр : НГУ, 2017. – 182 с.
7. Пилипенко Г. М., Федорова Н. Є. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства: монографія / Г.М. Пилипенко, Н.Є Федорова; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпр. політехніка», Укр. держ. хім.-технол. ун-т. – Дніпро : НТУ «ДП», 2020. – 213 с.
8. Пилипенко Ю.І. Технологічна структура національної економіки: теорія, практика та регулювання: монографія / Ю.І. Пилипенко. – Д.: НГУ, 2010. – 202 с.
9. Бернал Дж. Наука в истории общества / Дж. Бернал. – Москва : Иностранная литература, 1956. – 735 с.
10. Маркс К. Твори: у 50 томах. Том 23 / К. Маркс, Ф. Енгельс. – 2-ге вид. – Київ : Політвидав, 1960. – 920 с.
11. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев – М.: Экономика, 1989. – 526 с.
12. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 444 с.

13. Ясперс К. Смысл и назначение истории / К. Ясперс. – Москва : Прогресс, 1991. –140 с.
14. Никитенко П. Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития / П. Г. Никитенко. – Мн., 2006. – 254 с.
15. Вернадский В. И. Несколько слов о ноосфере [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vernadsky.lib.ru/e-texts/archive/noos.html>

### **5.3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЇХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Дикань В. Л.*

*доктор економічних наук, професор, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

*Обруч Г. В.*

*кандидат економічних наук, доцент, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

Домінування епохи глобальної цифровізації і прискорення цифрових змін в економіці та суспільстві вимагає від сучасних бізнес-суб'єктів поглиблення та розширення меж їх цифрової трансформації з метою нарощення конкурентних переваг у новому цифровому просторі. Цифрова революція, яка декілька років тому сприймалася виключно з точки зору промислової цифровізації, наразі є ключовим трендом, який задає вектор стратегічного розвитку бізнесу, і зумовлює залучення до «цифрової гонки» підприємств всіх без виключення сфер діяльності.

Такі технологічні тренди та технічні засоби як 3D-принтери, адитивні технології, промислові і сервісні роботи, системи штучного інтелекту, промисловий інтернет речей, які першочергово були створені безпосередньо для використання у галузях промисловості, поступово проникають і в інші сфери, у т.ч. сервісні індустрії. Поряд з цим виникають галузеві цифрові платформи, технологічні платформи «спільної економіки», нові бізнес-моделі та формати співпраці. Наскрізний характер цифрових змін зумовлює не тільки трансформацію традиційних галузей, але й сприяє появі нових індустрій, так званих квазііндустрій, а також формуванню нових ринків і видів бізнесу.

Відповідно до аналітичних прогнозів Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group) обсяг цифрової економіки до 2035 р. досягне 16 трлн дол. Наразі лівова частка глобальної цифрової економіки генерується такими найбільшими економіками світу як США (близько 35 %), Китай (13 %), Японія (8 %) і країни Європи (близько 25 %). Вражають і щорічні темпи зростання доданої вартості, створеної завдяки реалізації цифрових ініціатив: протягом 2006-2016 рр. середньорічні темпи зростання цифрової економіки склали близько 5,6 % порівняно з 1,5 % росту



традиційної економіки. При цьому експерти зазначають, що пандемія коронавірусу прискорює темпи цифрової трансформації світової економіки, прямі інвестиції в яку протягом 2020-2023 рр. оцінюють у 6,8 трлн дол. Якщо до поширення коронакризи внесок цифрової економіки у світовий ВВП оцінювали у 24,3 % у 2025 р., то на сьогодні експерти висвітлюють вражаючі прогнози на рівні 65 % [1].

Коронакриза виступила драйвером розвитку технологій «віддаленої взаємодії», масштабної обробки і аналітики великих даних. З огляду на це до переліку найбільш перспективних технологій 2020 р. ввійшли такі як цифровий двійник (від віртуального зразку виробу чи підприємства до тривимірної моделі людини), комбінована архітектура підприємства (гнучкі віртуальні екосистеми управління даними (Data Fabric) на основі активного застосування технологій Big Data, штучного інтелекту, зокрема машинного навчання), творчий штучний інтелект (технології, що забезпечують динамічну зміну процесу чи системи для оперативної реакції на нову ситуацію), алгоритми аналізу та прогнозування даних (спеціальні бібліотеки і програми для візуалізації даних та інтерпретації прогнозів), а також технології, необхідні для соціального дистанціювання [2].

Значний потенціал мають технології, засновані на штучному інтелекті та інтернеті речей. Так, інвестиції в стартапи, зосереджені на розвитку технологій штучного інтелекту, досягли у 2019 р. рекордної позначки в 26,6 млрд дол., що на 20,4 % більше порівняно з 2018 р. (22,1 млрд грн) і на 58,3 % – відносно до 2017 р. (16,8 млрд дол.). При цьому зростає і кількість контрактів у цій сфері, в яких зосереджено значні інвестиційні потоки (понад 1 млрд дол.): якщо у 2014 р. кількість таких контрактів складала лише 2 од., то у минулому році їх значення зросло до 24 од. Найбільш активні інвестиційні процеси в напрямі розвитку технологій штучного інтелекту зафіксовано в таких галузях як охорона здоров'я (4 млрд дол.), фінанси (2,2 млрд дол.), роздрібна торгівля (1,5 млрд дол.) і загалом сфера торгівлі та кібербезпеки [3].

Поряд з цим новий виток розвитку отримали і технології інтернету речей. Наразі близько 85 % компаній реалізують як мінімум один проєкт у цій сфері, а в наступні декілька років їх кількість має досягнути майже 100 %. Наприклад, кількість встановлених пристроїв інтернету речей в обробній промисловості і галузях видобутку корисних копалин зросте до 1,9 млрд од. у 2028 р., що в п'ять разів вище порівняно з 2018 р. (331,5 млн од.). Загалом серед основних цілей впровадження такого роду технологій компанії виділяють: оптимізацію бізнес-процесів (56 %), підвищення продуктивності співробітників (47 %) і забезпечення загальної безпеки компанії (44 %). Прогнозують, що штучний інтелект, сучасні обчислювальні технології, 5G, цифрові двійники і блокчейн значно прискорять поширення інтернету речей у найближчі роки [3, 4].

Однак, незважаючи на небувале поширення та активне застосування цифрових рішень у діяльності підприємств, на сьогодні лише близько 5 % компаній світу в повній мірі усвідомили масштаб майбутніх цифрових змін

і використовують переваги цифрової трансформації бізнесу. Оскільки хаотичне впровадження цифрових технологій компаніями не дозволяє їм досягти очікуваних результатів і успішно реалізувати цифрові ініціативи. Як свідчить ефективна практика світових компаній важливою умовою забезпечення якісної цифрової трансформації бізнесу є переформатування бізнес-процесів, моделі та стратегії розвитку підприємства і застосування нових підходів до навчання та адаптації персоналу з метою розвитку його цифрових компетенцій і цифрової культури. Відтак ініціюючи цифрову перебудову бізнес-моделі розвитку підприємства варто враховувати ступінь та особливості впливу цифрових технологій на його ключові бізнес-процеси. Оскільки застосування цифрових рішень у виробничій, маркетинговій, комунікаційній, логістичній та інших сферах діяльності підприємства трансформує звичну систему взаємозв'язків між стейкхолдерами та структуру усталених бізнес-процесів. Тому реалізація цифрових змін має відбуватися послідовно і системно з урахуванням сформованих взаємозв'язків між елементами екосистеми підприємства.

З огляду на це в умовах посилення динамічності бізнес-середовища і активізації процесів його цифрової перебудови трансформуються і підходи до управління підприємствами з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Значні резерви для підвищення ефективності управління і нівелювання загроз стабільному функціонуванню підприємств криються в перегляді системи реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням цифрових можливостей її покращення. Ефективність впровадження традиційної системи реінжинірингу бізнес-процесів вже неодноразово була доведена на практиці, але в умовах масштабних цифрових перетворень вона набуває якісно нових рис, що дозволяє забезпечити швидку реакцію та адаптацію підприємства до зовнішніх викликів.

Аналізуючи особливості функціонування вітчизняних підприємств стає зрозуміло, що загалом їх діяльність характеризується низькою прозорістю, нестабільністю та неупорядкованістю бізнес-процесів. Діючи на підприємствах системи реінжинірингу є неефективними і не відповідають сучасним цифровим викликам середовища функціонування бізнес-суб'єктів, що актуалізує потребу в її перегляді відповідно до умов цифрової трансформації бізнесу. Остання в загальному вигляді представляє собою прагнення підприємств до ефективного використання цифрових технологій з метою оптимізації їх бізнес-процесів. У межах комплексного підходу вченими запропоновано розглядати цифрову трансформацію як процес корінного перетворення концепції і формату функціонування соціально-економічних систем всіх рівнів. Тобто, з одного боку цифрова трансформація є техніко-економічним процесом оцифрування, тобто переведення всіх ресурсів в цифровий формат, впровадження та формування пулу цифрових технологій, а з іншого боку, це організаційно-економічний процес цифровізації, що полягає у створенні мережевих сервісних платформ інтеграції та взаємодії користувачів

цифрових технологій [5]. Отже, цифрова трансформація бізнесу реалізується за напрямками впровадження нових цифрових технологій та сервісів, задоволення цифрових запитів стейкхолдерів і здійснення цифрової модернізації бізнес-процесів. Особливе місце в цьому переліку належить цифровому реформуванню бізнес-процесів на підприємстві.

Традиційно автоматизація бізнес-процесів забезпечувала зниження витрат за рахунок підвищення ефективності, швидкості і узгодженості операцій. В останні роки спостерігається тенденція до використання інструментарію цифрової трансформації, яка, на противагу автоматизації та інформатизації, сприяє створенню нових можливостей і побудові нових процесів та сервісів, а не просто підвищенню ефективності вже існуючих. При автоматизації бізнес-процесів цифрові інновації впроваджуються в існуючі (часто застарілі) технології і модернізуються вже існуючі інформаційні сервіси. У свою чергу, у випадку цифрової трансформації бізнес-процесів створюються абсолютно нові інформаційно-технологічні сервіси та бізнес-процеси, які засновані на новій цифровій стратегії, і відповідають трьом критеріям: «краще» – якісні сервіси, які легко інтегруються до системи застосовуваних пристроїв, максимально спрощені та персоналізовані, інтуїтивно зрозумілі та прості у використанні; «швидше» – сервіси повинні сприяти скороченню числа обов'язків і кількості кроків, зроблених користувачем, а також зменшувати час, необхідний для обробки інформації та надання послуг; «дешевше» – цифрові сервіси повинні сприяти зниженню витрат для відповідних учасників процесу. Цифрова трансформація, інтегруючи необхідні інформаційні компоненти різних джерел, дозволяє реалізувати нові сервіси мережевого управління ресурсами бізнес-процесів. Простішими і менш витратними стають механізми управління ризиками, а також аналітичні послуги інтелектуального середовища управління знаннями та корпоративною нормативною базою. Нові тенденції змушують виробників інформаційних компонент переходити на сервісні схеми реалізації послуг, що надає можливість інтеграції новітніх інновацій і в галузі управління базами даних без ризиків втрати суверенітету реалізованих сервісів [6].

Оцифрування та автоматизація бізнес-операцій у масштабі підприємства загалом охоплюють такі основні напрями: завдання, ресурси, робочі процеси, рішення і збір даних. Так, наприклад, на будь-якому підприємстві є завдання, які практично не змінюються з часом і часто повторюються. Такого роду типові завдання потребують автоматизації за допомогою програмного забезпечення для роботизації процесів. Делегувавши такі завдання програмним алгоритмам, співробітники можуть зосередитися на більш важливій роботі. При цьому скорочується як час виконання завдань, так і ймовірність помилок. За другим напрямом автоматизація бізнес-процесів зосереджена на оцифруванні процедур управління, поширення та зберігання ресурсів, зокрема інформаційних, і забезпеченні доступу до інформації, конфіденційності та захисту даних. У межах третього напрямку забезпечується об'єднання окремих завдань та

цифрового контенту і формуються комплексні бізнес-процеси. Автоматизація етапів робочого процесу підвищує гнучкість, наочність і узгодженість процесів, забезпечуючи стійку роботу підприємства та переваги для клієнтів. Важливим напрямом є автоматизація бізнес-процесів, спрямованих на прийняття рішень відповідно до норм чинного законодавства, галузевих нормативних вимог, корпоративної політики. Оцифрування такого роду бізнес-правил сприятиме мінімізації ризиків порушення законодавства і оптимізації робочих процесів, забезпечуючи при цьому гнучкі можливості для швидкого реагування на потреби клієнтів і зміни на ринку. Щодо останнього напрямку, то здатність отримувати і аналізувати інформацію з найрізноманітніших джерел особливо важлива для успішного ведення бізнесу. Автоматизація процесу збору даних прискорює отримання необхідної інформації і прийняття відповідного рішення.

Отже, можна з впевненістю стверджувати, що еволюціонуючи звичайна система бізнес-інжинірингу трансформувалася в традиційний реінжиніринг, на зміну якому в умовах цифрової перебудови середовища розвитку підприємств прийшла система сучасного цифрового реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 5.5). Останній варто розглядати з точки зору фундаментального переосмислення і корінної реструктуризації бізнес-процесів на основі застосування новітніх цифрових рішень з метою покращення ключових показників ефективності розвитку бізнесу. Відмінною рисою традиційного та цифрового реінжинірингу є те, що перший спрямований виключно на автоматизацію та спрощення існуючих процесів, у той час як цифровий реінжиніринг поряд з цим має на меті формування нових бізнес-процесів та цифрових сервісів і забезпечення швидкої адаптації підприємства до цифрових інновацій.

