

УДК 005.591.4:658

КП

№ держреєстрації 0118U006322

Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
(СумДУ)

40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2, Н-222, тел. (0542) 68-78-78

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи СумДУ

д-р. фіз.-мат. наук, професор

_____ А.М. Черноус

14.12.2018

ЗВІТ

ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ, ЯК СКЛАДОВА ВИВЕДЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ
(остаточний)**

Начальник НДЧ,
канд.фіз.-мат.наук, снс

14.12.2018

Д.І. Курбатов

Керівник НДР,
д-р.екон.наук, професор

14.12.2018

Л.М. Таранюк

2018

Рукопис закінчений 14 грудня 2018 року

Результати даної роботи розглянуто на засіданні наукової ради СумДУ,
протокол № 6 від 17.12.2018 р.

Список авторів

<p>Керівник НДР, Завідувач науково-дослідної частини Сумського національного аграрного університету, д-р.екон.наук, професор (керівник)</p>	<p>2018.12.14</p>	<p>Таранюк Л.М. (Вступ; розділ 2; розділ4; висновки)</p>
<p>Відповідальний виконавець:</p>		
<p>Професор кафедри економіки та маркетингу Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, д-р.екон.наук, доцент</p>	<p>2018.12.14</p>	<p>Мандич О.В. (Розділ 3)</p>
<p>Виконавці:</p>		
<p>Старший викладач кафедри управління Сумського державного університету, канд.екон.наук</p>	<p>2018.12.14</p>	<p>Таранюк К.В. (Розділ 1)</p>
<p>Аспірант кафедри економіки, підприємництва та бізнес- адміністрування Сумського державного університету, начальник дирекції з маркетингу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»</p>	<p>2018.12.14</p>	<p>Кобизський Д.С. (Розділ 5)</p>

РЕФЕРАТ

Підсумковий звіт про НДР: 353 с., 37 рис., 42 табл., 390 джерел.

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ОПТИМІЗАЦІЯ,
ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, РЕФОРМУВАННЯ,
ПЕРЕПРОЕКТУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.**

Об'єкт дослідження – реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Мета роботи – розробка теоретичних та методологічних засад реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання у маркетинговій сфері, який спрямований на зростання маркетингового потенціалу компаній та виведення вітчизняної продукції на міжнародні ринки та практичного опробування запропонованих теоретико-методологічних засад реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі компаній.

Методи дослідження – діалектичний метод пізнання, системний підхід, метод економіко-статистичного аналізу, порівняльний метод, фундаментальні положення сучасних економічних теорій, концепції управління змінами та інноваційного менеджменту, метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз, факторний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, методи експертних оцінок, структурно-логічного моделювання.

У звіті відображені питання теоретичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. Сформовано організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу компаній. Досліджено методологічні положення реінжинірингу бізнес-процесів у роботі суб'єктів господарювання. Визначено концептуальні підходи до впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу на виробництві. Розглянуто науково - практичні засади реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері на промислових підприємствах.

Результати НДР впроваджено на 3 підприємствах міста Суми.

У ході роботи було досягнуто мету дослідження та вирішені зазначені завдання.

Зміст

Вступ	7
1. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств та реалії розвитку суб'єктів господарювання України	
1.1 Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки	11
1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теоретико-прикладні засади	25
1.3 Інноваційна складова реінжинірингу у забезпеченні економічної безпеки підприємства	34
1.4 Проблеми та перспективи розвитку промислових підприємств України	45
1.5 Галузевий стан розвитку та тенденції життєдіяльності підприємств	53
1.6 Теоретичні засади реінжинірингу комунікаційних бізнес-процесів підприємницьких структур	65
2. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу промислових підприємств	
2.1 Аналіз інформаційних технологій та сучасного програмного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності виробничих компаній	77
2.2 Організаційно-економічний механізм регулювання процесів містобудівельної діяльності як приклад реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств	88
2.3 Вартісно-орієнтоване управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємств на основі стейкхолдерського підходу	100
2.4 Інструментарій адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств	107
2.5 Управління ланцюгами поставок як ефективний засіб	

комерціалізації інновацій: світовий досвід	113
2.6 Аналіз організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери виробничих підприємств в умовах здійснення кластерної політики	124
2.7 Формування кадрового забезпечення при реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері промислових підприємств	138
3. Концептуальні підходи до впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері на виробництві	
3.1 Підходи до процесу розробки маркетингових стратегій машинобудівних підприємств у рамках здійснення реінжинірингу їх бізнес-процесів	154
3.2 Знання як основа стратегій інноваційного розвитку підприємства	164
3.3 Функціонування маркетингової системи розподілу на об'єктових ринках	171
3.4 Особливості формування моделей B2B при реінжинірингу маркетингової сфери	178
3.5 Технологія вдосконалення інформаційної безпеки на основі процесів гнучкого реінжинірингу	187
4. Методологічне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової роботи на промислових підприємствах	
4.1 Екстернальність як індикатор оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів	194
4.2 Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств методом DEA	200
4.3 Оцінювання коплаєнс-ризиків методом попарних порівнянь	206
4.4 Фінансово-кредитне забезпечення як економічний механізм результативного галузевого реінжинірингу	217
4.5 Функціональне моделювання – методологічна основа дослідження бізнес-процесів на промислових підприємствах	222
4.6 Комплексне оцінювання та індикативний моніторинг	

реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств	230
5. Науково-прикладні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності на виробничих підприємствах	
5.1 Прикладні засади впровадження реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери на виробничих підприємствах	242
5.2 Галузеві особливості реінжинірингу системи управління маркетингом товаровиробників	255
5.3 Антикризове управління діяльністю підприємств цементної галузі України	262
5.4 Оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів	275
5.5 Запровадження радикальних трансформацій бізнес-процесів на рівні країн світу як мотивація до необхідності змін у роботі вітчизняних та зарубіжних підприємств	290
Висновки	306
Перелік джерел посилання	310

Вступ

В умовах постійних ринкових коливань та впливу ринкового середовища на роботу промислових підприємств виникає нагальна необхідність у підвищенні потенціалу маркетингової діяльності, яке повинно відбуватися в процесі постійних структурних зрушень як у внутрішніх, так і в зовнішніх бізнес-процесах компаній. Під маркетинговою діяльністю підприємств розуміється метод задоволення потреб споживача та виявлення можливостей збуту, включаючи вивчення різних потреб людей, аж до їх окремого задоволення (Romankiv, 2007).

При дослідженні маркетингового потенціалу компаній необхідно враховувати трансформаційні зміни, в тому числі радикального характеру, яким є реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє адаптувати існуючі внутрішні та зовнішні бізнес-процеси підприємства під зміну ринкового середовища. Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміється фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартість, послуги, якість, темпи (Hammer, Champi 1993). Існує багато факторів, які негативно впливають на реалізацію маркетингової політики промислових підприємств.

Досліджуючи дану проблематику та враховуючи, що дослідження проведено в Україні, варто зупинити увагу на основних статистичних показниках соціально-економічного розвитку промислових підприємств у 2010-2016 рр.

Так, кількість суб'єктів господарювання в Україні у 2010 році було 2183928 одиниць, у 2016 році – 1865530 одиниць, що характеризує скорочення кількості підприємств на 318398 одиниць. Кількість зайнятих працівників на підприємствах у 2010 році було 10772,7 тис. осіб, у 2016 році – 8108,3 тис. осіб, що відображає скорочення зайнятих працівників на 2664.4 тис. осіб. Щодо показників маркетингової діяльності підприємств, то необхідно зазначити обсяг

реалізованої продукції (товарів, послуг). Так, у 2010 році було 3596646,4 млн грн (451743 млн дол США), у 2016 році –6726739,8 млн грн (247397 млн дол США), що характеризує збільшення обсягу реалізації продукції у гривневому еквіваленті на 3130093,4 млн грн (115116 млн дол США). Однак дане збільшення обумовлене в першу чергу інфляційними процесами в країні та підвищенням внутрішніх цін на товари та послуги (Багатогалузева статистична інформація, 2017).

Слід зазначити, що до негативних факторів, які впливають на маркетингову роботу промислових підприємств України, варто віднести: інфляційні ризики, зменшення обсягу оборотних коштів, зменшення ділової активності малого бізнесу, ризики подальшого зростання цін на енергоносії та комунальні послуги, збільшення рівня безробіття (Новини Українського союзу промисловців і підприємців, 2016).