Формування та ефективне впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність сучасних бізнес-суб'єктів має відбуватися в такій послідовності:

- 1) ґрунтовний аналіз бізнес-процесів на підприємстві з метою визначення їх ефективності і відповідності вимогам бізнесу та ринку;
- 2) формування процесного офісу або проєктної команди для розроблення та реалізації системи цифрового реінжинірингу;
- 3) визначення бізнес-процесів, які потребують оцифрування, і виділення перспективних для впровадження нових цифрових бізнес-процесів;
- 4) застосування імітаційного моделювання бізнес-процесів у режимі реального часу на основі новітніх цифрових рішень з можливістю контролю зміни схеми бізнес-процеси і прогнозування наслідків таких трансформацій;
- 5) формування оптимізаційних та трансформаційних сценаріїв удосконалення бізнес-процесів і вибір пріоритетного для реалізації серед них;
- 6) розроблення нових цифрових бізнес-процесів і відповідних цифрових сервісів для їх практичного втілення;

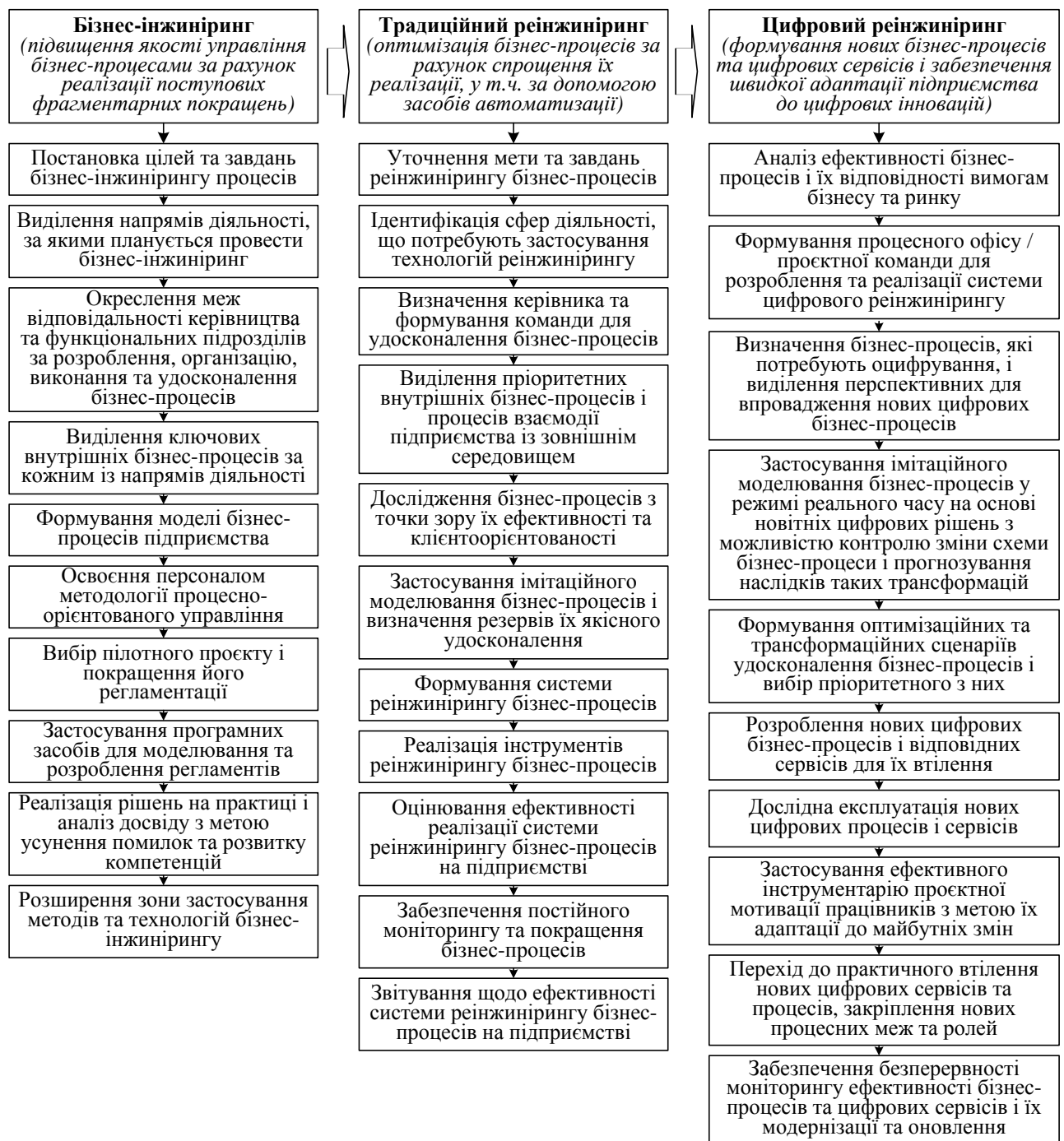


Рис. 5.5 Трансформація інструментів управління бізнес-процесами на підприємстві (розробка авторів)

- 7) дослідна експлуатація нових цифрових процесів і сервісів;
- 8) застосування ефективного інструментарію проектної мотивації працівників з метою їх адаптації до майбутніх змін;
- 9) перехід до практичного втілення нових цифрових сервісів та процесів, закріплення нових процесних меж та ролей;
- 10) забезпечення безперервності моніторингу ефективності бізнес-процесів та цифрових сервісів і їх модернізації та оновлення.

Незважаючи на унікальні можливості для оптимізації бізнес-процесів завдяки симбіозу цифрових технологій та інтелектуального капіталу персоналу підприємства на сьогодні впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність суб'єктів господарювання стримується низкою бар'єрів. Останні пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів щодо впровадження і обслуговування цифрових систем та технологій, відсутністю взаємоузгодженості позицій та злагодженості дій стейкхолдерів щодо впровадження цифрових ініціатив, низьким рівнем цифрової компетентності персоналу і обмеженістю досвіду підприємств щодо використання цифрових технологій, консервативним характером управління і скептичним відношення підприємств до цифрових змін, недостатнім рівнем розвитку і обмеженістю потенціалу цифрової інфраструктури. Це обумовлює необхідність окреслення переваг впровадження системи цифрового реінжинірингу бізнес-процесів і визначення перспективних та дієвих цифрових технологій та інструментарію якісної модернізації та оновлення бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах.

Дослідження ефективних методів та засобів застосування реінжинірингу бізнес-процесів, у т.ч. у контексті цифрових змін, представлених у наукових працях [5, 7-13], дозволило дійти висновку про те, що більшість вчених зосереджують увагу на інформаційних технологіях та системах управління бізнес-процесами за напрямками діяльності підприємства. З метою планування ресурсів підприємства і формування єдиного циклу управління на сьогодні доцільно використовувати програмне забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning), для управління взаємовідносинами зі споживачами – CRM (Customer Relationship Management), для управління за цілями – МВО (Management by Objectives), для управління ефективністю бізнесу – СРМ (Corporate Performance Management), для безперервного удосконалення бізнес-процесів – СРІ (Continuous Process Improvement), для функціонально-вартісного управління – АВМ (Activity Based Management), для раціонального управління персоналом – HRM (Human Resource Management) [9]. Окрім комплексних програмних рішень вказують і на доцільність застосування локальних технологій. Так, наприклад, у роботі [11] автором наголошено на важливості застосування інформаційних технологій на етапі моделювання бізнес-процесів, зокрема такого програмного продукту як ARIS (Architecture of Integrated Information System). Використання останнього надає можливість створення сценаріїв автоматизації бізнес-процесів, формування аналітичних звітів, нормативних документів, нових моделей тощо. Більш комплексним у цьому сенсі рішенням є Oracle BPM Suite (Oracle Business Process Management Suite), що об'єднує такі програмні функції як моделювання, виконання, моніторинг і управління бізнес-процесів в замкнутому циклі з можливістю їх швидкої зміни. Такого роду рішення дозволяє здійснювати управління інтерактивними бізнес-процесами.

Наразі вчені акцентують значну увагу і на використанні комплексних цифрових платформ управління бізнес-процесами в розрізі основних сфер їх діяльності – виробнича, інноваційна, інвестиційна, транспортно-логістична. Найбільш яскравим прикладом таких рішень є цифрова модель підприємства, що є прототипом реального бізнес-суб'єкта, яка дозволяє виявляти «вузькі місця» і нівелювати проблемні зони у бізнес-процесах діяльності підприємства.

Серед сучасних комплексних цифрових рішень управління бізнес-процесами слід виділити програмні рішення для управління бізнес-процесами в режимі реального часу Wonderware: HMI / SCADA – інтегроване середовище для розроблення, адміністрування, оновлення, масштабування і обслуговування інформаційних систем управління; MES (Manufacturing Execution System) – система оперативного управління виробничими процесами; APM (Asset Performance Management) – цифрова платформа управління ефективністю активів, що включає технології збору даних, «хмарних» обчислень, доповненої реальності та аналізу, а також формує пропозиції щодо оптимізації технічного обслуговування і підвищення рентабельності активів протягом їх життєвого циклу; IS (Intelligence Software) – інтелектуальна система управління виробництвом, спрямована на удосконалення процесу прийняття рішень і формування нових ідей щодо реалізації прихованих можливостей та резервів розрізнених функціональних платформ та окремих наборів даних. Звичайно, цей перелік не є вичерпним і включає лише декілька прикладів сучасних технологій управління бізнес-процесами.

Завдяки активізації цифрових змін і прискоренню темпів оцифрування бізнесу технологічними компаніями наразі створено значну кількість персоналізованих цифрових сервісів та технологій, що сприяє їх ефективному впровадженню вітчизняними підприємствами.

Грунтуючись на результатах досліджень сучасних науковців і зважаючи на широкий спектр цифрових рішень та сервісів у сфері управління бізнес-процесами на підприємствах, ідентифіковано складові системи цифрового реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 5.6).

Остання включає цільову підсистему, яка визначає ключові цілі впровадження цифрового реінжинірингу бізнес-процесів, і підсистему його забезпечення, в основу якої покладено комплексну платформу цифрового реінжинірингу бізнес-процесів. Формування такого роду технологічного середовища сприятиме підвищенню ефективності модернізації бізнес-процесів і трансформації бізнес-моделі підприємства відповідно до сучасних технологічних трендів розвитку бізнес-суб'єктів.

Практичне застосування системи інструментів цифрового реінжинірингу в діяльності вітчизняних підприємств дозволить забезпечити розширення каналів бізнес-комунікацій і підвищення їх ефективності, покращення співпраці з клієнтами і підвищення їх лояльності до підприємств, інтенсифікацію процесів інформаційного обміну між стейкхолдерами, підвищення прозорості бізнес-процесів і

спрощення доступу до даних, удосконалення процесів управління цифровими ризиками, підвищення точності прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на бізнес-процеси і моніторингу стану та ефективності бізнес-процесів у режимі реального часу.

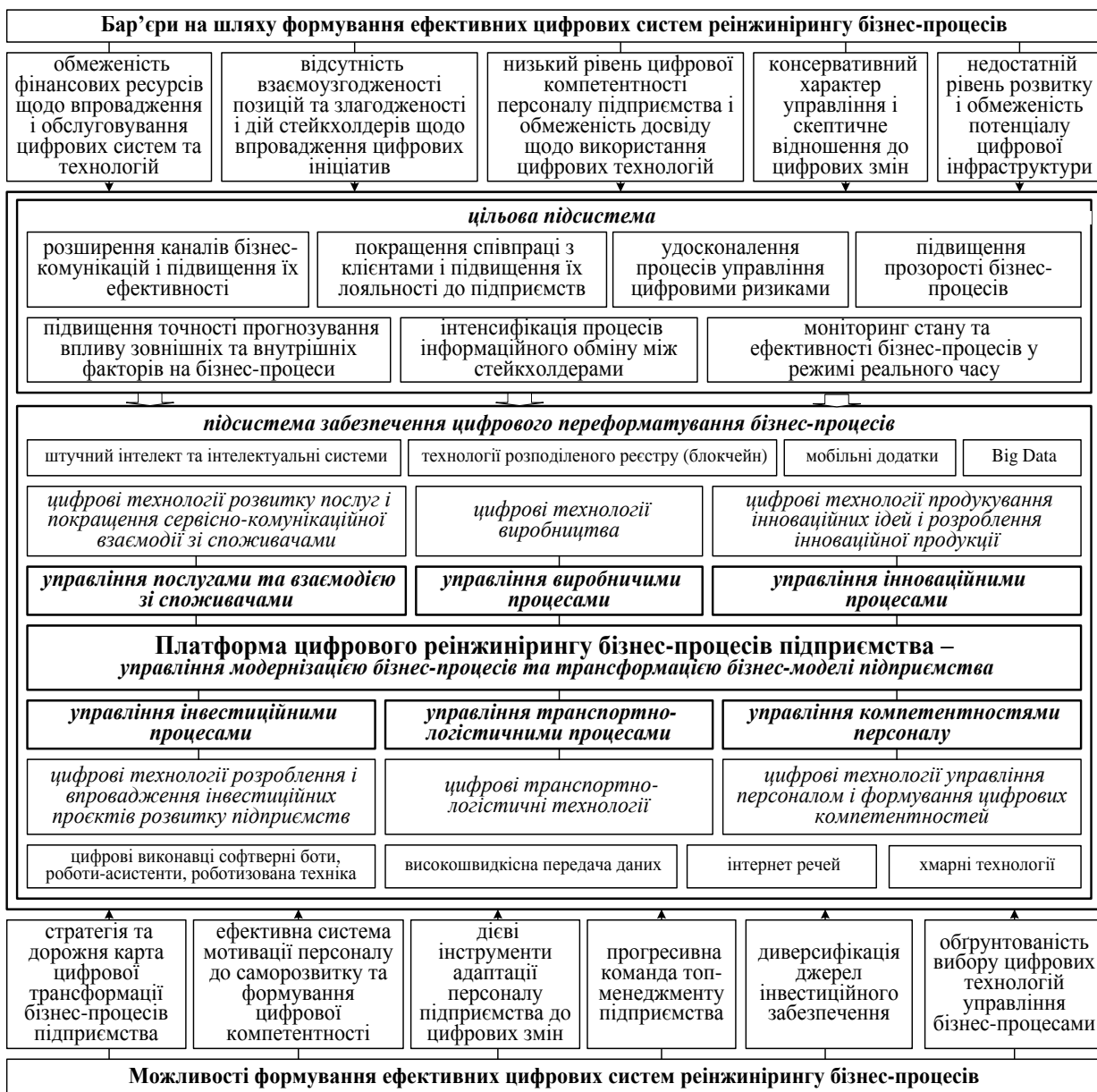


Рис. 5.6 Складові системи цифрового реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (розробка авторів)

Реалізація цих цілей сприятиме покращенню гнучкості та адаптивності підприємства до можливих внутрішніх змін та протидії зовнішнім загрозам його сталому функціонуванню.

#### Література

1 Цифровая экономика: как тебе послужит? Зеркало недели : веб-сайт. URL : [https://zn.ua/macrolevel/cifrovaya-ekonomika-kak-tebe-sluzhitsya-333086\\_.html](https://zn.ua/macrolevel/cifrovaya-ekonomika-kak-tebe-sluzhitsya-333086_.html) (дата обращения: 27.09.2020).

2 От ДНК-чипов до цифровых двойников: 5 самых перспективных технологий 2020 от Gartner. [bigdataschool.ru](http://bigdataschool.ru): веб-сайт. URL :



<https://www.bigdataschool.ru/blog/perspective-technologies-gartner-2020.html> (дата  
обращення: 27.09.2020).

3 85% компаний используют Интернет вещей. *news.microsoft.com* : веб-сайт.  
URL : <https://news.microsoft.com/ru-ru/iot-signals/> (дата обращения: 26.09.2020).

4 Gartner 2020 проанализировал цикл зрелости IoT в отношении стратегии  
цепочки поставок. *finance.rambler.ru*: веб-сайт. URL :  
[https://finance.rambler.ru/other/44862079/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read  
\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/other/44862079/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 28.09.2020).

5 Грибанов Ю. И. Цифровая трансформация социально-экономических систем  
на основе развития института сервисной интеграции: дис. ... д-р экон. наук: 08.00.05;  
Грибанов Юрий Иванович. Санкт-Петербург, 2019. 355 с.

6 Цифровая платформа транспортного комплекса. «Единое окно» транспортно-  
логистических процессов в условиях цифровой экономики. *Системы безопасности  
Security and Safety*: веб-сайт. [http://secuteck.ru/articles2/Regandstan/tsifrovaya-platforma-  
transportnogo-kompleksa-rossiyskoj-federatsii-edinoe-okno-transportno-logisticheskikh-  
protsesov-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki](http://secuteck.ru/articles2/Regandstan/tsifrovaya-platforma-transportnogo-kompleksa-rossiyskoj-federatsii-edinoe-okno-transportno-logisticheskikh-protsesov-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki) (дата обращения: 25.09.2020).