Треба також відмітити, що в сучасних умовах господарювання вітчизняні компанії стикаються з кризовими явищами в економіці країни, але керівництво підприємств у даному випадку лише намагається задіяти реструктуризацію в проблемних сферах своєї діяльності, що не зможе дати того ефекту, який необхідний для стійкого розвитку підприємства, адже «клаптикові» методи змін спрямовані на подолання лише окремих проблем у діяльності суб'єктів господарювання і не вирішують проблему комплексно. Тому в таких умовах необхідно задіяти саме радикальні методи управління, яким є радикальне перепроектування бізнес-процесів діяльності суб'єктів господарювання (реінжиніринг бізнес-процесів) з метою виведення продукції на зовнішні ринки її збуту.

Все це обумовлює актуальність тематики дослідження та його *основну мету*, яка полягає в розробці теоретичних, методологічних засад та практичного опробування реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств з метою виведення продукції на міжнародні ринки.

Основні завдання науково-дослідної роботи наступні:

- дослідити економічний стан маркетингової діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності України використовуючи дані статистичної звітності України та фінансову звітність суб'єктів господарювання;

- визначити основні проблемні моменти в маркетинговій роботі суб'єктів господарювання на основі проведення факторного аналізу та відмітити основні деструктивні фактори, які впливають на низьку ефективність маркетингової діяльності компаній;

- дослідити основні концепції управління змінами, інноваційного менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, враховуючи вітчизняний та закордонний досвід наукових досліджень у даній сфері;

- розробити теоретичні положення щодо формування системи радикальних трансформацій суб'єктів господарювання у маркетинговій сфері, які базуються на концепції радикального перепроєктування бізнес-процесів та містять дослідження теорій управління змін, інноваційного менеджменту, перепроєктування бізнес-процесів, які формують теоретичне підґрунтя для створення даної системи;

- сформувати елементи механізму реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання у маркетинговій сфері, які містять організаційну, нормативну, економічну, методичну та інструментальну складові та утворюють комплексний підхід до розгляду даного механізму радикальних трансформацій у маркетингу компаній як єдиної системи;

- дослідити процедурні питання формування реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання у маркетинговій сфері, які містять етапність формування та функціонування організаційно-економічної системи радикальних змін у господарській діяльності компаній; на підставі досліджених етапів сформувати ключові етапи, які впливають на ефективність проведення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингу суб'єктів господарювання;

- розробити методологічний апарат організаційно-економічної системи радикальних трансформацій у маркетингу компаній, який містить теоретичну,

методичну, організаційну, нормативну підсистему даного апарату та спрямовані на суттєве підвищення економічного потенціалу господарської діяльності підприємств;

- розробити методичний підхід до оцінки рівня маркетингового потенціалу компаній в період проведення радикальних трансформацій на їх базі, який містить сформовані методи кількісної та якісної оцінки рівня маркетингового потенціалу компаній, в тому числі засновані на методах нечіткого логічного виводу та нейромережних технологій;

- сформувати стратегічні орієнтири просування промислової продукції на зовнішні ринки при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери компаній;

- визначити шляхи подальшого розвитку реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери суб'єктів господарювання та його вплив на формування високого рівня маркетингового потенціалу компаній та високого рівня експортоорієнтованої діяльності;

- апробувати запропонований методологічний інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання національного господарства України.

Результати досліджень можуть бути використані в науковій та практичній діяльності фахівцями, державними службовцями і науковцями в галузі економіки та управління підприємствами, логістиці, інноваційного розвитку промислових підприємств, зокрема, машинобудівного комплексу, а також аспірантами та студентами економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

1. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств та реалії розвитку суб'єктів господарювання України

1.1 Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки

Аналіз товарної і географічної структури, динаміки та ефективності зовнішньоекономічних відносин вказує на наявність достатньої кількості проблем у цьому важливому напрямі функціонування держави.

Якщо брати до уваги більшість показників, що характеризують позиції України з огляду на рівень її конкурентоспроможності на світовому ринку, то відповіді на сформульовані питання будуть далекі від позитивної оцінки. Достатньо навести 3 ключових показника:

1) темпи росту ВВП (ПКС) - 5%, за даними Світового Банку, упродовж 1990-2017 рр., а це – 193-а позиція (остання) у списку 193 країн (ЄС – 196%, світ – 343%);

2) ВВП (ПКС) на душу населення в Україні – \$ 8713 (114-е місце у переліку 187 країн світу, за даними МВФ, 2017р.);

3) середня зарплата – \$ 325,53, яка є найнижчою серед усіх європейських країн (станом на 01.09.2018р.).

Розгляду актуальних проблем, пов'язаних з вивченням питань стану та перспектив розвитку зовнішньоекономічних відносин України, приділяють увагу чимало дослідників. Серед українських учених назвемо такі імена: В.М. Геєць (Геєць, 2007), Б. М. Данилишин (Данилишин, 2016), В.В. Небрат (Небрат, 2017), Д.Г. Лук'яненко (Лук'яненко, 2013), В.Г. Герасимчук (Герасимчук, 2017), Л.М. Таранюк (Таранюк, 2014).

Дослідженню питань організації зовнішньої торгівлі, розробці рекомендацій, які можна використовувати при формуванні експортної стратегії, значна увага приділяється зарубіжними авторами – Г.Л.Багієвим (Багієв, 2001),

Г. Армстронгом та Ф. Котлером (Армстронг, Котлер, 2007), Г. Меффертом (Мефферт, 2015).

Незважаючи на наявні наукові розробки, накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід ведення зовнішньо-економічної політики, низка питань чекають свого детального розгляду з розробкою всебічно обґрунтованих рекомендацій для органів законодавчої та виконавчої влади, а також для суб'єктів господарської діяльності.

Мета нашого дослідження полягає у здійсненні аналізу проблем формування та реалізації зовнішньоекономічної політики держави з висловленням міркувань щодо її активізації з використанням широкого спектру маркетингових інструментів. Об'єктом дослідження є процес організації зовнішньоекономічної діяльності держави. Предметом дослідження виступає експортна стратегія України з акцентом на пропозицію ринку промислової продукції вітчизняного товаровиробника та його захист з боку держави на внутрішньому ринку і всіляка підтримка на зовнішніх ринках.

Теоретичною базою дослідження слугують ключові положення економічної науки, концептуальні підходи до вивчення проблем геополітики і геоekonomіки, циклічності розвитку економічних систем, концепцій глобалізації та сталого розвитку.

Що стосується практичної бази дослідження, то вона спирається на доступні дані з першоджерел (монографії, статті у наукових збірках, аналітичні записки, публікації ЗМІ), а також особистий досвід авторів у статусі як робітника, організатора виробництва, конструктора, інженера, вченого, управлінця на різних рівнях вертикалі в державі.

Інформаційною базою для вивчення тенденцій розвитку зовнішньоекономічних відносин стали офіційні матеріали ООН, ЄС, МВФ, ЦРУ, СБ, ВООЗ, МОП, Адміністрації Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Державної служби статистики України та НБУ. Особлива увага при аналізі торговельно-економічних відносин з зарубіжними партнерами звернена на основні положення Експортної стратегії України (“дорожня карта”

стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки) (Про схвалення Експортної стратегії України, 2017).

Методологічною основою дослідження є сукупність застосування наступних методів: емпіричного, систематизації, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння, екстраполяції, а також програмно-цільовий, функціональний та інституціональний методи.

Теоретичною основою управління експортною стратегією на засадах маркетингу виступають наступні концепції: а) розширеного відтворення; б) економічних циклів; в) технологічних укладів; г) глобалізації; д) сталого розвитку; е) маркетинг-мікс «4 Р».

Розширене відтворення налаштоване на збільшення його масштабів за кількісними та якісними показниками для задоволення зростаючих потреб споживача, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Відтворення охоплює усі чотири фази суспільного виробництва, а саме: виробництво, розподіл, обмін та споживання.

Екстенсивний тип розширеного відтворення для України вичерпаний, оскільки чисельність населення, у т.ч. працездатного віку, невпинно скорочується. Якщо на 01.01.1993р. чисельність населення в країні досягла свого максимального значення – 52,2 млн., то за даними Держстату, на 01.07.2018р. вона знизилася до 42,3 млн.

З 26 млн. осіб працездатного віку офіційну роботу мають близько 16 млн., тобто 52,6%. Низький рівень заробітної плати та проблеми з працевлаштуванням штовхають як висококваліфікованих спеціалістів, так і працівників низької кваліфікації на пошук роботи за межами України, зміцнюючи економіку інших держав (Польщі, Чехії, Німеччини, Італії, Іспанії, Канади і т.д.).

Інтенсивний тип розширеного відтворення спрямований на якісне зростання економіки, що пов'язано з більш ефективним використанням його наступних форм: фондозберігаючої (новітня техніка і прогресивні технології), працезберігаючої (зниження трудомісткості виробництва), ресурсозберігаючої

(економія матеріалів, природного газу, електроенергії і т.п.). Нині показники матеріало-, трудо- та енергомісткості вітчизняного виробництва у 8-9 раз перевищують зарубіжні аналоги.

По відношенню до багатьох галузей економіки України варто вести мову не лише про просте, але й про звужене відтворення. При звуженому відтворенні виробничі процеси або значно скорочуються, або взагалі припиняють діяти під тиском більш потужних конкурентів, причому на власному, вітчизняному ринку.

Підтвердженням зазначеному слугують дані про виробництво основних видів продукції в Україні за період 1990-2017 рр., наведені у табл. 1.1. Обсяги окремих видів продукції скоротилися у межах від 2 (електроенергія) до 20 (автомобілі) раз. Виключенням слугує хіба що соняшникова олія, виробництво якої збільшилося у 5 раз, зрозуміло, для потреб зарубіжного споживача.

Розширене, просте і звужене відтворення є ознаками однієї із чотирьох фаз класичного варіанту моделі економічного циклу: пік (бум, процвітання), криза (спад, рецесія), депресія (стагнація, застій, дно), підйом (пожвавлення, відновлення, розширення, експансія). Економіка України після чергової кризи, пов'язаної з подіями Революції гідності (2013-2014рр.), нині перебуває на стадії поступового підйому.

Таблиця 1.1 - Виробництво основних видів продукції в Україні, 1990-2017рр.

Показники	1990	2000	2013	2017	2017/ 1990, %
Ел. енер., млрд. кВт.год	298	171	194	156	52,3
Вугілля, млн. т	130	62,4	64,2	24,2	18,6
Готовий прокат, млн. т	38,6	22,6	17,8	11,7	30,3
Труби сталеві, млн. т	6,5	1,7	1,8	1,1	16,9
Мін. добрива, млн. т	4,8	2,3	2,6	1,1	22,3
Цемент, млн. т	22,7	5,3	9,2	9,3	41,0
Автомобілі, тис. шт.	196	31,9	45,8	8,6	4,4
Тканини, млн. кв. м	1210	66,7	93,6	91,0	7,4
Взуття, млн. пар	196	13,5	30,5	9,2	4,7
Ковб. вироби, тис. т	900	175	294	247	27,4
Масло вершк., тис. т	444	135	94,3	108	24,3
Олія, тис. т	1070	973	3403	5300	495,3

Розраховано за даними Держстату України (Статистична інформація, 2018)

До середини 1980-х років економіка УРСР перебувала під централізованим плановим управлінням. Ситуація почала змінюватися під впливом так званої «перебудови» (1986-1991рр.), метою якої була всебічна демократизація суспільно-політичного та економічного ладу в СРСР. Для України це призвело до завоювання довгоочікуваної незалежності. Актуальним постало питання щодо захисту національної економіки від криз, викликаних впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Світові та локальні кризи стали, як ніколи, надзвичайно вразливими для України. Критеріями для характеристики різних їх видів виступають: а) причини виникнення; б) механізми прояву; в) тривалість циклу.

Економістам відомі наступні види економічних циклів: - великі цикли або довгі хвилі М. Кондратьєва (Кондратьєв, 2002), яким характерні радикальні зміни у технологічній (інноваційній) базі суспільного виробництва (45-60 років);

- цикли С. Кузнеця, або відтворювальні цикли, тривалість яких пов'язана з середнім терміном окупності елементів основного капіталу при відносно незмінній галузевій структурі національної економіки (15-25 років);

- цикли К. Жуглара, що відображають взаємодію різноманітних грошово-кредитних чинників (7-11 років);

- цикли Дж. Китчина, що характеризують динаміку процентних ставок, оптових цін і відносну величину товарно-матеріальних цінностей на підприємствах – суб'єктах підприємницької діяльності (3-4 роки).

Що стосується характеристики кожного конкретного ділового циклу, то, зазвичай, цикли, наприклад, меншої тривалості Дж. Китчина, здійснюються на тлі більш тривалих циклів, наприклад, відтворювального циклу С. Кузнеця. У разі, коли економіка держави перебуває на стадії пожвавлення, це свідчить про прояв застосування підприємствами нових технологій, збільшенням обсягів виробництва, розширенням ринків збуту продукції.

Природа економічних циклів змінюється. Змінюються й підходи до зниження негативних їх наслідків. У цьому зв'язку скористаємося

теоретичними викладками С.В. Мочерного щодо причин і механізмів циклічних коливань з відповідними уточненнями. Отже, характерними особливостями економічних коливань останніх десятиліть виступають наступні:

- 1) нинішні кризи менш глибокі, але відбуваються частіше;
- 2) замість надвиробництва товарів під час криз у минулому нині здійснюється надвиробництво основного капіталу (у формі простоювання значної частини виробничих потужностей, що характерно для деяких галузей промисловості, наприклад, легкої промисловості);
- 3) раніше під час криз відбувалося різке зниження цін, в Україні ж інфляція носить загрозливий характер, зважаючи на низький рівень платоспроможності населення;
- 4) сучасні кризи характеризуються менш тривалим періодом перебігу фаз власне кризи і депресії та відповідним збільшенням фаз пожвавлення й піднесення;
- 5) на відміну від стихійного характеру перебігу криз у минулому, сучасні економічні кризи, механізм їх розгортання все більше піддаються регулюванню;
- 6) сучасні кризи, насамперед фінансові, відрізняються синхронізацією економічного циклу, що досягається у деяких випадках зниженням кредитних ставок, залученням грантів та збільшенням кредитування з боку МВФ, СБ, ЄБРР і т.д., хоча далеко не завжди з вигідними для держави і населення умовами (Мочерний, 2009).

Зазначимо, що серед аналізованих М.Д. Кондратьєвим груп показників були наступні: видобуток вугілля, золота, виробництво свинцю, чавуну; індекси цін; державні боргові папери; номінальна заробітна плата; показники зовнішньоторговельного обороту. Тобто, аналізувався масив інформації, який охоплював період 100-150 років, і торкався виробництва основних видів промислової продукції, фінансової та соціальної сфери, а також зовнішньоекономічних відносин.

Прояв усіх чотирьох фаз економічного циклу можна чітко простежити на показниках зовнішньоторговельного обігу в Україні (рис.1.1). Світові фінансово-економічні кризи 1997-1998 рр., 2008-2009 рр., а також політичні події 2013-2014 рр. в Україні досить чутливо відображаються на здійсненні експортно-імпортних операцій, як за географічною, так і за товарною структурою.

Аналізуючи тенденції циклічного розвитку економіки України, звернемо увагу на особливості фінансово-економічної кризи 2008-2009рр., першопричиною якої стали проблеми з іпотечними цінними паперами в США. Для багатьох країн світу вагомю причиною кризи виявилось підвищення цін на енергоносії і продовольство.

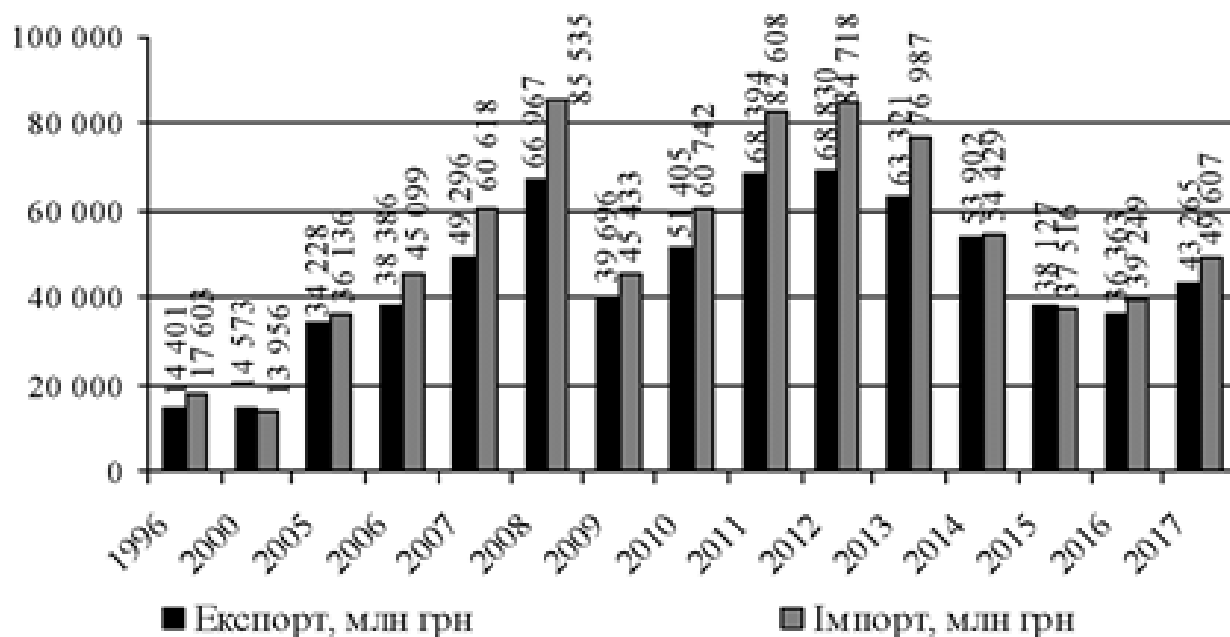


Рисунок 1.1 - Динаміка обсягів українського експорту та імпорту товарів, 1996-2017рр. (Економічна статистика, 2018)

Україна відчула на собі два основних чинника наслідків світової кризи: різке припинення припливу дешевих кредитів західних банків та падіння цін на основну продукцію експорту (чавун, прокат плоский, гарячекатаний, напівфабрикати зі сталі, руда та концентрати залізні, кукурудза, хімічна продукція).