7 Дикань В.Л., Єлагін Ю.В. Інноваційні тенденції розвитку бізнес-процесів  
приміських пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту та  
промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 9-14.

8 Корінь М.В. Розроблення моделі спільного управління інфраструктурними  
проектами розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці.  
*Інтелект XXI*. 2019. Вип. 1. С. 37-42.

9 Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі :  
монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

10 Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств залізничного  
транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і  
промисловості*. 2019. № 68. С. 175-181.

11 Осипова Є.Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на  
підприємствах водного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-  
2. С. 14-17.

12 Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Організаційні засади проведення  
реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011.  
№4. С. 122-131.

13 Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я.С. Цифрова  
трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник  
економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125-134.

## **5.4. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ЕКОСИСТЕМА ЦИФРОВОЇ ГАЛУЗІ**

*Денисов А. А.*

*аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Дорослішання і активне включення в трудову діяльність поколінь,  
що народилися в період з 1980 по 2000 роки, істотно змінюють профіль  
середнього споживача, який прагне не тільки отримувати якісні та  
своєчасні послуги (продукти), а й користуватися при цьому вже звичними  
мобільними та іншими інноваційними технологіями. Зараз, коли мова йде

про Четверту промислову революцію [1], не залишається сумнівів в необхідності цифрової трансформації та інтеграції різних галузей в цифровий світ і цифрову економіку.

Хоча з точки зору цілей цифрової трансформації консенсус експертів в основному досягнуто, поняття «цифрова економіка» залишається вельми розмитим і носить скоріше маркетинговий характер, слідуючи тенденціям ринку в інтересах основних гравців. Протягом останніх кількох років інформаційний простір наповнили різні огляди і концепції, виконані провідними аналітичними агентствами і лідерами ІКТ-галузі, присвячені як цифровізації економіки в цілому, так і окремих її секторів. На основі цих матеріалів Аналітичний центр при Уряді зібрав і надав експертам сім визначень «цифрової економіки» [2]. Однак більш корисно було б перейти від пошуку точних формулювань до реалізації конкретних кроків, спрямованих на розвиток цифрових галузей економіки та державного управління.

Цифрову трансформацію, яка намічається в сфері державного управління, слід розглядати в загальному комплексі заходів по переходу до цифрової економіки. Пропозиції щодо реалізації переходу до цифрового уряду, сформульовані авторами в статті «Towards the digital government in Russia: Integrative approach» [3] зберігають свою актуальність і повинні бути враховані в цьому комплексі заходів. Йдеться, в першу чергу, про забезпечення інтеперабельності, в тому числі семантичної, про побудову відкритих платформ, забезпечують спільну роботу фахівців предметної області та ІТ-фахівців, формуванні експертного співтовариства із залученням провідних вчених.

У даній статті для визначення основних шляхів і способів цифрової трансформації запропонована концепція архітектури екосистеми цифрової галузі. Розгляд учасників і основних складових екосистеми, особливостей реалізації (На прикладі банківського сектора і охорони здоров'я) і ролі держави в цифровій трансформації економіки дозволили виробити пропозиції для забезпечення державної підтримки інноваційного розвитку на основі принципів державно-приватного партнерства, а також створення умов для розробки цифрових сервісів і продуктів, орієнтованих на споживача.

Теоретичними основами цифрової економіки займалися такі світові науковці, як: К. Шваб[1], М. Пертвайзер [6], Р. Бетанкур [15], Дж. Заїно [17].

Вітчизняні науковці які займалися питаннями інноваційного розвитку підприємств це: В. Мітін [2], Ю. Акаткін [3], Є. Ясіновська [3], В. Дрожжинов [3], В. Конявський [3]та інші.

Науковцями було сформовано базові теоретичні положення сутності, структури, механізму реалізації інноваційного розвитку та цифрової економіки, але постійна зміна технологічного прогресу вимагає оновлення розвитку цього напрямку.

За мету дослідження автор ставить систематизацію основних

поглядів щодо процесу формування екосистеми цифрової галузі у цифровій економіці.

Використовуючи новітні технології, цифровізація перекроює картину конкуренції і розмиває кордони, що встановилися серед гравців того чи іншого сектора економіки. Перехід до цифрової парадигми сьогодні диктується цифровими лідерами - Google, Apple, Facebook і Amazon - і, відповідно, його значимість визначається рівнем очікувань «клієнтів нового цифрового покоління», які звикли не тільки до постійної доступності послуг, але й до високої швидкості їх доставки (отримання). Тому зусилля великих ІТ-компаній, постачальників обладнання та програмного забезпечення, а також інноваційних стартапів спрямовані в першу чергу на зміну форми, в якій клієнтам пропонуються існуючі продукти і послуги.

Грунтуючись на тому, що клієнти швидко звикають до рівня цифрового обслуговування, пропонуються рішення, які краще задовольняють їх потреби, підвищують доступність, забезпечують зручність використання і персоналізують послуги, враховуючи індивідуальні характеристики споживача і його інтереси.

Таким чином, перехід до цифрової економіки визначають:

- орієнтація на потреби клієнта (цифрова послуга або цифровий продукт формуються на вимогу споживача, а не за пропозицією виробника);

- орієнтація на мобільність і швидкість (принципи «тут і зараз», будь-який пристрій, будь-який канал зв'язку);

- орієнтація на дані (отримання нових даних з існуючих, аналіз, прийняття рішень).

Це призводить до трансформації бізнес-моделей, спрямованих на індивідуалізацію наданих товарів і послуг, а також виникненню принципу «все як послуга», причому послуга, орієнтована на дані. Наприклад, вже сьогодні багато хто розглядає використання «car-sharing» сервісів нарівні з покупкою автомобіля, не кажучи про що вже стали популярними «історіями успіху» цифрового ринку Uber-подібних службах.

Для задоволення високих очікувань клієнтів компаніям доведеться прискорити цифрову трансформацію своїх бізнес-процесів і вийти за рамки простої автоматизації вже існуючих процесів. «Вони повинні переосмислити кожен бізнес-процес, включаючи скорочення числа необхідних кроків, скорочення кількості документів, розробку автоматизованих рішень, розгляд питань нормативного регулювання і боротьби з шахрайством. Операційні моделі, навички, організаційні структури і ролі повинні бути перероблені відповідно до нових процесів.

Моделі даних повинні бути скориговані і перебудовані так, щоб забезпечити поліпшення якості прийняття рішень, відстеження реалізації та сприйняття потреб клієнтів. Цифровізація часто вимагає, щоб стара «мудрість» поєднувалася з новими навичками, наприклад, можна навчити фахівців з викладення товарів програмування алгоритмів ціноутворення.

Можливо, будуть потрібні нові ролі, такі як фахівець з аналізу та обробці даних або / і дизайнер користувацьких інтерфейсів» [4].

Банківська індустрія - один з показових прикладів стрімкого цифрового розвитку. Консалтингова компанія Deloitte провела дослідження застосування нових технологій в банках, в результаті якого експерти вибрали 11 інновацій, які розділили їх на кілька груп: безпека («розумна» ідентифікація), аналітика (Big Data, особисті фінансові помічники), цифрові технології (онлайн-гаманець, безконтактна оплата і т.д.), автоматизація (Роботи в відділеннях), гейміфікація (гри і квести для клієнтів) і P2P-кредитування [5].

Потрібно зауважити, що лідери банківського сектора приділяють особливу увагу службам розвитку інформаційних технологій - виникають цифрові фабрики. Так, один з найбільших банків в Канаді, банк Нової Шотландії або Scotiabank, недавно оголосив про розробку нової цифрової фабрики, яка буде розробляти і впроваджувати цифрові інновації та рішення для своїх клієнтів з філософією «переосмислити, як банківська справа служить людям».

У Deutsche Bank також є власний центр розвитку цифрових банківських продуктів: Digital Factory у Франкфурті. Близько 400 розробників програмного забезпечення, IT-фахівці та фінансові експерти з 14 країн спільно працюють над розробкою цифрових продуктів з використанням найсучасніших методів [6]. Крім того, в листопаді 2016 року Deutsche Bank надав розробникам програмного забезпечення з Німеччини та інших країн можливість створювати цифрові рішення для банківських клієнтів, які виходять далеко за рамки традиційних фінансових послуг. Такий підхід дозволив створити екосистему інновацій, що об'єднала три інноваційних лабораторії, на базі яких банк співпрацює зі стартапами усього світу, цифрову фабрику і новий центр дослідження і розробки. Банк забезпечує доступ до пропріетарного середовища розробки через прикладний програмний інтерфейс (dbAPI), що дозволяє програмістам перевіряти свої ідеї для реалізації цифрових послуг майбутнього [7].

Логіку відкритих інтерфейсів в частині транзакцій підтримує і революційна для банківської сфери Друга платіжна Директива (Revised Payment Directive, PSD2 EU2). Вона на законодавчому рівні зобов'язує банки Європейського Союзу безкоштовно надати API для сторонніх розробників призначених для користувача додатків. За дорученням клієнта і без необхідності укладення договору з банком третя сторона зможе здійснювати платежі і відображати інформацію про транзакції в своїх додатках. Це ще один крок до відкритого банкінгу, який з одного боку лякає багатьох учасників ринку, з іншого - представляється новою, стратегічно важливою, перспективою. З іншого боку, досить традиційно застосовується і пропріетарний підхід до розробки цифрових банківських послуг. Так, в 2011 році російський Сбербанк створив IT-компанію «Сбертех». В даний час близько 7000 співробітників в 16 містах

розвивають 350 проектів для Ощадбанку, найбільшими з яких є три: «Єдина фронтальна система» - обслуговування клієнта з будь-якого місця через будь-який канал, «Платформа підтримки розвитку бізнесу» - інструмент для створення бізнес-додатків і «Фабрика даних» - для монетизації даних про клієнтів і аналізу їх поведінки [8].

Проекти Сбертех орієнтовані на модернізацію власної банківської системи силами власних розробників. Однак розвиток відкритих інтерфейсів (Open API) також декларується, як одне з майбутніх напрямків, в тому числі в зв'язку зі створенням так званих маркетплейсів або агрегаторів, «коли разом зі своїми партнерами починають продавати не тільки фінансові, а й суміжні послуги, такі як подорожі і страховки. Це особливо актуально в зв'язку з тим, що екосистема банків розростається і є багато бажаючих писати власні програми, пов'язані з банківськими сервісами» [9]. Це говорить про прагнення до відкритості та до залучення великого числа незалежних ІТ-фахівців, повних орієнтованих на клієнта стартап-ідей. Такий підхід диктує парадигма цифрової економіки.

Ринок інновацій в медицині є одним з найбільш активних. Цифрова трансформація цієї галузі спрямована на виявлення та запобігання більшості (80/20) загроз для життя і здоров'я за рахунок своєчасної попередньої діагностики і моніторингу стану здоров'я, надання первинних медичних консультацій і послуг медичного персоналу за місцем вимоги, ініціювання послуг термінової медичної допомоги та направлення на поглиблені медичні обстеження в високотехнологічні медичні центри [10].

«The Accenture Digital Health Technology Vision 2016» [11] підкреслює, що розвиток споживчого досвіду і методів надання медичної допомоги, а також реалізація кар'єрного росту працівників охорони здоров'я мають таке ж життєво важливе значення, як і необхідність йти в ногу з мінливими технологіями. Accenture розкриває п'ять тенденцій, які підтверджують, що перемога в цифрову епоху залежить від людей:

1. Інтелектуальна автоматизація: необхідно перейти до дій, що відрізняється від старих, для нових робочих місць, продуктів і послуг в охороні здоров'я.

2. Ліквідна робоча сила: сьгоднішні вимоги до цифрових технологій вимагають висококомісних навичок управління охороною здоров'я.

3. Економіка платформ: екосистеми - нова основа цифрового охорони здоров'я.

4. Передбачуваний розрив: цифрові екосистеми в доступному для огляду майбутньому розмивають кордони охорони здоров'я;

5. Цифрова довіра: з ростом ризиків безпеки даних в галузі охорони здоров'я зростають і можливості заслужити довіру споживачів [11].

Один з лідерів цифрової економіки - Великобританія - активно створює інфраструктуру, яка забезпечує розвиток інноваційних рішень, шляхом залучення широкого кола розробників, зацікавлених у розвитку цифрової галузі.

Прикладом такого проекту є «Digital Catapult» (цифрова катапульта) - майданчик для технічних фахівців, творчих працівників, представників бізнесу та академічних кіл, які в рамках кооперації розвивають нові ідеї і представляють свої продукти на ринку Великої Британії і в інших країнах. Це дозволяє британським «цифровим» підприємствам впроваджувати інновації з більшою швидкістю і з меншим ризиком, тому вихід на ринок нових продуктів і послуг може бути прискорений.

Code4Health5 - інша ініціатива, підтримувана NHS England і NHS Digital, яка дозволяє використовувати цифрові інструменти і технології для надання безпечних, високоякісних, ефективних і «дбайливих» послуг віддаленого догляду (TeleCare).

Code4Health спрямований на просвітництво та інформування всіх учасників спільноти з питань TeleHealthCare: громадян, пацієнтів, опікунів, медичних працівників і фахівців в області цифрових технологій про можливості використання цифрових технологій і оснащення їх інструментами, знаннями і навичками для співпраці в розробці і впровадженні високоякісних цифрових рішень [12].

До складу проекту входять:

- платформа. Платформа Code4Health надає середу моделювання, в якій можна отримати інформацію про ресурси, розміщених в створюваній відкритою цифровою екосистемі медицини. З її використанням розробники можуть кодувати, створювати додатки, відкривати і створювати контент, а також тестувати свої ідеї;

- навчання. Пояснення клініцистам суті технологій, які вони використовують. Code4Health надає можливості спільного навчання, щоб допомогти в розробці нових передових сервісів для надання медичної допомоги;

- спільноти. Спільноти Code4Health об'єднують людей зі спільними інтересами в області цифрової медицини. Спільноти можуть включати людей, зацікавлених в певному аспекті цифрової медицини, або об'єднаних географічно.

Таким чином, аналіз наведених фактів та тенденцій цифрової економіки в цілому і в окремих галузях дозволяє визначити, що основою цифрової трансформації стають зусилля в трьох взаємопов'язаних напрямках (рис. 5.7).

Таким чином, принципи відкритості та об'єднання зусиль спільноти для переходу до цифрової економіки принципово важливі, а формування екосистем цифрових галузей стає базовим рішенням цифрової економіки.

Екосистема створює основу для державно-приватного партнерства (ДПП) при цифровізації різних галузей економіки, надаючи можливість приєднання для безлічі сторонніх розробників - творців нових приладів, продуктів, інструментів і нових цифрових послуг. Відкритість для участі, державне стимулювання і конкурентне середовище сформують умови для зростання числа доступних цифрових сервісів і поліпшення їх якості.

При цьому держава може уникнути витрат на масову розробку і просування прикладних сервісів, створюючи середовище для участі малого і середнього бізнесу, підтримки виробників сервісів, приладів і пристроїв. Розглядаючи варіанти реалізації екосистеми, слід врахувати, що жодна технологія не може одночасно вирішити всі проблеми галузі. Завдання галузевої цифровізації занадто великі і складні для будь-якої однієї компанії. Тому слід говорити не про розрізнені системи і сервісах, а про платформу, що забезпечує можливість спільної роботи розрізнені систем і організацій, як з технічної, так і з комерційної точки зору.

Будь-яка галузь (підгалузь) цифрової економіки ґрунтується на економіці знань. Носієм знань в екосистемі цифрової галузі повинно бути семантичне ядро, підтримка і розвиток якого є вкрай важливим і наукомістким видом діяльності в цифровій економіці. Наприклад, в банківському секторі, в якому семантична інтероперабельність має особливе значення [16], в даний час впроваджується Financial Industry Business Ontology, FIBO<sup>8</sup>. Онтологія розроблена в наприкінці 2015 року OMG (Object Management Group) спільно з EDM (Enterprise Data Management) і є галузевою ініціативою для визначення термінів, визначень і синонімів фінансової індустрії, ґрунтуючись на використанні принципів Semantic Web, таких як RDF / OWL, а також широко застосовуються стандартів моделювання OMG, таких як UML. Основою для створення і розвитку FIBO є вимоги Базельського комітету з банківського нагляду (BCBS), спрямовані на ефективну агрегацію даних і формування звітності про ризики [17].

З метою скорочення витрат на інтеграцію, підвищення гнучкості ІТ-рішень і оптимізації банківської ІТ-архітектури створена і розвивається еталонна модель, яка надається міжнародною некомерційною асоціацією банків і постачальників ІТ-рішень, - Banking Industry Architecture Network (BIAN). BIAN - це спільна некомерційна екосистема, що складається з провідних світових банків, постачальників технологій, консультантів і вчених. Вона може стати хорошим прикладом другого підходу, коли члени співтовариства об'єднують свої галузеві знання для створення революційної системи банківських технологій, яка забезпечує стандартизацію і спрощує основну банківську архітектуру, яка часто може бути застарілою і заплутаною.

Ґрунтуючись на принципах сервісної архітектури, всеосяжна модель надає банкам орієнтовані на майбутнє рішення і сприяє співробітництву в галузі. BIAN планує використовувати FIBO, розглядаючи її як ключову ініціативу.

Поточна п'ята версія BIAN включає 7 бізнес-напрямків, 36 бізнес-доменів (предметних областей), близько 300 сервісів в різних доменах, більше 700 бізнес-сценаріїв і близько 2000 типових бізнес-операцій в цих сервісах. До складу розробників входять 27 фінансових організацій (ABN AMRO Group, Credit Suisse, Societe Generale Group, Deutsche Bank, Unicredit Group, ING, Achmea, Rabobank, UBS, Banco Galicia та інші) і 43

виробника програмного забезпечення (Temenos, Diasoft, Infosys, Sopra Banking Software, TCS Banks, IBM, SAP, Microsoft та інші).

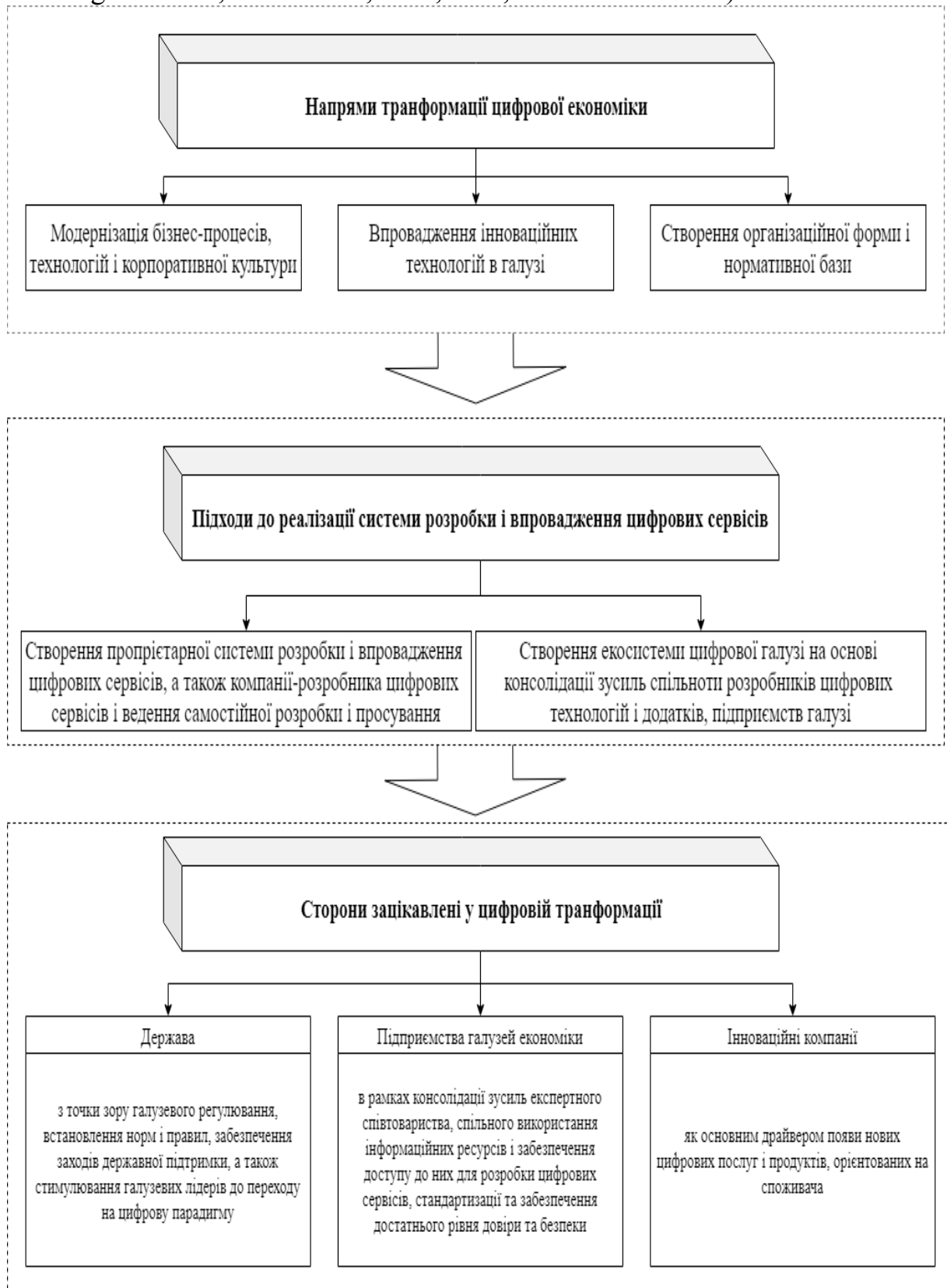


Рис. 5.7 Напрями трансформації цифрової економіки

Уніфікація інформаційної взаємодії в сфері охорони здоров'я розвивається з 70-х років ХХ століття в рамках стратегічної медичної



ініціативи, в числі напрямків якої необхідно виділити Health Level Seven International (HL7) та Unified Medical Language System (UMLS). HL7 створювали як стандарт обміну даними між інформаційними системами медичних установ. В даний час HL7 - це не тільки стандарт, але і некомерційна, акредитована ANSI організація, що займається розробкою стандартів, присвячених забезпеченню всебічної структури і відповідних стандартів для обміну, інтеграції, спільного використання та вилучення електронної медичної інформації, яка підтримує клінічну практику і управління, доставку і оцінку медичних послуг.

Unified Medical Language System (UMLS) об'єднує і поширює ключові терміни, стандарти класифікації і системи кодування, а також пов'язані з ними ресурси для сприяння створення більш ефективних і сумісних біомедичних інформаційних систем і послуг, включаючи електронні медичні картки. UMLS є прикладом створення універсального довідника медичних знань в найширшому сенсі з використанням найбільш ефективних методів, створених в області комп'ютерної обробки знань. Розробка UMLS була розпочато в 1986 році в національній Медичній Бібліотеці США. У UMLS використовуються такі поняття як семантичне уявлення і обробка медичних знань, створені і постійно розвиваються онтології для опису всіх можливих предметних областей, що становлять універсум медичних знань.

У UMLS входять три інструменти, які називають джерелами знань:

– мета тезаурус: терміни і коди з багатьох словників, включаючи CPT®, ICD-10-CM, LOINC®, MeSH®, RxNorm і SNOMED CT®;

– семантична мережа: розширені категорії (Семантичні типи) і їх відносини (семантичні відносини);

– лексикон і лексичні інструменти SPECIALIST: інструменти для обробки природної мови.

З огляду на міжнародні підходи в побудові платформ цифрової економіки в охороні здоров'я і фінансовому секторі, автори розробили концептуальну архітектуру цифрової галузі.

Таким чином, для успішного переходу до цифрової економіки в ключових галузях доцільно сформулювати систему державного регулювання цифрової галузі (підгалузі).

У міру розширення прийнятої програми «Цифрова економіка» [18] реалізація запропонованої галузевої стратегії цифровий трансформації створить значні переваги за рахунок швидкого створення нових, орієнтованих на клієнтів, продуктів і рішень, високої гнучкості і адаптивності до мінливих потреб. Ефективність стратегії значною мірою визначається створенням екосистеми, що забезпечує сприятливі умови для впровадження інновацій розвиваються, орієнтованих на цифрові сервіси.

#### Література

1. Шваб К. Четверта промислова революція / Пер. з англ. М.: Ексмо, 2016.
2. Мітін В. Сім визначень цифрової економіки / CRN, 2017. [Електронний ресурс]: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=116780> (дата звернення 26.09.2020).

3. Akatkin Y., Yasinovskaya E., Drozhzhinov V., Konyavskiy V. Towards the digital government in Russia: Integrative approach // International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia (EGOSE'16). St. Petersburg, Russia, 22-23 November 2016. N.Y. : ACM New York, 2016. P. 41-48.
4. Markovitch S., Willmott P. Accelerating the digitization of business processes / McKinsey, 2014. [Електронний ресурс]: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes> (дата звернення 26.07.2020).
5. Стогній А., Седов Д. Банки для гиків: експерти назвали лідерів фінансових інновацій / РБК, 2016. [Електронний ресурс]: <http://money.rbc.ru/news/57bb7ffe9a7947340fa28c1f>
6. Pertlweiser M. For the banking of the future - Deutsche Bank's digital factory / Deutsche Bank, 2016. [Електронний ресурс]: [https://www.db.com/newsroom\\_news/16\\_09\\_29\\_Digital\\_Factory\\_Opening\\_final\\_English.pdf](https://www.db.com/newsroom_news/16_09_29_Digital_Factory_Opening_final_English.pdf)
7. Deutsche Bank opens its data store to external software developers (October 2016). [Електронний ресурс]: [https://www.db.com/newsroom\\_news/2016/medien/deutsche-bank-opens-its-data-store-to-external-software-developers-en-11735.htm](https://www.db.com/newsroom_news/2016/medien/deutsche-bank-opens-its-data-store-to-external-software-developers-en-11735.htm) (дата звернення 19.09.2020).
8. Кантишев П. «Сбертех» став першим по головах // Відомості. 2016. № 4173 (03.10.2016).
9. Сбербанк розповів на TAdviser SummIT про революційну трансформації IT-систем / TAdviser, 2016. [Електронний ресурс]: <http://tadviser.ru/a/318028>
10. Карпов О.Е., Акаткин Ю.М., Конявский В.А., Микерин Д.С. Цифрове охорону здоров'я в цифровому суспільстві. М.: Діловий експрес, 2016.
11. Accenture digital health vision 2016 / Accenture, 2016. [Електронний ресурс]: <https://www.accenture.com/us-en/insight-healthcaretechnology-vision-2016>
12. Personalised health and care 2020 / GOV.UK, 2017. [Електронний ресурс]: <https://www.gov.uk/government/publications/personalised-health-and-care-2020> (дата звернення 26.10.2020).
13. The new digital economy. How it will transform business / Oxford Economics (June 2011). [Електронний ресурс]: <http://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/the-new-digital-economy.pdf> (дата звернення 26.10.2020).
14. GDP productivity growth - Why the digital economy is important! / European Parliamentary Research Service Blog, 2013. [Електронний ресурс]: <https://epthinktank.eu/2013/11/11/21-gdp-productivity-growth-why-the-digital-economy-is-important/>
15. Betancourt R.R. Distribution services and the digital economy: Implications for GDP measurement, productivity and household welfare. 2017. [Електронний ресурс]: <http://economics.fiu.edu/events/2017/seminar-roger-betancourt-2/betancourt2017.pdf>
16. Рейнгольд Л.А., Волков О.І., Копайгородський А.Н., Пустозеров Є.Ю. Семантична інтероперабельність у вирішенні фінансових завдань і способи її вимірювання // Прикладна інформатика. 2016. Т. 11. № 4 (64). С. 115-134.
17. Zaino J. Banking on FIBO: Financial institutions turn to semantic standard / DATAVERSITY (October 2016). [Електронний ресурс]: <http://www.dataversity.net/banking-fibo-financial-institutions-turn-standard-value-compliance>
18. Програма «Цифрова економіка Російської Федерації». Затверджено Розпорядженням Уряду Російської Федерації від 28 липня 2017 року № тисячі шістсот тридцять дві-р. [Електронний ресурс]: <http://ac.gov.ru/files/content/14091/1632-r-pdf.pdf>

## **5.5. СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*Кузьмін О.Є.*

*доктор економічних наук, професор,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Будинський Р.З.*

*аспірант,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Поріцька А.І.*

*аспірант,*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

Як свідчить вивчення теорії і практики, певний інструментарій економічного оцінювання та управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції сьогодні існує у переважній більшості українських компаній, водночас, далеко не завжди це має комплексний і системний характер. Практичний досвід ілюструє те, що за умови відсутності впорядкованих таких процесів як учасники проекту, так і керівники різних рівнів управління суб'єкта господарювання часто зустрічаються з проблемами, що пов'язані із недотриманням визначених термінів реалізації, конфліктом інтересів, перевитратами ресурсів, непередбаченими впливами тощо [1-3].

Загалом доцільно зауважити, що кожне підприємство самостійно обирає для себе, які бізнес-проекти і у якій сфері слід реалізовувати. Також керівники і власники суб'єкта господарювання на власний розсуд використовують обрані підходи до економічного оцінювання та управління своїми бізнес-проектами. Однак, попри те, як свідчать результати узагальнення матеріалів діючих підприємств, далеко не завжди обрані підходи є належним чином обґрунтованими.

Економічне оцінювання та управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції є специфічним напрямком наукового дослідження, адже більшою мірою стосується мікрорівня – окремих суб'єктів господарської діяльності [4-6]. Це призводить до обмеженості інформаційно-статистичного масиву даних щодо реального стану цих процесів в Україні. Така прогалина не дає змоги розв'язати низку актуальних завдань за цією тематикою. З огляду на це авторами було виконане експертне анкетне опитування керівників управлінського та інституційного рівнів управління низки компаній м. Львова та Львівської області. Для формування вибіркової сукупності застосовано критерій малої вибірки (обрано випадковим чином 30 підприємств). Причому, жодних обмежень до їхньої галузевої приналежності не висувалось, адже встановлено, що формування і реалізація проектів є характерними для підприємств різної величини та різних видів діяльності. Обмеженість просторової ознаки вибіркової сукупності м. Львовом та Львівською

областю обґрунтовувалась можливістю забезпечення безпосереднього зв'язку із респондентами (в окремих випадках було застосовано телефонне інтерв'ю).