Так, світове падіння попиту більше ніж вдвічі на металургійну продукцію спричинило за собою значне падіння ціни. Суттєво скоротилася частка експорту, відповідно, валютних надходжень. Впали обсяги виробництва. Підскочив попит на іноземну валюту. Її курс змінювався з 5.6 до 8.3 грн. за \$ 1. Розпочався різкий відтік вкладів у банках. Припинилося кредитування іпотеки і будівництва. Знижувалися ціни на нерухомість. Україна, за даними журналу Forbes, увійшла до списку з 10 країн, які найбільше постраждали від економічної кризи. ВВП країни знизився в 2009р. на 14,8%.

Світова криза обернулася найменшими наслідками для потужних європейських економік, країн нерозвиненої демократії (КНДР та Іран), а також низки країн Азії. Менш за все криза торкнулася країн слабо залежних від експортної складової. Обійшла криза країни з надійним станом державних фінансів, ефективним банківським наглядом, а також країни, які застосовують гнучкі обмінні курси. Вважається, що боротися з кризою держава повинна, насамперед, завдяки розвитку як внутрішнього виробництва, так і внутрішнього споживання.

Криза виступає об'єктивним явищем у соціально-економічній системі. Головним суб'єктом функціонування і розвитку цієї системи є люди, правильніше, – керівна ланка системи. Для запобігання кризі є один надійний засіб – це ефективне управління соціально-економічною системою: на рівні підприємства, держави, на міждержавному і наддержавному рівні.

У процесі активізації підприємницької діяльності варто виважено впроваджувати комплекс маркетингу «4Р». Особливо це стосується експортоорієнтованих промислових підприємств.

Відомо, що напередодні незалежності (1991р.) Україна з усіх 15 республік колишнього Радянського Союзу мала найкращі показники з розвитку освіти, науки, багатьох галузей народного господарства. Індустріальний сектор економіки УРСР налічував понад 320 галузей і підгалузей. Так звана «перебудова» звела нанівець той здобуток, що накопичувався десятиліттями працею мільйонів працелюбних українців.

Про динаміку стану внутрішнього ринку свідчать згадувані вище дані з виробництва основних видів продукції за період 1990-2017рр. (табл. 1). Фактично усі наведені цифри є підтвердженням того, що чимало галузей і підгалузей промислового комплексу або знищено, або виробництво на них скоротилося у рази.

Зовнішня торгівля України до набуття незалежності була спрямована переважно на товарообмін між союзними республіками. Частка експорту до них у сукупному обсязі експорту сягала 83%, а імпорту – 81%. Поставки з України включали продукцію машинобудування (39% загального обсягу експорту), харчової промисловості (16%), чавун і сталь (15%). Структура експорту до інших країн: кам'яне вугілля (32% від сукупного експорту), продукція машинобудування (28%), металопродукція (18%), продукція хімічної промисловості (8%).

За підсумками 2017р. товарна структура експорту, за даними Державної служби статистики України, виглядала наступним чином: продукція АПК (41,3%), металургія (23,0%), машинобудування (11,4%), мінеральні продукти (9,4%), продукція хімічної промисловості (5,0%), вироби з деревини (4,1%).

За період 1991-2017рр. структура експорту товарів зазнала принципових змін: на першу позицію вийшов – АПК, металургія залишилася на 2-му місці, а машинобудування перейшло на 3-ю сходинку. Тобто, країна повернулася у напрямку не наукоємного, високотехнологічного, а сировинного виробництва.

Для оцінки «здобутків» української економіки та її промислового комплексу зокрема, скористаємося міркуваннями відомого економіста Б. М. Данилишина. В одній із своїх публікацій він констатує: «До моменту здобуття незалежності Україна мала розвинену, за мірками кінця ХХ ст., промисловість — від видобутку корисних копалин і виробництва з них сировини до високотехнологічних галузей, таких, як космічна, авіаційна, машинобудівна. Якщо говорити про масштаби, вони були відносно скромними: за підсумками 1991р., питома вага України у світовому виробництві промислової продукції становила 0,57%, але країна, безумовно, належала до промислово розвинених.

На жаль, відтоді спостерігається спадна динаміка, що прискорилося в останні кілька років: у 2013 р. частка України у світовому виробництві промислових товарів становила 0,2%, 2016-го - 0,16%. Падає і питома вага української економіки у світі: у 1991 р. - 0,36%, у 2013 р. - 0,17, 2016-го - 0,12%» (Данилишин, 2016).

Далі Б.М. Данилишин висловлює думку щодо ключових сфер машинобудування, на яких варто сконцентрувати зусилля для повернення України до числа індустріально розвинених країн: авіаційне та ракетно-космічне машинобудування, військово-промисловий комплекс, транспортне та сільськогосподарське машинобудування, верстатобудування.

Ми не так оптимістично налаштовані, як Б.М. Данилишин, і проповідуємо загальну схему успішного становлення держави у взаємозв'язку наступних ключових системоутворюючих елементів: славні традиції – класична освіта – розвинена наука – потужна промисловість – ефективна економіка – якість життя – сталий розвиток. Усе починається зі стану моралі в суспільстві, з налаштовуваності або розбудовувати, або лише споживати, або взагалі-руйнувати, знищувати.

Куди ж спрямовуються надії майбутнього держави? Відповіддю можуть слугувати результати конкурсу на вступ до ВНЗ №1 України – НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Найбільший конкурс за поданими заявами у 2018р. був на такі спеціальності: «Право» - 68 заяв на місце, «Філологія (англійська) – 61, «Журналістика» - 51, «Маркетинг» - 46. Наведені дані відповідають загальній тенденції в державі: молодь вибирає «модні» в останні десятиліття сфери майбутньої діяльності.

На технічних факультетах найбільшим попитом користуються спеціальності: «Інженерія програмного забезпечення» - конкурс: 21- «Комп'ютерні науки» - 20, «Кібербезпека» - 19. Найменш затребуваними у вступників виявилися спеціальності: «Теплоенергетика» - 3, «Матеріалознавство» - 2, «Металургія» - 2 (Результати прийому 2018, 2018).

У підсумку маємо: молоді робочі руки і мізки налаштовані не на сферу розбудови економіки держави, а на її обслуговування. Хто ж здійснюватиме внутрішню індустріалізацію, хто завойовуватиме експортні ринки?

Хоча протягом 2017р. Україна експортувала товари і послуги до 225 країн світу, разом з тим обсяги експорту залишаються досить низькими. Причин чимало, але має місце відсутність виваженої політики та інституційної спроможності держави щодо підтримки експансії на міжнародні ринки. Необхідно не лише збільшувати експорт на ринок ЄС, але й освоювати перспективні та масштабні ринки інших регіонів, відновлювати втрачені позиції на традиційних ринках. Дані табл. 1.2 свідчать, що позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами Україна стабільно має лише з державами Азії та Африки.

Стабільно негативний зовнішньоторговельний баланс свідчить про низькі конкурентні переваги експортних галузей та високу залежність економіки країни від імпорту. Така ситуація призводить до девальвації національної валюти, оскільки держава втрачає можливість належним чином платити за імпорт (Український експорт, 2018; Жмеренецький О., 2017).

На зміну політики держави на арені світової економіки зорієнтована Експортна стратегія, яка виступає важливою складовою і продовженням Стратегії сталого розвитку “Україна-2020”. Внаслідок її реалізації темпи зростання експорту товарів та послуг мають скласти 10% щорічно. Частка експорту високотехнологічних товарів у загальному обсязі експорту має зрости з 17,3% у 2016р. до 27,0% у 2021р.