Загалом в межах опитування було опитано по 3 особи на кожному з об'єктів вибіркової сукупності (разом – 90 осіб), які належали до керівників або інституційного, або управлінського рівня управління. Ці обмеження обґрунтовуються тим, що саме такі керівники беруть найактивнішу участь в реалізації бізнес-проектів, їхньому економічному оцінюванні та управлінні ними.

До переліку представників вибіркової сукупності, які розглядалися в межах опитування, зокрема увійшли: ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ТзОВ «Львівенергоінвест», ТзОВ «Барком», ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод», ТзОВ «Бадер Україна», Україно-англійське СП у формі ТзОВ «Галка ЛТД», ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПАТ «Галичфарм», Львівське міське комунальне підприємство «Львівводоканал», ПАТ «Компанія Ензим», ПАТ «Кредобанк», ТзОВ «Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод», ПАТ «Львівобленерго», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ін.

Основною метою проведеного опитування було установлення реального стану управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції в Україні. Із урахуванням цієї мети було розроблено анкету із низкою запитань (жодних обмежень щодо типів запитань в анкеті висунуто не було).

Перше запитання, що було адресоване до респондентів, стосувалось рівня їхніх знань, вмінь та навичок щодо економічного оцінювання бізнес-проектів. Цікавим є те, що лише 42% керівників інституційного та управлінського рівнів управління такий свій рівень оцінюють на «відмінно» та «добре», у той час як 58% – на «задовільно» і «незадовільно» (рис. 5.8). Очевидно, що такі результати не свідчать про позитивні тенденції в українському проектному менеджменті.

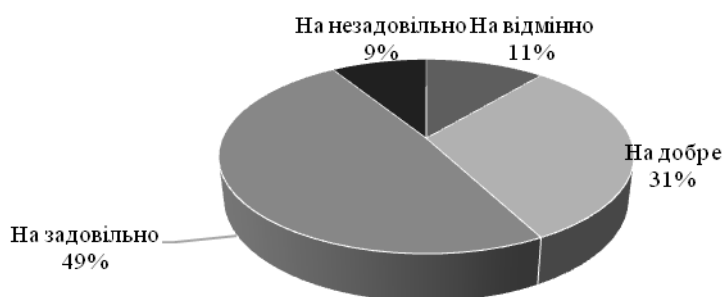


Рис. 5.8 Рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо економічного оцінювання бізнес-проектів

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Більш позитивні висновки можна зробити щодо рівня вмінь, знань та навичок керівників у сфері управління бізнес-проектами загалом (рис. 5.9), однак в абсолютному виразі все ж тенденції не є сприятливими.

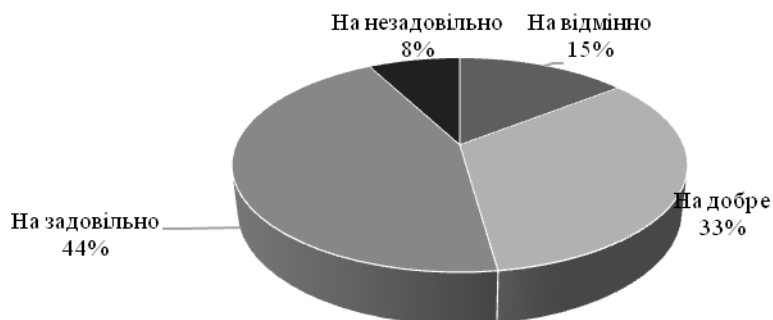


Рис. 5.9 Рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо управління бізнес-проектами загалом

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Експерти опитувались і щодо їхнього досвіду реалізації бізнес-проектів у різних сферах. Цікавим є те, що найбільша кількість респондентів такий досвід мають у сфері маркетингу і реклами (37 осіб обрало цей варіант з-поміж 90), що свідчить про популярність такого напрямку бізнес-проекування серед вітчизняних підприємств. Окрім того, 31 особа серед опитаних була залучена до реалізації бізнес-проектів, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації, та 29 осіб – до бізнес-проектів у сфері ІТ-технологій (рис. 5.10).



рис. 5.10 Сфери, у яких експерти мали досвід реалізації бізнес-проектів

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Такі результати дають змогу стверджувати про релевантність сформованої вибірки експертів, які мають досвід реалізації бізнес-проектів у різноманітних сферах і зі своєї власної позиції та досвіду дають оцінку стану економічного оцінювання й управління такими проектами. Це свідчить про адекватність отриманих результатів, сформованих висновків та наданих рекомендацій за результатами опитування.

Заслуговує на увагу і те, що серед сформованої вибірки респондентів не було жодної особи, яка б не була залучена до реалізації бізнес-проектів протягом усієї своєї кар'єри (рис. 5.11).

Результати опитування засвідчили, що на вітчизняних підприємствах на теперішньому етапі їхнього розвитку першочергово відповідальними за управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції здебільшого є керівники окремих відділів (про це у своїх відповідях зазначили 46% респондентів) (рис. 5.12). Такі тенденції не відповідають тенденціям розвитку економічно розвинутих країн, у яких все ж домінуючу роль в управлінні бізнес-проектами відіграють керівники проектів на рівні усієї компанії.

Слід врахувати і те, що у переліку підприємств вибіркової сукупності під час опитування є чимало компаній, чию систему менеджменту слід вважати розвинутою з позиції вітчизняних мірок.

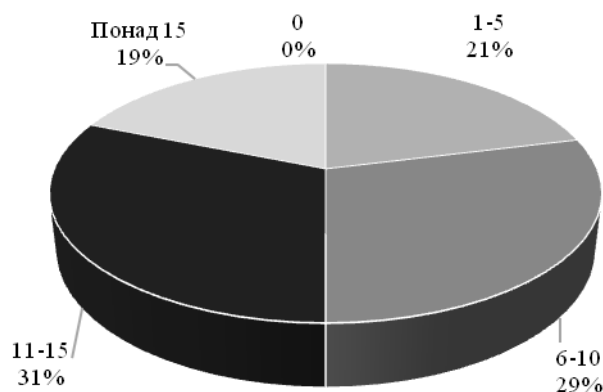


Рис. 5.11 Розподіл респондентів за кількістю бізнес-проектів, до реалізації яких вони були залучені протягом усієї своєї кар'єри

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Водночас, очевидно, що переважна більшість суб'єктів господарювання на теренах м. Львова та Львівської області (як, зрештою, і України) все ж має менш розвинути таку систему.

Аналізуючи рис. 5.12, доречно звернути увагу на ще одну цікаву особливість відповідальних суб'єктів на вітчизняних підприємствах за управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції, а саме на чималий вплив власників на ці процеси. Це свідчить про те, що вплив власників про бізнес-процеси багатьох українських компаній є доволі

істотним, попри наявність на підприємствах керівників різних рівнів управління.

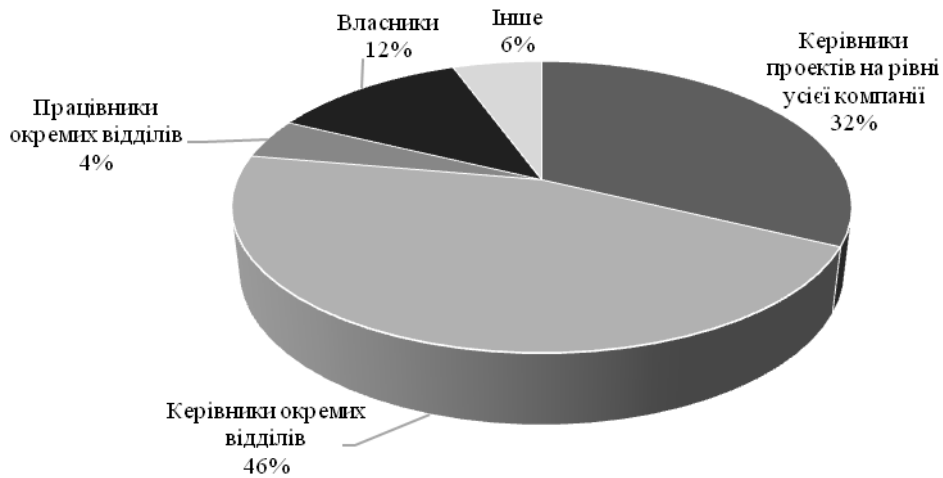


Рис. 5.12 Першочергово відповідальні суб'єкти на вітчизняних підприємствах за управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Респонденти опитувались і щодо середнього бюджету бізнес-проектів, які реалізовувались у їхніх компаніях. Отримані результати (рис. 5.13) дають змогу зробити висновок про те, що найбільш поширеними у вітчизняному бізнесі є бізнес-проекти із середньою вартістю від 50 до 100 тис. грн. (40%) та від 100 до 200 тис. грн. (28%). Очевидно, така середня вартість не дає змоги стверджувати про масштабність бізнес-проекування в Україні. Це притому, що частка бізнес-проектів із середнім бюджетом понад 500 тис. грн. становить у загальній кількості лише 9%.

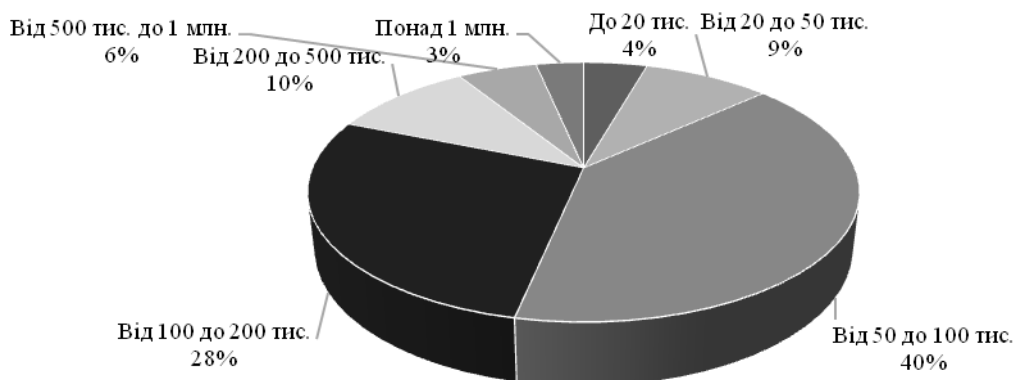


Рис. 5.13 Середній бюджет бізнес-проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах (у грн.)

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Незначні масштаби бізнес-проектування в Україні призводять багато в чому і до незначної тривалості реалізації бізнес-проектів, про що свідчить рис. 5.14. Так, лише 4% бізнес-проектів у нашій державі є такими, які реалізуються більше 1 року. Натомість, в інтервалі до півроку реалізуються аж 47% бізнес-проектів.

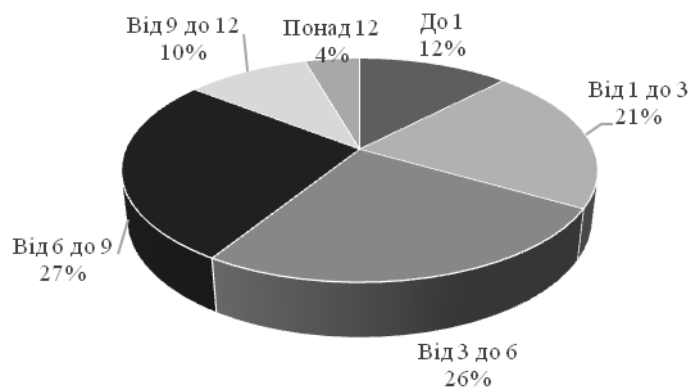


Рис. 5.14 Середній час реалізації бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах (у місяцях)

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Під час проведеного опитування з'ясувалась і думка експертів щодо масштабів територіальної спрямованості проектів у цифровому бізнесі в їхніх компаніях. Встановлено, що лише 11% таких проектів виходять за межі національного ринку (рис. 5.15).

Таким чином, решту 89% бізнес-проектів обмежуються виключно державними кордонами країни. Це притому, що 24% таких проектів має чітко виражений локальний характер.



Рис. 5.15 Масштаби територіальної спрямованості проектів на вітчизняних підприємствах у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*



Одне із адресованих до респондентів запитань стосувалось складу проектних команд на їхніх підприємствах. Найчастіше до таких команд, як свідчить рис. 5.16, залучаються працівники інших компаній, що раніше співпрацювали із суб'єктом господарювання у певних напрямках. Чималою в Україні також є і частка бізнес-проектів, які реалізуються виключно працівниками компанії (про це зазначили у своїх відповідях 41% експертів).



Рис. 5.16 Суб'єкти, що найчастіше залучаються до складу проектної команди на вітчизняних підприємствах

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Наведені на рис. 5.16 результати багато в чому відображають стан бізнес-середовища і партнерських відносин у бізнесі в Україні, коли власники і керівники різних рівнів управління часто неохоче вибудовують взаємини із новими потенційними бізнес-партнерами (надаючи перевагу перевіреному стейкхолдерам). Слід вказати і те, що проблемою вітчизняного бізнесу є й високий рівень самовпевненості керівників (та й, зрештою, власників), які впевнені у своїй правоті попри зауваження ззовні та знають, як діяти за тих чи інших обставин (це стосується й управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції). Такою самовпевненістю пояснюється й поведінка керівників і власників щодо виконання бізнес-проектів своїми власними силами без залучення сторонніх суб'єктів. Досвідом економічно успішних країн та компаній доведено, що така позиція доволі часто є хибною і призводить до неуспішності бізнес-проекування.

Під час опитування встановлювалась і думка респондентів щодо залучення до складу їхніх проектних команд іноземних представників (незалежно від форми участі). Наведені на рис. 5.17 результати свідчать, що у 81% проектів такі представники не беруть участі, а відтак бізнес-проекти реалізуються виключно вітчизняними суб'єктами.

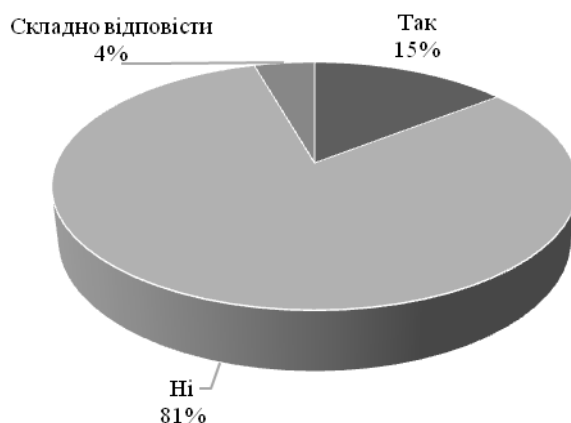


Рис. 5.17 Залучення іноземних представників до складу проектних команд вітчизняних підприємств

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Очевидно, що залучення іноземців до реалізації бізнес-проектів українськими підприємствами повинно бути обґрунтованим. Водночас, слід зауважити, що в економічно розвинутих країнах суб'єкти господарювання мають часто значно більший досвід проектної діяльності, зокрема, у великих масштабах, відтак, представники їхніх проектних команд є добре обізнаними з найновішими інструментами у сфері економічного оцінювання та управління бізнес-проектами.

Співпрацюючи з досвідченими іноземними партнерами в сфері реалізації проектів у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції, українські партнери мають змогу, окрім іншого, покращити практичний рівень наявних у них знань, вмій та навичок у проектному менеджменті, зокрема, щодо правління обсягами робіт бізнес-проекту, постачанням в його межах, ризиками, комунікаціями, людськими ресурсами, вартістю, якістю, часом тощо.

Цікаво було почути й думку експертів щодо найважливіших, на їхню думку, критеріїв ефективності реалізації бізнес-проектів (респондентам було запропоновано для оцінювання 10 варіантів критеріїв, із яких вони повинні бути обрати щонайбільше 3). Отримані результати засвідчили (рис. 5.18), що домінуючим в українському бізнесі все ж є відомий трикутник успіху бізнес-проекування Р. Аткинсона (бюджет, час та якість бізнес-проекту) [7-10].

Позитивним є також і те, що керівники українських підприємств високо оцінюють позитивні відгуки клієнтів як критерій ефективності реалізації бізнес-проектів (його обрало 40% респондентів).

Водночас, має місце певне ігнорування стратегічних аспектів бізнес-проекування (наприклад, варіант відповіді «забезпечення успіху компанії на ринку» та «забезпечення стратегічного розвитку компанії» обрало відповідно 22 та 20 респондентів).



Рис. 5.18 Найважливіші, на думку експертів, критерії ефективності реалізації проектів у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Тим самим, український бізнес більшою мірою орієнтований на короткостроковий період свого розвитку, аніж на довгостроковий, і з цієї позиції оцінюються проекти у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції. Загалом варто говорити про проблему незбалансованості стратегічного та тактичного векторів діагностування бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах.

Експерти опитувались і щодо необхідності застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції. Згідно отриманих результатів лише 24% респондентів зазначили, що це – необхідна умова ефективності такого управління і їх слід обов’язково застосовувати (рис. 5.19).

Водночас, доволі істотною є й частка керівників, які знають про існування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції, однак їх не застосовують (22%). Це притому, що ще 11% респондентів не знають про існування таких, а ще 10% – не застосовують їх, вважаючи абсолютно непридатними для українських реалій.

Таким чином, близько 50% керівників здійснюють управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції на основі своїх власних вмінь, знань на навичок, ігноруючи при цьому конкретний науково обґрунтований інструментарій та практичні рекомендації.

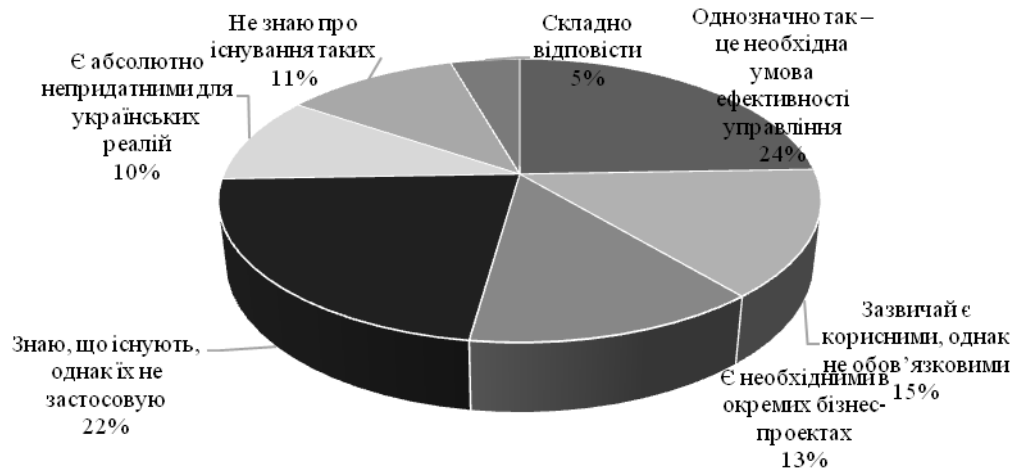


Рис. 5.19 Необхідність застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції

*Примітка: сформовано авторами за результатами експертного опитування*

Таким чином, за результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції в Україні, а саме: рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо економічного оцінювання та управління бізнес-проектами загалом; сфери, у яких експерти мали досвід реалізації бізнес-проектів; розподіл респондентів за кількістю бізнес-проектів, до реалізації яких вони були залучені протягом усієї своєї кар'єри; першочергово відповідальні суб'єкти на вітчизняних підприємствах за управління проектами у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції; середній бюджет бізнес-проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах; середній час реалізації бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах; масштаби територіальної спрямованості проектів на вітчизняних підприємствах у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції; суб'єкти, що найчастіше залучаються до складу проектної команди на вітчизняних підприємствах, тощо.

#### Література

1. Melnyk O.G., Adamiv M.Ye., Smereka L.V., Adamiv M.Ye. Diagnostics of investment attractiveness of business entities in conditions of European integration. *Economics, entrepreneurship, management*. 2018. Vol. 5, No. 1. P. 15-22.
2. Molnár E., Molnár R., Kryvinska N., Greguš M. Web Intelligence in practice. *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research, Springer*. 2014. Vol. 6. No.1. Pp. 149-172.
3. Ugolkov I., Karyy O., Skybinskyi O., Ugolkova O., Zhezhukha V. The evaluation of content effectiveness within online and offline marketing communications of an enterprise. *Innovative Marketing*. 2020. Vol. 16, No. 3. Pp. 26-36.
4. Адамів М.С., Куцин А.Р. Розвиток теоретико-методологічних засад інжинірингової діяльності на підприємствах. Вісник Національного університету

«Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. № 858. С. 9-15.

5. Kaczor S., Kryvinska N. It is all about Services - Fundamentals, Drivers, and Business Models. *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research. Springer*. 2013. Vol. 5. No. 2. Pp. 125-154.

6. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V., Mehta D., Gregus J. Diagnosing the Administration Systems as a Prerequisite for Enterprises Business Processes Reengineering. In: Barolli L., Nishino H., Miwa H. (eds) *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol 1035. Springer, Cham. Pp. 513-524.

7. Мельник О.Г., Адамів М.Є., Тодошук А.В. Концептуальні засади реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2018. №11. С.39-44.

8. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol 30. Springer, Cham. Pp. 161-178.

9. Kryvinska N. Building Consistent Formal Specification for the Service Enterprise Agility Foundation. *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research. Springer*. 2012. Vol. 4. No. 2. Pp. 235-269.

10. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. Simulating and Reengineering Stress Management System—Analysis of Undesirable Deviations / In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2019. Vol 20. Springer, Cham. Pp. 311-330.

## **5.6. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Маргасова В.Г.*

*доктор економічних наук, професор,  
НУ «Чернігівська Політехніка», м. Чернігів*

*Гарафонова О.І.*

*доктор економічних наук, професор,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

*Ткаленко Н.В.*

*доктор економічних наук, професор,  
НУ «Чернігівська Політехніка», м. Чернігів*

*Маргасова О.Д.*

*студентка, НУ «Чернігівська Політехніка», м. Чернігів*

Інноваційна спрямованість стратегії розвитку виробництва займає важливе місце в діяльності бізнес-організацій. Інноваційна активність економіки набуває центрального характеру в соціально-економічних процесах індустріально розвинених країн. Зростання кількості інформації, інтелектуальних та інноваційних складових трансформують діяльність

підприємств, що спричиняє зміни у виробництві та організаційно-управлінських аспектах діяльності компанії.

Питання обґрунтування інноваційної стратегії підприємства досліджували наступні науковці: П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Лігоненко Л.О., Шершньова З.Є., Федулова Л. І., Паливода О. М., Романенко Є. О., Бубенко П. Т., та інші. Не зважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної проблематики, дана тема не є повністю дослідженою, адже більшість науковців не враховують інноваційність при обґрунтуванні саме стратегії бізнес-організації.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних основ інноваційної стратегії бізнес-організації. У зв'язку з швидкими темпами розвитку ринку стає необхідним розвиток виробництва на інноваційних засадах, що диктує нові вимоги до змісту, форм, методів та організації управлінської діяльності. Це в свою чергу сприяє появі особливого типу менеджменту, який має враховувати оновлення усіх елементів виробничих систем.

Конкурентоспроможність підприємства дозволяє зберігати та розширювати свої позиції на ринку за допомогою пропозиції якісної продукції, що задовольняє особливі вимоги споживачів та забезпечує ефективну діяльність підприємства.

Інновації виступають основною конкурентною перевагою підприємства та підвищують його конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, вибір майбутніх напрямів інноваційного розвитку стає одним з найважливіших завдань управління підприємством у сучасних економічних умовах.

Наразі існуючі технології та підходи до управління виробництвом на вітчизняному ринку є досить застарілими, що зменшує конкурентоспроможність продукції на світовому ринку [1].

Отже, на даний момент існує потреба у збільшенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок розробки та впровадження інноваційної стратегії на всіх рівнях виробничої діяльності підприємства.

Основні чинники, що стримують інноваційний розвиток українських підприємств [2]:

- нестача власних фінансових ресурсів та високі відсоткові ставки в банках на кредити;
- освоєння нової продукції несе в собі великі витрати та високі ризики;
- слабкий розвиток НДДКР та відсутність розуміння їх необхідності у підприємців;
- відсутність державної підтримки у розробці інноваційної продукції та стимуляції інноваційної діяльності у підприємств.

Тому наразі зростає актуальність розробки та впровадження успішної інноваційної стратегії підприємства.

В економічній літературі наявна велика кількість тлумачень терміну

«стратегія підприємства». Найчастіше автори надають таке визначення стратегії підприємства – це довгостроковий курс розвитку підприємства, що допомагає досягти поставлених цілей, що визначаються самостійно підприємством в межах своєї політики [3].

Розробка стратегії забезпечує довготривале та успішне знаходження підприємства на цільовому ринку, забезпечуючи його конкурентоспроможність. Оскільки інновації являються одним з основних способів досягнення лідируючої позиції на ринку, доцільно розглянути сутність інноваційної стратегії, її роль та місце у системі стратегій підприємства.

Є багато підходів до тлумачення «інноваційної стратегії підприємства», науковці часто вкладають різний зміст в трактування цього поняття. В економічній літературі також може дещо відрізнитися назва поняття «інноваційної стратегії»: «стратегія інноваційного розвитку», «стратегія інновацій», «стратегія розвитку інноваційної діяльності», «стратегія управління інноваційною діяльністю». Поняття «інноваційної стратегії підприємства», що надаються різними науковцями можна згрупувати за ключовими рисами (табл. 5.1):

- досягнення цілей відбувається за рахунок ефективного розподілу ресурсів,
- комплексний план, сформований для досягнення майбутніх результатів,
- новизна – ключовий фактор досягнення мети підприємства,
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної стратегії,
- визначення перспективних напрямів розвитку для досягнення цілей,
- врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки інноваційної стратегії,
- зосередження зусиль на пошуку істотних змін підприємства та управління ними.

Таблиця 5.1

**Визначення поняття «інноваційна стратегія» за ключовими рисами**

Ключові риси	Автор	Визначення
1	2	3
Досягнення цілей відбувається за рахунок ефективного розподілу ресурсів	Сгоркін С. С.	Інноваційна стратегія – це механізм розподілу ресурсів для здійснення інноваційної діяльності підприємства, що допомагає досягненню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі
	Коваль А. А.	Стратегія управління інноваційною діяльністю – це сукупність власних та залучених ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей та інноваційного розвитку

Продовження табл. 5.1

1	2	3
	Подреза С. М., Кам'янецька О. В.	Інноваційна стратегія – це система довгострокового розподілу ресурсів та їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення
Комплексний план, сформований для досягнення майбутніх результатів	Новицький В. І.	Інноваційна стратегія – це генеральний план дій інноваційної діяльності підприємства для досягнення довготермінових цілей, він визначає пріоритети та напрями розробки інноваційної стратегії та послідовність етапів її реалізації.
	Гриньов А. В.	Стратегія розвитку інноваційної діяльності – це комплексний план дій, у якому майбутні результати досягаються за рахунок самого інноваційного процесу (стадія дослідження та розробок, використання нововведень у виробництві, виведення нового продукту на ринок).
	Матвєєва Т. В., Машкова Н. В., Байраншін А. Ю.	Інноваційна стратегія – це план нововведень, що оновлює виробництво та способи знаходження необхідних продуктів інтелектуальної праці, починається від пошуку нових науково-технічних рішень, що включають в себе виробництво і збут до використання нової техніки та проведення маркетингових досліджень
	Скібіцький О. М.	Інноваційна стратегія – це детальний комплексний план виходу нової продукції на ринок, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу
	Дорофєєв В. Д.	Інноваційна стратегія – це генеральний план поведінки компанії використання інновацій у її господарській діяльності
Новизна – ключовий фактор досягнення мети підприємства	Кравець І. В.	Стратегія інноваційного розвитку – це визначення місії та цілей підприємства, що активізують інноваційну діяльність, за рахунок новизни перш за все для цих підприємств, також можливо і для всієї галузі
	Янковець Т. М.	Інноваційна стратегія – це будь-який новітній засіб, що допомагає досягти стратегічної мети підприємства
	Фатхутдінов Р. А.	Інноваційна стратегія – це спосіб досягнення цілей підприємства, що перш за все відрізняється своєю новизною для даного підприємства або галузі



Продовження табл. 5.1

1	2	3
Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної стратегії	Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.	Інноваційна стратегія – це взаємопов’язаний комплекс дій, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його життєздатності на ринку
	Кулаєць М. М., Куцеконь Л. О.	Інноваційна стратегія – це комплекс інноваційних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок визначення найважливіших напрямів та пріоритетів ефективного розвитку підприємства
Визначення перспективних напрямів розвитку для досягнення цілей	Янковський К. П., Мухарь І. Ф.	Інноваційна стратегія – це цілеспрямована діяльність, що допомагає визначити найважливіші напрями розвитку підприємства для досягнення цілей
	Павленко І. А.	Інноваційна стратегія – цілеспрямована діяльність для вибору пріоритетних напрямів майбутнього розвитку підприємства та розробка комплексу дій, необхідних для їх досягнення
	Ковтун О. І.	Стратегія інновацій - це логічна система орієнтування підприємства, що визначає напрями та сприятливі умови й можливості для інноваційної діяльності підприємства для його розвитку та отримання позитивного результату
Врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки інноваційної стратегії	Федулова І. В.	Інноваційна стратегія – це система дій підприємства, яка враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування напрямів інноваційного розвитку підприємства, його поведінки на ринку та розподілу ресурсів для досягнення довгострокових цілей за рахунок науково-технічних розробок
	Чубай В. М.	Інноваційна стратегія підприємства – це система дій, які забезпечують ефективність розробок інновацій на підприємстві, за рахунок сприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища або пристосування до наявного середовища, при цьому ефективно розподіляються ресурси та відбувається оптимізація всіх процесів
Зосередження зусиль на пошуку істотних змін підприємства та управління ними	Очередько О. О.	Інноваційна стратегія підприємства сприяє генеруванню змін всередині підприємства (технологічні, організаційні та управлінські), також забезпечує управління цими змінами для підвищення рівня кінцевих результатів його діяльності.