Таблиця 1.2 - Динаміка сальдо зовнішньої торгівлі товарами у географічному розрізі, 1996–2017 рр., \$ млрд.

Регіони	1996	2005	2010	2012	2014	2017
1	2	3	4	5	6	7
СНД	-3,95	-6,29	-7,95	-9,15	-2,40	-4,56
Європа	-1,20	-1,78	-6,16	-10,13	-5,26	-5,02

Продовження табл.1.2

1	2	3	4	5	6	7
Азія	+2,22	+3,76	+3,70	+0,54	+4,50	+2,29
Африка	+0,07	+1,98	+2,14	+4,79	+4,42	+3,33
Америка	-0,13	+0,5	-0,87	-1,85	-2,65	-2,41
Австралія і Океанія	-0,01	-0,09	-0,23	-0,15	-0,16	-0,07
Всього	-3,20	-1,85	-9,38	-15,94	-0,53	-6,34

Розраховано за даними Держстату України (Економічна статистика, 2018)

Суттєвого вдосконалення потребують механізми стимулювання інноваційної діяльності, її учасників з належним фінансуванням, наданням необхідних маркетингових та інжинірингових послуг – від самої інноваційної ідеї (новації) до кінцевого продукту, його обслуговування та утилізації.

Важливо створити належні умови для забезпечення результативної співпраці між навчальними закладами, насамперед, дослідницького та підприємницького типу і з бізнесом за схемою: освіта-наука-виробництво-експорт.

Значно ефективніше необхідно використовувати маркетингові технології виведення продукції вітчизняного товаровиробника на міжнародні ринки. Планується підвищити рівень обізнаності підприємств-експортерів щодо проектів підтримки та розвитку діяльності в інноваційній сфері завдяки розміщенню актуальної інформації на експортному веб-порталі. Потребує істотного розвитку інфраструктура електронної комерції, а також використання послуг електронного урядування.

Значна увага має приділятися формуванню системи аналітично-інформаційної підтримки розробки і прийняття рішень, яка базується на інформаційних технологіях з використанням механізму торговельного захисту. Ефективним інструментом при цьому може виступати комплекс PEST-аналізу та його різновиди (PESTEL, PESTELI, STEEP та LONGPEST).

У полі зору мають стати питання узагальнення і поширення інформації про міжнародні ринки, процедури та умови доступу до них товарів, робіт та послуг, канали товароруху (дистрибуції), митні процедури, нормативно-правове регулювання, потреби потенційних споживачів, стандарти та технічні регламенти, спеціалізацію, структуру експортно-імпортних операцій і т.д.

Йдеться про ринки як традиційних партнерів, так і нові перспективні ринки. Особливо це стосується країн Азії та Африки. Актуальним є проект “Економічний пояс Шовкового шляху”, зорієнтований на подальший розвиток інноваційного співробітництва України і Китаю у пріоритетних напрямках (авіаційна галузь, енергетичний сектор, транспортна система, машинобудування та ін.).

Варто розширити участь потенційних експортерів у проведенні виставок і ярмарок, активізувати проведення торговельних місій в країнах-партнерах, запровадити низку заходів з просування бренда експортної продукції на міжнародні ринки.

Що стосується режиму поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі Україна-ЄС, то він, як відомо, став діяти з 01.01.2016р. . З 01.10.2017р. набрали чинності додаткові торговельні преференції з боку ЄС. Ними передбачена прискорена лібералізація для певних груп товарів. Держава має привести вітчизняну нормативно-правову систему у відповідність до законодавства ЄС. Йдеться, насамперед, про прийняття технічних регламентів і національних стандартів, які б були гармонізовані з європейськими стандартами та директивами.

Запорукою успіху у проведенні експортних операцій має виступати повнофункціональна структура інституцій з ефективною їх підтримки. Особливі надії експортери покладають на підтримку їх діяльності зі сторони співробітників Офісу з просування експорту при МЕРТ, Ради експортерів та інвесторів при МЗС України, Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі, Експортно-кредитного агентства (ЕКА), а також небанківських кредитно-

фінансових установ. Результативніше повинні функціонувати відділи з економічних питань посольств та інших закордонних представництв України.

Стратегією визначено найбільш перспективні сектори економіки для експортування їх товарів і послуг за кордон. Вибір секторів здійснено на основі використання комплексу кількісних і якісних критеріїв з урахуванням обмеженості ресурсів. Обрані сектори економіки країни згруповані у три кластери. До першого кластеру віднесені підприємства аерокосмічного сектора. Другий кластер включає в себе сектори туризму і креативних індустрій. Третій кластер об'єднує підприємства з переробки сировини у продукцію з високою доданою вартістю (Про схвалення Експортної стратегії України, 2017).

Йдеться також про дотримання низки умов і ключових принципів управління, насамперед, щодо персональної відповідальності усіх учасників – від керівників МЕРТ до конкретного виконавця конкретного заходу стратегії. Отриманню очікуваних результатів має сприяти жорстка система контролю за виконанням заходів «дорожньої карти» з дотриманням встановлених термінів, ефективним використанням задіяних ресурсів, застосуванням ефективних методів мотивації.

Кризовий стан національної економіки, нерозвиненість внутрішнього ринку, низький рівень платоспроможності населення виступають гальмом в експортній діяльності. Лише потужна економіка дозволяє успішно проводити експортну політику, причому не на основі сировинних ресурсів, а на основі виробництва продукції з високим рівнем доданої вартості. На створення нових видів продукції позитивно вплинуло б підвищення ролі інженерної праці. Зміцненню експортного потенціалу сприяло б відновлення функціонування Міністерства промислової політики.

Доцільно розширювати коопераційні зв'язки з потужними ТНК, зміцнювати позиції на традиційних ринках збуту, опанувати сфери впливу на нових ринках з ефективним використанням комплексу маркетингу 4 «Р». На особливу увагу заслуговують питання інформаційного забезпечення роботи підприємств на міжнародних ринках, оцінки конкурентного потенціалу бізнес-партнерів.

Експортна стратегія повинна стати важливою складовою економічної безпеки країни. Актуальною проблемою залишається створення належного механізму відповідальності (моральної та матеріальної) усіх причетних до ініціювання, розробки, обговорення, затвердження, реалізації та контролю за втіленням у життя прийнятих рішень (Таранюк, 2018).

1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теоретико-прикладні засади

Вагомим фактором розвитку та стабільного функціонування української економіки є ефективне промислове виробництво. Вітчизняна промисловість має потенціал, що здатен виробляти продукт з вагомою часткою доданої вартості. Крім того, на промисловий сектор припадає понад п'ятдесят відсотків обсягу експорту країни. Проте, сьогодні гостро постає питання істотного підвищення ефективності господарської діяльності підприємств промисловості.

Загострення економічних проблем, зростання конкуренції, ринкова нестабільність викликають потребу в пошуку адекватних способів підвищення ефективності виробництва, які здатні забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємств промислової галузі та посилювати стійкість їх конкурентних позицій. У таких умовах дієвим засобом може стати реінжиніринг виробничих процесів промислових підприємств (Усова, 2013).

Роль промисловості у формуванні валової доданої вартості залишається вагомою. Частка промислового виробництва у валовій доданій вартості у 2017 році складала 25,7%, у 2016 році 25,0%. У промисловості сьогодні зайнято 16% усього зайнятого населення. Промисловість забезпечує робочі місця в суміжних сферах, передусім на транспорті та в торгівлі.

Аналіз структури промисловості України за видами економічної діяльності (рис. 1.2) свідчить, що переробна галузь формує 62,1% загального обсягу промислової продукції. Постачання електроенергії, газу складає 24,5 % обсягу продукції промисловості.



Рисунок 1.2 - Структура обсягу реалізованої промислової продукції в Україні у 2017 р.

У добувній промисловості і розробленні кар'єрів за підсумками 2017 р. випуск зменшився на 5,8%. Разом із цим у добуванні сирової нафти та природного газу у 2017 р. приріст продукції становив 0,2%, інших корисних копалин та розробленні кар'єрів – 11,3%.

У переробній промисловості порівняно з 2016 р. індекс промислової продукції становив 104,0%. У виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у I півріччі 2017 р. порівняно з відповідним півріччям 2016р. обсяги виробництва продукції зросли на 5,1%, у II півріччі – на 0,5%, за підсумками 2017 р. – на 2,7%. У виробництві м'яса та м'ясних продуктів випуск продукції порівняно з 2016 р. зріс на 0,4%, переробленні та консервуванні фруктів та овочів – на 4,2%, олії та тваринних жирів - на 18,8%, молочних продуктів – на 2,0%, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів – на 0,5%, какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів – на 5,0%, напоїв – на 1,5%. Водночас спостерігалось скорочення випуску продукції у виробництві хліба, хлібобулочних і борошняних виробів (на 2,7%) та тютюнових виробів (на 5,1%) (Таранюк, 2016).