1	2	3
	Шегда А. В.	Стратегія інновацій – підприємство займається пошуком істотних змін у методах виробництва, ефективних технологій, організації праці та стимулюванню персоналу
	Стадник В. В., Йохна М. А.	Інноваційна стратегія – це стратегія, спрямована на пошук нових рішень та прогнозування змін на ринку для покращення ринкової позиції та розвитку підприємства на інноваційних засадах

*\*Джерело: [складено на основі 3-10]*

Отже, дослідивши різносторонні підходи щодо визначення сутності поняття «інноваційна стратегія», можемо зробити висновки, що інноваційна стратегія - це система планових дій, які розробляються підприємством задля досягнення довгострокових цілей компанії щодо подальшого її розвитку, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу та інновацій з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Під час формування інноваційної стратегії використовується комплексний підхід на основі двох складових [11]:

1) ринкова складова: враховує аналіз зовнішнього середовища підприємства (розглядаються можливості та загрози), чітко виділені цільові ринки для збуту продукції та розглядається можливість виходу на нові ринки;

2) ресурсна складова: враховує аналіз внутрішнього середовища (проводиться оцінка сильних та слабких сторін підприємства), основний акцент ставиться на ефективному використанні ресурсів підприємства.

Основні способи активізації інноваційної діяльності [11]:

– пошук джерел фінансування з меншими кредитними відсотками (можливість використання лізингу), на законодавчому рівні потрібно поліпшити систему кредитування на інноваційну діяльність;

– створення інформаційно-аналітичного відділу в компанії для пошуку нововведень на ринку, аналізу ринку, виявлення потреб споживачів для швидкого реагування на зміни;

– необхідно шукати інноваційні підходи до мотивації персоналу: заохочення до генерації ідей, створення дружельюбної атмосфери в колективі, де кожний може висловити свою думку, спираючись на факти, тощо;

– використання сучасного технічного забезпечення для ефективної постановки цілей, слідкування за термінами виробництва, ефективного використання ресурсів, тощо.

Далі пропонуємо розглянути основні переваги та недоліки використання підприємством інноваційних стратегій у своїй господарській

**Переваги та недоліки впровадження інноваційних стратегій**

№	Впровадження інноваційних стратегій	
	Переваги	Недоліки
1	Надання підприємству конкурентних переваг на ринку, орієнтація на розвиток та вдосконалення	Ризики, пов'язані з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища.
2	Підвищення ефективності виробництва; збереження ресурсів та покращення якості продукції	Витратність на новітні засоби праці та технології з довгим терміном самоокупності
3	Можливість швидко адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища; гнучкість та використання альтернатив за наявних одних і тих же ресурсів	Значна затратність часу на розробку, оцінку та перевірку ефективності розробленої інноваційної стратегії, а також на проведення досліджень та експериментів
4	Краще розуміння та задоволення потреб та бажань споживачів	Наукомісткість та потреба в пошуку обдарованих висококваліфікованих робочих кадрів

*\*Джерело: [складено на основі 2]*

Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідно займатися постійним вдосконаленням всіх організаційних процесів, генерувати нові ідеї та розробляти детальні плани для втілення їх в життя, створювати власні інноваційні розробки для забезпечення довгострокового та конкурентоспроможного функціонування підприємства на ринку [12].

Тобто, правильно обрана інноваційна стратегія допомагає активізувати весь потенціал підприємства: виробничий, фінансовий, організаційний, технічний та технологічний, за рахунок розвитку підприємства на інноваційних засадах досягаються поставлені цілі та збільшується частка ринку підприємства.

Тож, до головних переваг впровадження підприємством інноваційних стратегій можна віднести:

- надання підприємству конкурентних переваг на ринку;
- спонукання до орієнтації на розвиток та вдосконалення господарської діяльності;
- підвищення ефективності діяльності, збереження наявних ресурсів та покращення існуючої якості товарів та послуг;
- адаптація до задоволення потреб та побажань споживача;
- мобільність та гнучкість щодо постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах існування компанії.

До недоліків можна віднести високий ступінь ризиків, великого обсягу витрат на інновації та технології, збільшення затрат часу на аналіз та виконання стратегій, а також потреба у висококваліфікованих робочих кадрах, фанатів своєї справи та витрат на оплату їх послуг.

Отже, нами було наведено сутнісну характеристику поняття «інноваційна стратегія» за ключовими її рисами у розрізі різних науковців, наведені основні методи та підходи до трактування інноваційних стратегій компаній. Отже, інноваційна стратегія – це система планових дій, які розробляються підприємством задля досягнення довгострокових цілей компанії щодо подальшого її розвитку, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу та інновацій з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. До головних переваг впровадження інноваційних стратегій на підприємстві можна віднести підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії, більше задоволення споживчих потреб, а також спонукання до постійного вдосконалення та розвитку діяльності підприємства.

На сьогодні, на основі досвіду великої кількості підприємств виокремлюють багато видів інноваційних стратегій. При виборі виду інноваційної стратегії підприємства потрібно також враховувати і загальну стратегію. Цілі інноваційної стратегії мають відповідати цілям загальної стратегії (рис 5.20).



Рис. 5.20 Види інноваційних стратегій  
\*Джерело: [складено на основі 13]

Узагальнююча класифікація інноваційних стратегій представлена в табл. 5.3.

## Класифікації інноваційних стратегій

Види стратегій	К. Фрідман	Федулова Л.І.	Захарченко В.І.	Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О.	Харук К.Б.	Додгсон М., Ганн Д., Салтер А.	Скібіцький О.М.	Стадник В.В., Йохна М.А.	Дорофєєв В.Д., Дресвянников В.А.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наступальна	+	+		+	+	+	+	+	+
Захисна (оборонна)	+	+		+	+	+	+		+
Імітаційна	+	+		+	+		+	+	
Залежна	+	+			+			+	
Традиційна	+	+			+			+	
За нагодою або стратегія «ніші»	+	+						+	
Продуктові			+						
Функціональні			+						
Ресурсні			+						
Організаційно-управлінські			+						
Проміжна				+					
Поглинаюча				+					
Розбійницька				+					
Спрямована на створення нового ринку				+					
Опортуністська					+				
Проактивна						+			
Реактивна						+			
Остаточна									+
Доповнююча									+
Комбінована									+
Перехідна									+

\*Джерело: [складено на основі 3-10]

З рис. 5.21 типи інноваційних стратегій можна розділити на три рівні.

Перший рівень найбільш глобальний і визначає поведінку компанію по відношенню до розробки інноваційних продуктів. Проактивна стратегія визначає лідера на ринку, який займає своє місце за рахунок розробки передових технологій. Реактивна визначає послідовників, які копіюють первинні інновації.

Другий рівень стратегій визначає поведінку компаній по відношенню до конкурентів.

Наступальна стратегія включає в себе захист існуючих технологій і ринків, з готовністю швидко реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища.

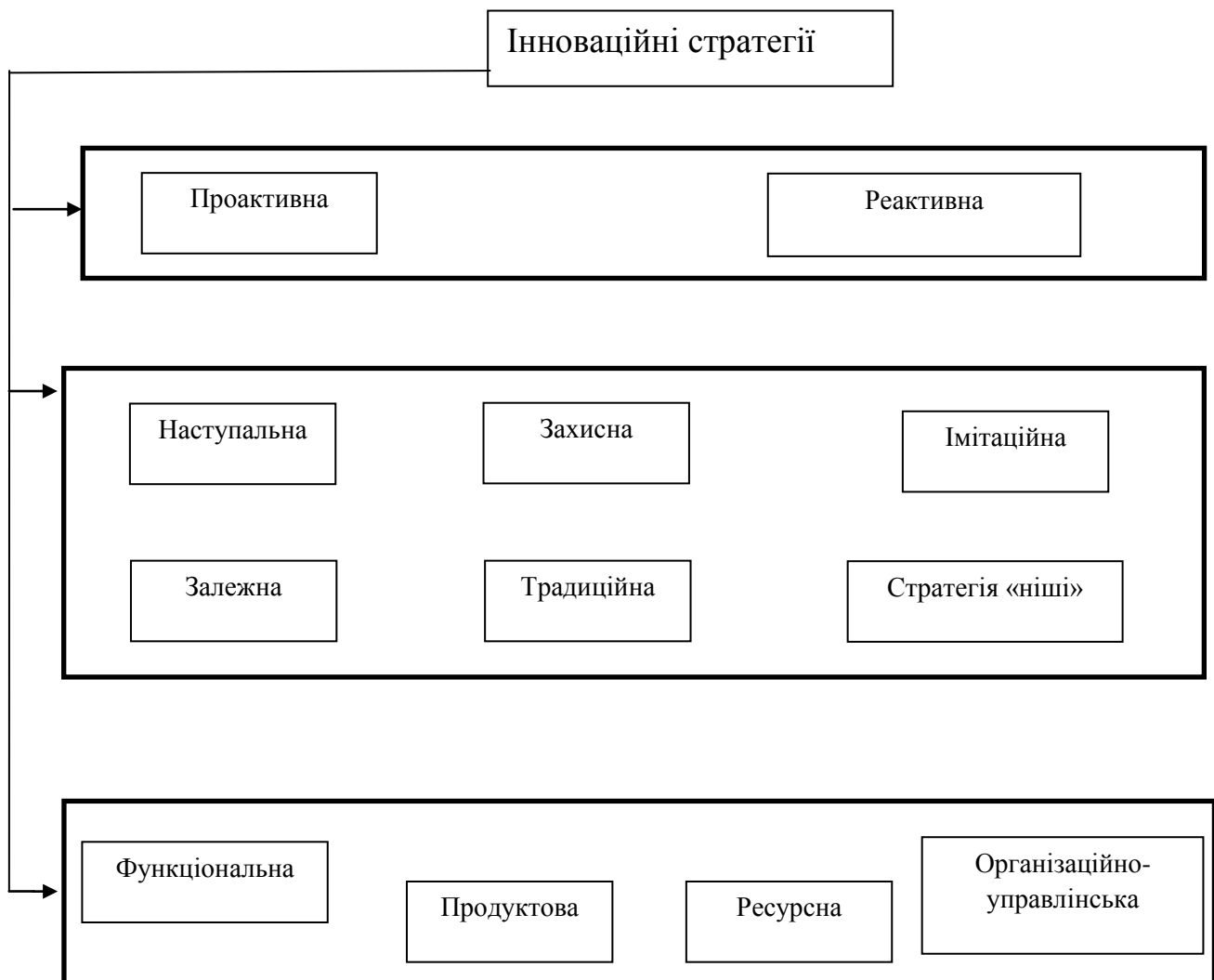


Рис. 5.21 Класифікація інноваційних стратегій бізнес-організацій

*\*Джерело: [авторська розробка]*

Захисна – компанії захищають свої позиції на ринку, чекають поки клієнти вимагатимуть зміни у продуктах або послугах. Імітаційна – перейняття досвіду у конкурентів. Залежна - малі підприємства являються підрядниками у більших щодо виробництва нового продукту, послуги або виробничого методу. Традиційна – підвищення якості власної продукції чи послуг. Стратегія «ніші» - підприємство створює унікальну продукцію та знаходить власну нішу на ринку.

Третій рівень стратегій визначає тип стратегії відповідно до діяльності в середині компанії. Функціональна – визначає інноваційні напрями функціональної діяльності. Продуктова – в основі інновацій продукт або послуга, що надає компанія. Ресурсна – інновації, що базуються на використанні певного ресурсу. Організаційно-управлінська – структура та методи управління сформовані на інноваційних засадах.

Вибір інноваційної стратегії являється однією з найважливіших складових інноваційного менеджменту. За рахунок інноваційної стратегії підвищується конкурентоспроможність підприємства та збільшується

тривалість його життєвого циклу. Будь-які нововведення на підприємстві носять інноваційний характер.

Орієнтовний алгоритм розробки інноваційної стратегії може бути таким: формування загальної та функціональних стратегій, формування відповідної інноваційної стратегії, вибір альтернатив, реалізація інноваційної стратегії підприємства [14].

Але слід зазначити, що розробка та реалізація інноваційної стратегії підприємства несе в собі певні ризики, тому необхідно проводити ретельний економічний аналіз, щоб мінімізувати ризики та вдало реалізувати обрану інноваційну стратегію. Також значний вплив має мінливість зовнішнього середовища, тому це необхідно враховувати для успішної реалізації інноваційної стратегії для зміцнення своєї ринкової позиції та отримання прибутку.

### Література

1. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 456 с.
2. Сумец, А. Н. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: [учеб. посіб.] / А. Н. Сумец. — К. : ВД «Професіонал», 2005. — 320 с.
3. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.
4. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент.: учебное пособие. / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза.: Издательство Пензенского гос. Универ. – 2003. – 189 с.
5. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / Н.В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
7. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. / О. М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.
8. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: Підручник. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
9. Харук К.Б. Інноваційні стратегії розвитку торговельних підприємств / К.Б. Харук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. – №640. – С. 423-424.
10. Dodgson M., Gann D., Salter A., The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. Oxford University Press, 2008.
11. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник/ І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало; за ред. І. О. Школьник. - Суми : Університетська книга, 2009. - С. 269-273.
12. Шелегеда Н.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства монографія Б.Г Шелегеда Н.В Касьянова А. Берсуцький та ін. Донецьк Вид-во Дон.
13. Казимирская, В. А. Статистический анализ рынка ресторанных услуг Украины [Текст] / В. А. Казимирская, К. И. Тарасова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2018. – С. 144 – 148.
14. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексик. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.

## **5.7. УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОСТІ ЦИФРОВОГО РЕІНЖИНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Прохорова В. В.*

*доктор економічних наук, професор,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Овчиннікова В. О.*

*доктор економічних наук, доцент,*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

Зовнішні умови господарювання, що останнім часом характеризуються, перш за все, динамізмом, високим рівнем конкуренції і мінливими потребами споживачів вимагають постійного удосконалення й перебудови бізнес-процесів вітчизняних суб'єктів господарювання. Однак сьогодні, в епоху цифрової трансформації світової економіки, змін зазнає й сам реінжиніринг, а тому маємо справу вже з цифровим реінжинірингом. Ефективне застосування модернізованого інструменту управління не можливе без окреслення базових понять, принципів, ознак, характеристик, а головне умов забезпечення його дієвості.

У працях закордонних та вітчизняних вчених приділяється вагома увага проблематиці і областям використання реінжинірингу в реорганізації діяльності підприємств на основі сучасних інформаційних технологій. Вивченню питань цілісного і системного моделювання та реорганізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямованих на спрощення бізнес-процесів і організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування присвятили свої публікації такі вчені-дослідники, як Данченко О. Б., Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В., Тельнов Ю. Ф. та ін. [1-9]. Зокрема наукові праці [10 - 14] присвячено дослідженню базових концептуальних положень цифрового реінжинірингу. Віддаючи належне здобуткам науковців, слід зазначити, що під час трансформації середовища функціонування і реалізації ініціатив цифрової модернізації вітчизняних суб'єктів господарювання доцільним наразі є визначення сучасних умов забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу.

Метою наукового дослідження є визначення та обґрунтування умов забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу з урахуванням глобальних трендів перебудови середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійною мінливістю потреб ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників і клієнтів, безперервним вдосконаленням технічних можливостей та сильною конкуренцією. У цих умовах в менеджменті підприємств відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих



ресурсів на організацію динамічних бізнес-процесів [1]. Під бізнес-процесом, як правило, розуміють сукупність взаємопов'язаних операцій (робіт) з виготовлення готової продукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів. Управління бізнес-процесами націлене на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів). При цьому в ході управління бізнес-процесів всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії [2].