У виробництві хімічних речовин і хімічної продукції у I півріччі 2017 р. порівняно з відповідним півріччям 2016 р. обсяги виробництва продукції зменшилися на 3,3%, а у II півріччі збільшилися на 37,2%, за підсумками 2017р.

приріст продукції становив 17,4%. Зростання випуску продукції спостерігалось у виробництві основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах (на 26,0%), фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик (на 5,1%), мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, парфумних та косметичних засобів (на 3,5%).

На підприємствах з виробництва, передачі та розподілення електроенергії обсяги виробництва продукції зменшилися на 6,6%, у т.ч. у виробництві електроенергії – на 8,8%, розподіленні електроенергії – на 2,5%. У 2017 р. порівняно з 2016 р. виробництво електроенергії тепловими електростанціями скоротилося на 12,9 млрд. кВт·год, атомними та гідроелектростанціями збільшилося відповідно на 4,6 млрд. кВт·год та 1,3 млрд. кВт·год.

Різне підвищення індексу цін виробників у 2017 р. до 26,4% на тлі зниження внутрішнього платоспроможного попиту утворює ризики збуту на внутрішньому ринку, а отже, стагнація та подальше скорочення випуску промислової продукції. У 2017 р. спостерігається негативна динаміка промислового виробництва. Так, індекс виробництва промислової продукції за цей період становив 99,9% порівняно з 102,8% у відповідному періоді 2016 р. (рис.1.3).

Отже, основними проблемами розвитку промисловості в Україні є: скорочення попиту на промислову продукцію; зменшення загального обсягу промислової продукції та погіршення фінансового стану промисловості під впливом світової фінансової кризи; недостатній доступ підприємств до позикового фінансування оборотних коштів і, як наслідок, зниження інвестиційної та інноваційної активності (Таранюк, Бавикіна, Казбан, 2014).

Для об'єктивності аналізу далі наведено порівняння основних показників розвитку промисловості за 2017 рік (табл.1.3). В 2017 році обсяги промислового виробництва Казахстану, Білорусі, Польщі зросли у всіх секторах, в Україні зростання обсягів виробництва спостерігається тільки у переробній галузі.

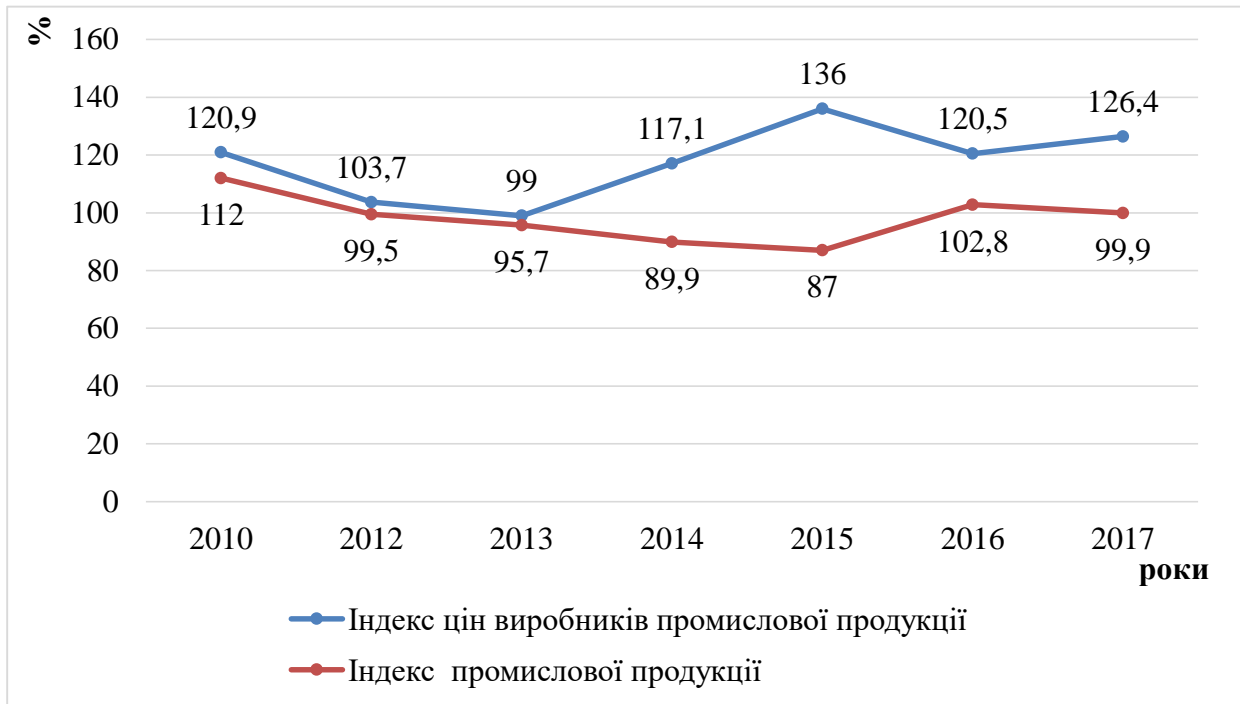


Рисунок 1.3 - Динаміка індексів промислової продукції та цін виробників в Україні у 2010-2017 рр.(без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції; джерело: Державна служба статистики України)

Зважаючи на відсутність чіткої, позитивної тенденції господарської діяльності промислового сектору економіки постає потреба в ефективному інструментарії, здатному забезпечити радикальне поліпшення діяльності суб'єктів господарювання.

На наше переконання, дієвим чинником успіху слугує реінжиніринг бізнес-процесів підприємства. М. Хаммер і Д. Чампі вбачають суть реінжинірингу у тому, щоб розпочати все з початку. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації (Хаммер, 1993).

Таблиця 1.3 – Промисловість України в розрізі інших країн в 2017 році

Показник	Країна			
	Казахстан	Польща	Білорусь	Україна
Темпи приросту/зменшення промислового виробництва до відповідного показника минулого року	7,1	6,5	6,1	-0,1
Добувна промисловість	9,3	-7,4	3,6	-5,8
Переробна промисловість	5,1	7,3	7,0	4,0
Постачання електроенергії, газу	4,9	5,5	2,7	-6,5

Джерело: (Таранюк, 2016), офіційні статистичні видання

Проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів полягає у реалізації певних принципів:

- принцип результативності;
- принцип витратності; принцип рівноваги;
- принцип ризикованості;
- принцип інформаційного шуму;
- оптимізація узгоджувальних процесів;
- принцип лояльності;
- принцип відповідальності;
- принцип корпоративної культури;
- принцип цілеполягання;
- принцип забезпеченості;
- принцип стратегічного оптимуму;
- принцип стандартизованості (Таранюк, 2014).

Реінжиніринг – дуже громіздкий і складний процес (Солодка, 2013).

У наукових роботах, що присвячені проблемі перебудови та реорганізації бізнес-процесів, не існує єдиного підходу до класифікації реінжинірингу (табл. 1.4). Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів слугує базисом для розуміння суті реінжинірингу, як економічної категорії. В сьогоdnішніх умовах, застосування реінжинірингу бізнес-процесів є реальною можливістю реорганізації бізнес-процесів підприємства, головним фактором стрімкого зростання конкурентоспроможності та результативності господарської діяльності підприємств промисловості.

Таблиця 1.4 - Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств

Групи	Види реінжинірингу
1	2
- за економічним станом підприємства	реінжиніринг розвитку антикризовий реінжиніринг
- за фінансово-економічним станом підприємства	природний реінжиніринг бізнес-процесів діловий реінжиніринг бізнес-процесів кризовий реінжиніринг бізнес-процесів
- за етапами тривалості життєвого циклу підприємства	реінжиніринг становлення бізнес-процесів реінжиніринг розвитку бізнес-процесів реінжиніринг кризи бізнес-процесів реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів
- за масштабом	реінжиніринг окремого бізнес-процесу реінжиніринг групи бізнес-процесів реінжиніринг всього підприємства
- за направленістю	реінжиніринг виробничих процесів реінжиніринг системи управління реінжиніринг економічних процесів
- за періодом проведення	короткостроковий середньостроковий
- за типом підприємства	реінжиніринг кризових підприємств реінжиніринг підприємств, що стабільно розвиваються реінжиніринг підприємств-лідерів
- за способом реалізації	проводиться спеціалістами підприємства проводиться за допомогою залучених спеціалістів

Продовження табл. 1.4

1	2
- за циклічністю розвитку	РБП центрального управління
	РБП операційної діяльності
	РБП забезпечення
- за інвестиційним впровадженням	проекти за власні кошти підприємства
	проекти за запозичені кошти підприємства
	проекти за кредитні кошти
- за структурою керування	проекти, які перепроєктовують один БП
	проекти, які перепроєктовують декілька БП
	змішаний спосіб перепроєктування
- за завданнями	окремі завдання або функції
	завдання в рамках підприємства
	поєднання організацій

Систематизовано на основі (Базилюк, 2013; Горлачук, 2010; Гребенюк, 2008; Дідух, 2013; Садловський, 2011; Таранюк, 2014).