Менеджмент бізнес-процесів зародився ще в рамках концепцій загального управління якістю (TQM - Total Quality Management) [3] і безперервного поліпшення процесів (CPI - Continuous Process Improvement) [4], згідно з якими передбачається наскрізне управління бізнес-процесом, як єдиним цілим, який виконується взаємопов'язаними підрозділами підприємства (компанії), наприклад, від моменту надходження замовлення клієнта до моменту його реалізації.

Управління бізнес-процесами доцільно розглядати і на рівні взаємодії різних підприємств, коли потрібна координація діяльності підприємств-партнерів в потоках руху товару або в логістичних процесах. Логістика стала основою для формування методи організації поставок за принципом «Точно в термін» (JIT - just in time), реалізація яких неможлива без управління бізнес-процесами як єдиним цілим. Революцію в управління бізнес-процесами внесли досягнення в області сучасних інформаційних технологій, які надають можливість проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Згідно з визначенням М. Хаммера і Д. Чемпі реінжиніринг бізнес-процесів (BPR - Business process reengineering) визначається, як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства». Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування [3].

Однак, останнім часом спостерігаємо перехід до нового етапу промислової революції, що вимагає від вітчизняних компаній негайно адаптуватися та відповідати викликам часу, задовольняти існуючі потреби суспільства і тим самим впливали на розвиток систем управління, видозмінюючи корпоративні відносини та відповідно самого реінжинірингу.

Отже, сучасний етап розвитку суспільства, що має назву «цифрова епоха» або «епоха четвертої промислової революції» має особливий науковий інтерес, оскільки неминуче вносить зміни в усі процеси забезпечення ефективності господарювання підприємств, в тому числі в корпоративні відносини. Причому дана тема представляє як теоретичну значимість з точки зору прогнозу майбутнього корпоративного управління,

так і практичну, оскільки виявлені тенденції повинні враховуватися при актуалізації стратегії компаніями і в організацію усіх основних та забезпечуючих процесів управління, щоб компанії змогли адаптуватися до глобальних змін.

Використовуючи методи порівняння, аналізу та систематизації інформації було вивчено особливості цифрової епохи та їх вплив спочатку на корпоративне управління, а потім на інші базові інструменти управління. У даній роботі коротко викладено особливості цифрової епохи і основні висновки про тенденції розвитку корпоративного управління, виявлені в ході дослідження. Проаналізувавши праці ряду дослідників, серед яких К. Шваб [12], Д. Іто, Д. Хоуї [5], Дж. Хескел, С. Уестлейк [3] слід виділили такі характерні особливості цифрової епохи:

1. Широта, охоплення, висока швидкість і безперервність змін, високі темпи розвитку суспільного виробництва.
2. Драйвери розвитку - інформація, передові технології і комунікації, широке охоплення Інтернету.
3. Нові технології дешевшають і самі синтезують все більш передові та ефективні технології.
4. Відбувається поступове нівелювання кордонів між фізичними, цифровими і біологічними сферами.
5. Зростає роль нематеріальних активів.
6. Зміни носять глобальний характер внаслідок процесу глобалізації світової економіки.

Найважливішим висновком, до якого можна прийти в ході дослідження, є те, що цифрові технології з урахуванням перерахованих особливостей при правильному використанні можуть стати інструментами для створення більш ефективної системи корпоративного управління.

Однак які ж тенденції розвитку корпоративного управління, що складаються під впливом цифрової епохи?

1. Прозорість, зменшення ступеня асиметрії інформації [11] і довіра. Завдяки розвитку комунікацій в мережі Інтернет, глобалізації та технологій, компанії стикаються з тим, що вони стають своєрідним «акваріумом» для акціонерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Наприклад, інформація про аффілірованність, конфлікти інтересів, недобросовісні дії, корпоративних конфліктах стає легко доступна для стейкхолдерів, а будь-яка несумлінна дія може швидко стати відомим і підірвати довіру до компанії.

2. Модифікація традиційного «конфлікту інтересів». З одного боку, сучасні технології спрямовані на згладжування конфлікту інтересів за рахунок прозорості, з іншого - до класичного конфлікту приєднуються можливості підвищення ефективності діяльності завдяки сучасним технологіям і керівникам в даній ситуації доводиться приймати рішення про те, чи вигідно їм застосовувати дані технології, збільшуючи прозорість власної діяльності, а вигідно це не всім. Більш того, розробник і «налагодчик» технологічних рішень, що адаптує технології під компанію

стає найважливішим стекхолдером, відповідальність якого на даний момент не визначена і додавання в систему такого стейкхолдера може модифікувати «управлінський трикутник» в «управлінський квадрат».

3. Зниження трансакційних витрат: на збір і обробку інформації; на контроль звітності і дій учасників корпоративних відносин; на прийняття рішень завдяки розвитку інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень на базі штучного інтелекту [7]; на специфікацію і захист прав власності завдяки системам на основі технології блокчейн; на опортуністичну поведінку менеджменту [11]; на «швидкість і кількість здійснення угод через недостатнє довір'я стекхолдерів один одному, що характерно для країн, які розвиваються» [10].

4. Посилення ролі та відповідальності ради директорів як стратегічного органу управління [7]. Компаніям, щоб вижити, доводиться трансформувати свій бізнес в цифровій епосі і початок трансформації має починатися зі стратегії, у зв'язку з цим роль ради директорів як стратегічного органу управління збільшує. Крім цього, відбувається передача рутинних завдань інтелектуальним системам, відбувається вивільнення ресурсів для стратегічних завдань.

5. Потреба в постійному навчанні і розвитку компетенцій директорів та топ-менеджерів. Цифрова трансформація є основою того, що всі активи, крім людського інтелекту, щорічно дешевшають, зникають цілі професії і з'являються нові, а нізкоінтелектуальна праця поступово переходить в руки роботів і штучного інтелекту. У зв'язку з цим компетенції, здібності та потенціал керівників стають як ніколи важливі, від них залежить здатність бізнесу залишатися конкурентоспроможними, відповідати викликам часу і виживати в швидкоплинному світі.

6. Ризики і етика. Збільшується кількість ризиків, пов'язаних з розвитком технологій, найважливіші з яких - ризики недобросовісного застосування технологій компаніями і ризики кібербезпеки. Питання етики в таких умовах стають особливо актуальними. Таким чином, цифрова епоха і перераховані тенденції, на думку авторів, вже почали істотно впливати на традиційну систему корпоративного управління і з розвитком технологій їх вплив буде тільки посилюватися. У зв'язку з цим слід звернути увагу на трансформацію інструментів системи управління під впливом перерахованих тенденцій.

Отже, відбувається кардинальна трансформація (від лат. — перетворення, зміна), а саме цифрова трансформація, і не лише самої системи управління підприємством, але й спостерігається цифрова зміна усіх взаємопов'язаних елементів системи підприємства та інструментів забезпечення ефективності його діяльності. Так, спостерігаємо появу цифрового реінжинірингу, що відповідно відбивається на умовах забезпечення його дієвості. З'ясовуючи та розкриваючи які слід врахувати, що у сильно пов'язаних системах, до яких відноситься будь-яка компанія, необхідно враховувати не лише наслідки прямих впливів процесу реінжинірингу, але й їх ефектів, що передаються через системні

взаємозв'язки. Крім того вважаємо за доцільне обов'язково зважати на послідовну декомпозицію об'єктів реінжинірингу та групування їх характеристик і підхарактеристик. Зважаючи на вищезазначене, пропонуємо до основних умов забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу віднести (рис. 5.22):

- системність процесу управління;
- зрілість цифрової архітектури підприємства;
- готовність бізнес-процесів;
- зрілість управління даними.

Декомпозиція здійснюється від рівня системи управління в цілому до рівня архітектури та її елементів. Тому в якості першої і ключової умови виділено «системність управління». Системність управління підтримується методологією архітектури підприємства (Enterprisearchitecture, EA).

За визначенням Gartner, EA - це методологія проактивного і цілісного управління реакцією підприємства на дії зовнішнього середовища шляхом виявлення і аналізу змін у напрямку бажаного бачення бізнесу та його результатів.

Відповідно до даної методології архітектура підприємства є механізмом системного управління, що визначає можливості і обмеження для повноцінного здійснення цифрового реінжинірингу в компанії.

Це, в свою чергу, дозволяє виділити наступну умову забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу «зрілість архітектури», адже методологія EA реалізується в компаніях на рівні бізнес-процесів. Добре вибудована методологія не гарантує успішності будь-якої бізнес-ідеї, якщо бізнес-процеси в компанії не оптимізовані під неї. Відповідно, в якості наступної умови забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу доцільно виділити «готовність бізнес-процесів».

В рамках бізнес-процесів генеруються дані, які використовуються для різних завдань, в тому числі для оцінки і управління самими процесами. Якість даних є критично важливим фактором. Високий рівень якості даних в компанії будь-якого масштабу і будь-якої галузі забезпечується ефективною системою управління даними, тому було виділено наступну умову «зрілість управління даними».

Реінжиніринг бізнес-процесів є головним інструментом підвищення ефективності господарювання сучасного суб'єкта господарювання будь-якої галузі. Останнім часом спостерігаємо перехід до нового етапу трансформації світової економіки, що вимагає від вітчизняних компаній негайно адаптуватися і відповідати викликам часу, задовольняти існуючі потреби суспільства.



Рис. 5.22 Умови забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу в управлінні підприємством

І тим самим спонукали розвиток систем управління, видозмінюючи інструменти управління. Це обумовило утворення цифрового реінжинірингу та формування його концептуальних положень. Під час досліджень встановлено, що системність процесу управління, зрілість цифрової архітектури підприємства, готовність бізнес-процесів, зрілість управління даними є основними умовами забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу. Відповідно до окреслених умов забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу для кожного зазначеного елемента сформульовані критерії готовності до цифрової трансформації і конкретизовано їх характеристики.

#### Література

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
2. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 62 с.
3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебн. пособие. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М.: МЭСИ, 2004. 116с.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебн. пособие. Институт экономики и финансов «Синергия». М. : Инфра-М, 2006. 318 с.
5. Ито Д., Хоуи Д. Сдвиг: как выжить в стремительном будущем. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2018. 361 с.
6. Маклаков С .В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. М. : Диалог-МИФИ, 2002. 224 с.
7. Никишова М. И. Перспективы применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении в условиях перехода к цифровой экономике. Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. No 1. С. 233–236.
8. Ареф'єва О.В., Мельник І. Є. Інжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія : навч. посібник. К. : ГРОТ, 2008. 253 с.
9. Рапопорт Б., Скубченко А. Інжиніринг та моделювання бізнесу. К.: «Инфра-М», 2013. 168 с.
10. Нуреев Р. М., Карапаев О. В. Роль цифровой экономики в снижении транзакционных издержек ведения бизнеса. Первая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике»: сборник тезисов выступлений, 22–23 марта 2018 года, Санкт-Петербург / отв. ред. М. К. Ценжарик, И. А. Аренков. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2018. С.47-51.
11. Харчилава Х. П. Корпоративное управление в контексте взаимоотношений принципала и агента. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. №2. 2015. No 2. С. 66–72.
12. Шваб К. Четвертая промышленная революция / пер. с англ. М.: Изд-во Эксмо, 2016. 377 с.
13. Цифровой реинжиниринг предприятия. Почему менеджеры среднего звена не заинтересованы в инновациях? URL: <https://bfg.ai/2020/09/09/cifrovoy-reinzhiniring-predpriyatiya-pochemu-menedzhery-srednego-zvena-ne-zainteresovany-v-innovaciyah/> (дата звернення 20.10.2020 р.)
14. Коптелов А. К. Цифровой реинжиниринг: как управлять производством в режиме онлайн. URL: [http://koptelov.info/tag/business\\_process\\_reengineering/](http://koptelov.info/tag/business_process_reengineering/) (дата звернення 11.10.2020 р.)

Азізова Катерина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Ареф'єва Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор м. Київ  
Безугла Юлія Євгенівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Береш Катерина Іванівна, магістр, м. Мукачево  
Будинський Ростислав Зеновійович, аспірант, м. Львів  
Вовк Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Волошина Надія Миколаївна, магістр, м. Харків  
Гаврилюк Юлія Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Гарафонова Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор, м. Київ  
Давидова Оксана Юріївна, доктор економічних наук, професор, м. Харків  
Денисов Андрій Аркадійович, аспірант, м. Харків  
Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних наук, професор, м. Харків  
Дикань Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, м. Харків  
Долгополова Юлія Андріївна, магістр, м. Київ  
Домнич Євген Сергійович, магістр, м. Харків  
Дубей Юлія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро  
Єгупов Юрій Артемович, кандидат економічних наук, доцент, м. Одеса  
Єгупова Ірина Миколаївна, викладач, м. Одеса  
Ємельянов Олександр Юрійович, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Жупанас Євгенія Володимирівна, магістр, м. Харків  
Карлова Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор м. Харків  
Кіндрат Сергій Володимирович, студент, м. Львів  
Кір'ян Олена Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Ковальчук Альона Миколаївна, старший викладач, м. Київ  
Колещук Орест Ярославович Я, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент м. Харків  
Корсаков Дмитро Олексійович, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Костюк Ольга Святославівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Львів  
Кузьмін Олег Євгенович, доктор економічних наук, професор, м. Львів  
Литвин Наталія Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Маргасова Вікторія Геннадіївна, доктор економічних наук, професор, м. Чернігів  
Маргасова Ольга Дмитрівна, студентка 2 курсу, м. Чернігів  
Мельник Сергій Іванович, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Мних Ольга Богданівна, доктор економічних наук, професор, м. Львів

Можар Людмила Вікторівна, *магістр, м. Харків*

Мягких Ірина Миколаївна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*

Нищенко Олена Василівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Київ*

Обруч Ганна Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Овчиннікова Вікторія Олексіївна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*

Павловська Ірина Геннадіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро*

Петрушка Тетяна Олексіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Львів*

Поріцька Анастасія Ігорівна, *аспірант, м. Львів*

Проскура Володимир Федорович, *доктор економічних наук, професор, м. Мукачєво*

Прохорова Вікторія Володимирівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*

Резнік Надія Петрівна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*

Секірож Ярослав Васильович, *викладач, м. Харків*

Сопін Дмитро Сергійович, *аспірант, м. Харків*

Ткаленко Наталія Валеріївна, *доктор економічних наук, професор, м. Чернігів*

Товт Тетяна Йосипівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Мукачєво*

Токмакова Ірина Василівна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*

Ус Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Федорова Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Халаджі Іван Олександрович, *магістр, м. Київ*

Хаустова Вікторія Євгенівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*

Хаустова Євгенія Борисівна, *доктор економічних наук, доцент, м. Київ*

Чобіток Вікторія Іванівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Шамаріна Юлія Валеріївна, *магістр, м. Харків*

Юхман Ярина Василівна, *старший викладач, м. Львів*

Юхнов Борис Юрійович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*



Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА  
ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Колективна монографія*

за редакцією В. В. Прохорової

технічні редактори В. І. Чобіток, М.О. Васильєва

Формат 60x84 1/16. Підисано до друку 25.11.2020 р. Папір офсет. Друк цифровий  
Ум.друк. арк. 21,5. Тираж 300 прим. **Зам.06-06**

---

**Видавництво та друк**

**ФОП Іванченко І.С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135

тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб`єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**