Критичний аналіз напрацювань науковців та власні підходи авторів дозволили визначити рекомендації для успішного впровадження реінжинірингу (Дідух, 2013):

- реінжиніринг бізнес-процесів повинен паралельно застосовуватися зі стратегічним плануванням, в якому розглядають використання новітніх технологій як інструменту конкурентної боротьби;
- споживач повинен бути в центрі реінжинірингу бізнес-процесів, щоб мінімізувати затримки або інший негативний вплив на їх обслуговування; реінжиніринг бізнес-процесів виконується на всьому підприємстві і його працівниками, а не тільки зовнішніми консультантами;
- реінжиніринг бізнес-процесів повинен заохочувати топ-менеджерів, які не збиралися звільнитися;
- проекти реінжинірингу бізнес-процесів повинні мати графік від трьох до шести місяців, щоб не було «невизначеності»;

– реінжиніринг бізнес-процесів не повинен ігнорувати корпоративну культуру, навпаки має відбуватися постійне спілкування і зворотний зв'язок.

З метою забезпечення повного редизайну підприємства на якісно новій основі, необхідно деталізувати процес реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 1.5).

Дослідники визначають наступні групи показників, за допомогою аналізу яких можна проводити моніторинг ефективності оптимізації бізнес-процесів, а саме: показники результативності бізнес-процесу; показники вартості бізнес-процесу; показники часу бізнес-процесу; показники якості бізнес-процесу; показники фрагментації бізнес-процесу; показники обіговості бізнес-процесу; показники консолідації бізнес-процесу (Горлачук, 2016; Таранюк, 2016).

Систематизовано на основі (Ансофф, 2000; Дідух, 2013; Таранюк, 2011; Таранюк, 2014; Промисловість України, 2017).

I етап - підготовка до проекту
<ul style="list-style-type: none"> • моніторинг головних передумов • розробка цілей процесу реінжинірингу • визначення суб'єктивних поглядів на якість процесу РБП • дослідження варіативності проведення РБП • вивчення політичної та економічної ситуації
II етап - вивчення поточних умов у яких зараз перебуває підприємство
<ul style="list-style-type: none"> • визначення конкурентних позицій підприємства • аналіз соціальних характеристик, характеристик продуктивності та ефективності діяльності підприємств
III етап - аналіз і створення концепції редизайну
<ul style="list-style-type: none"> • підготовка пропозицій щодо реінжинірингу • виявлення запитів споживачів • обґрунтування доцільності певних організаційних змін • виявлення факторів, які можуть стати на перешкоді здійснення реінжинірингу • розрахунок можливих та очікуваних результатів
IV етап - моніторинг робочого проекту РБП
<ul style="list-style-type: none"> • тестування прийнятих рішень з використанням пілотного проекту • вимірювання та оцінка результатів пілотного проекту • коректування рішень та розробку детальних планів їх впровадження
V етап - впровадження проекту (власне реінжиніринг)
<ul style="list-style-type: none"> • завершення детальної розробки процесів і організаційних моделей • розроблення системи підтримки • визначення нових робочих обов'язків • розроблення системи підтримки • здійснення реалізації попередніх варіантів і первинних випробувань • ознайомлення з новим варіантом
VI етап - аналіз і корекція змін
<ul style="list-style-type: none"> • подальший контроль та координація роботи системи

Рисунок 1.5 - Етапи реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств

Слід зазначити, що реінжиніринг це не просто сучасна тенденція, а наслідок жорстокої конкурентної боротьби, яка вимагає запровадження наукомістких інноваційних технологічних засобів підвищення продуктивності й ефективності діяльності підприємства (Гвоздь, 2014).

Автори дослідження вбачають основні переваги реінжинірингу в:

- чіткому описі діяльності підприємства та всіх його підрозділів;
- регламентації і одночасному визначенні результатів роботи кожного співробітника;
- легкості автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідності вимогам міжнародних або національних стандартів якості;
- скороченні штатів і чіткому описі кваліфікаційних вимог;
- прозорості бізнес-системи, легкості упровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкості і свободі вибору при побудові організаційних структур (Таранюк, 2011).

Реалізація концепції реінжинірингу виробничого процесу промислового підприємства передбачає проведення моніторингу та сканування конкурентного середовища. Для прийняття відповідних управлінських рішень важливі систематичний аналіз і прогнозування динаміки ряду показників конкурентного середовища, здійснити яке можна тільки на базі аналітичної та прогнозої діяльності (Шморгун, 2010).

Таким чином, вимогами часу, для кожного господарюючого суб'єкта є формування ефективної системи запобігання негативному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, утримання конкурентних переваг на ринку та розробка заходів щодо зростання конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення поставлених завдань, реінжиніринг бізнес-процесів є одним із дієвих, сучасних інструментів ефективного функціонування не тільки промислових підприємств, а і національної економіки в цілому (Таранюк, 2018).

1.3 Інноваційна складова реінжинірингу у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів за своєю суттю визначає корінну перебудову бізнесу, виробництва, сфери господарювання. Саме цією інтегральною характеристикою він принципово і відрізняється від популярних у менеджменті останні 30-40 років напрямків, таких, наприклад, як управління по цілях, диверсифікація, бенчмаркінг, тотальне управління якістю, що передбачає постійне несуттєве покрокове вдосконалення і т.п. На наш погляд, реінжиніринг бізнес-процесів не передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що ведуть до незначного (на одиниці і навіть десятки відсотків) поліпшення показників функціонування підприємства. В результаті успішно проведеного реінжинірингу - швидкого здійснення глибоких і всебічних корінних змін системи управління - компанія досягає істотного, "проривного" зростання ефективності (в десятки і сотні разів). Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що існуюча понад 250 років вузька спеціалізація і обумовлена нею багаторазова передача відповідальності як у виробництві, так і, особливо, в управлінні, віджили свій вік і реінтегрується нині в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку і до кінця беруть на себе згуртовані командним духом групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт (Демченков та ін.).

У реінжинірингу зазвичай виділяють два істотно різних види діяльності (Демченков): *кризовий реінжиніринг* (перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів), де йдеться про рішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібен комплекс заходів, який дозволив би ліквідувати кризу і *реінжиніринг розвитку* (вдосконалення бізнес-процесів), який можна застосувати тоді, коли справи в організації йдуть в цілому непогано, але погіршилася динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти.

Виходячи з першого виду реінжинірингу вважаємо, що найважливішою складовою частиною реінжинірингу є забезпечення реінжинірингової

(інноваційної, економічної) безпеки підприємства, розробка інноваційних методів і прийомів її досягнення в умовах революційної перебудови, характерною для реінжинірингу. Така постановка завдання знаходить своє підтвердження історичними прикладами. Наприклад, реінжиніринг певною мірою може асоціюватися з тією перебудовою, яку пережив в 1985 - 1991 роках Радянський Союз. Однак, при цьому сильна і потужна країна не забезпечила собі економічної безпеки і несподівано для себе і всього світу розпалась. 10-річний досвід практичного реінжинірингу в розвинених країнах свідчить про те, що приблизно 50-70% компаній, які проводили реінжиніринг своїх бізнес-процесів, якщо і не повністю збанкрутували, то не добилися тих істотних результатів, заради яких і варто було піддавати себе настільки сильним змінам. Разом з тим, інші 30-50% компаній, що мали мужність повною мірою здійснити реінжиніринг своїх бізнес-процесів, домоглися різкого збільшення показників ефективності функціонування свого бізнесу (Демченков). У найближчій перспективі всі фірми, незалежно від їх бажання і ступеня усвідомлення необхідності глибоких внутрішніх змін, обумовлених об'єктивними невідворотними змінами зовнішнього ділового середовища, приречені, щоб уникнути зникнення, на своїх бізнес-процесах.

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що умови гострої конкурентної боротьби, кризові явища в економіці та пов'язані з цим процеси зuboжіння населення, а також переділ ринків збуту викликали появу та розвиток агресивних методів ведення бізнесу. В таких умовах суб'єкти економіки вимушені відстежувати негативні тенденції ринку, контролювати процеси, що здійснюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, більш уважно стежити за показниками діяльності власного підприємства, ініціативами конкурентів та багатьма іншими чинниками, що забезпечують безпеку бізнесу. На перший план виходять проблеми забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Проблема забезпечення безпеки з часом набуває все більшої популярності. Маслоу А. - американський психолог, засновник гуманістичної психології, виділяв безпеку як одну з основоположних базових потреб людини, основну

передумову виживання людства. За часи розвитку наукової думки теорія безпеки зазнала більшої деталізації та набула значно ширшого кола застосування. Розвиток теорії безпеки став закономірним наслідком розвитку суспільства. Сьогодні «безпека» є міждисциплінарною категорією, що дозволяє тлумачити її дуже широко.

Особливої зацікавленості викликає наразі теорія економічної безпеки підприємства як одна з обов'язкових умов підтримки стійкого економічного і соціального розвитку країни, мінімізації ймовірності виникнення соціальних, трудових, міжнаціональних та ін. конфліктів, здатних загрожувати безпеці держави.

Економічна складова, створюючи матеріальну основу безпеки суб'єкта в цілому, стає наслідком реалізації загроз будь - якого характеру (економічних, політичних, соціальних, технічних, екологічних, військових та ін.) та забезпечує життєдіяльність суб'єкту.

Система економічної безпеки підприємства обумовлена взаємодією різних факторів і повинна бути націлена на протидію як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам. Згідно загальноприйнятого підходу стан економічної безпеки підприємства забезпечується ступенем впливу трьох груп факторів:

- функціональних складових, що формуються у внутрішньому середовищі підприємства;
- дією зовнішніх чинників негативного характеру;
- якістю організації роботи служби безпеки підприємства.

Схематично вплив складових, що формують економічну безпеку підприємства, представлено на рис. 1.6

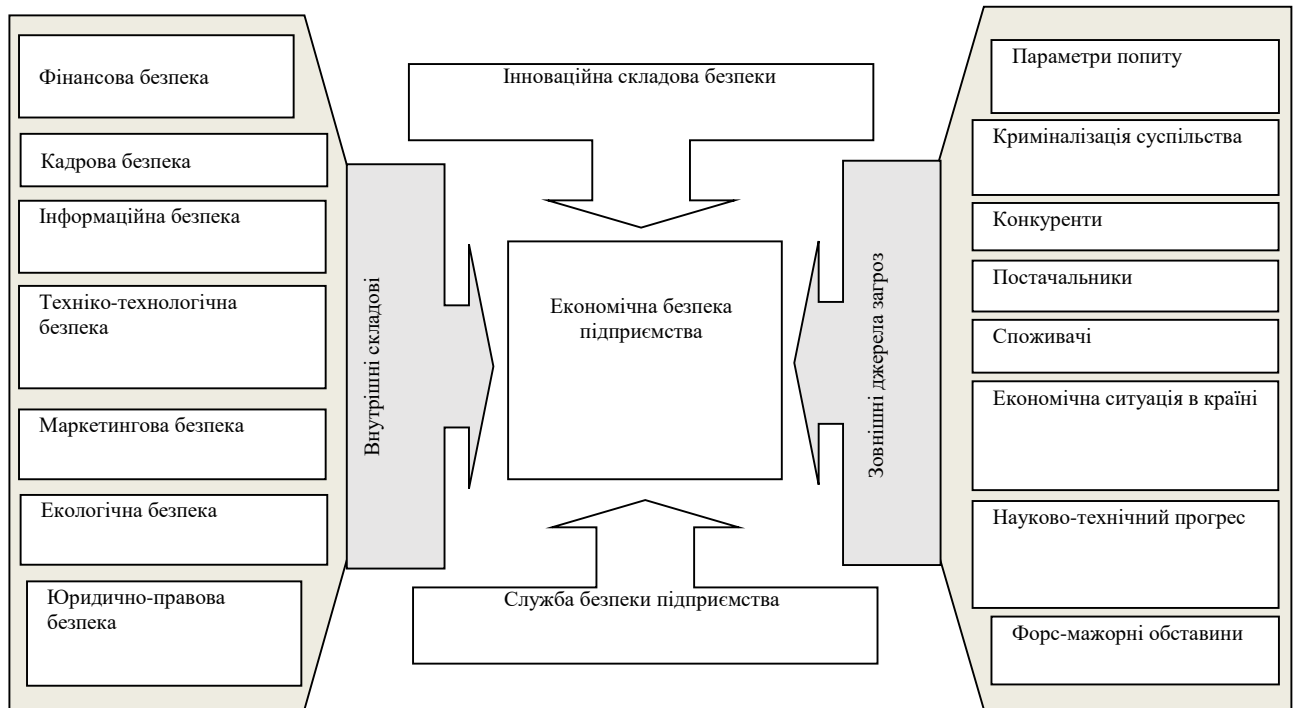


Рисунок 1.6 - Фактори формування економічної безпеки підприємства

Аналіз умов ринкової взаємодії суб'єктів економіки доводить, що реінжинірингова безпека підприємства стає вагомим елементом його економічної безпеки. Закономірним наслідком конкурентного суперництва є високий ступень невизначеності, швидкі зміни переваг споживачів, різке коливання попиту, швидкоплинність модних тенденцій та прискорення морального старіння продукції. Запорукою комерційного успіху підприємств у таких умовах стає постійне генерування ідей, впровадження інноваційних рішень, оновлення техніко-технологічної складової виробничого процесу та активізація інноваційної діяльності підприємства в цілому. Чинники інноваційного розвитку формують окремий блок зовнішніх умов та внутрішніх механізмів, що створюють підсистему реінжинірингової безпеки підприємства, яка потребує додаткового деталізованого розгляду.

Стан реінжинірингової безпеки сьогодні слід розглядати як баланс результативності, що планується досягти при запровадженні інноваційного проекту та загроз і небезпек, пов'язаних з науково-технічними розробками, станом технологій та технологічним рівнем, на якому знаходиться

підприємство, а також його готовністю до втілення таких розробок та технологій (Кириченко).

Переважає більшість дослідників розглядають реінжинірингову діяльність як середовище, в якому відбувається продукування знань і передача їх до виробничого та комерційного секторів економіки (Пархоменко, 2015), а інноваційну безпеку підприємства сприймають як одну з функціональних складових економічної безпеки. Такий підхід декілька спрощує місце та роль інновацій у забезпеченні сталості підприємства. Інновації у діяльності підприємства сьогодні - це комплекс додаткових можливостей стимулювання його діяльності, а також ціла низка додаткових умов, що значно її ускладнює. Перелік основних чинників внутрішнього та зовнішнього формування, що супроводжують інноваційні процеси, наведений у табл. 1.5.

Таблиця 1.5- Вплив інновацій на діяльність суб'єктів економіки

Позитивний	Умовно-негативний
1	2
1. Надають можливість підприємству покращити або вивести на новий рівень усі функціональні складові роботи	1. Є фактором економічного зростання та зміцнення ринкових позицій конкурентів
2. Дозволяють отримувати конкурентні переваги шляхом випуску нових товарів або продукції покращеної якості	2. Формують підвищені вимоги споживачів щодо якості та асортименту продукції й послуг
3. Є джерелом формування потенціалу підприємства	3. Викликають скорочення тривалості життєвого циклу продуктів та прискорюють моральне старіння продукції
4. Стимулюють творчу активність співробітників	4. Є об'єктом шахрайських дій з боку конкурентів
5. Формують імідж підприємства	5. Підвищують ризик фінансових втрат підприємства
6. Стимулюють НТП	6. Вимагають додаткових маркетингових витрат

Перелік чинників, що наведений у табл. 1.5, не претендує на повноту, але містить показники, що здатні чинити дію на інноваційну безпеку підприємства та дозволяє зробити висновок про неоднозначний вплив інновацій на фінансові

результати господарювання, а також про існування множинного зв'язку між інноваційною діяльністю та економічною безпекою підприємства (Лобунська, 2012).

Реінжинірингова безпека формується у внутрішньому середовищі підприємства та залежить від прогресивності поглядів, бажання та спроможності щодо втілення інноваційних ідей керівництвом підприємства, а також від ступеню креативності мислення представників функціональних структур. Безпосередній вплив на інноваційну безпеку підприємства чинять зовнішні чинники, що формують певний комплекс факторів економічного ризику, дія яких здатна призвести до зниження загального рівня показників економічної безпеки підприємства. Але, як вірно відмічає С. Лобунська, «відсутність інновацій в діяльності підприємства сама виступає фактором неабиякого ризику та загроз для підприємства» (Лобунська, 2012). У такому контексті реінжинірингова безпека підприємства забезпечується пошуком оптимального співвідношення між доцільністю інновації та рівнем ризику від її впровадження (рис. 1.7).

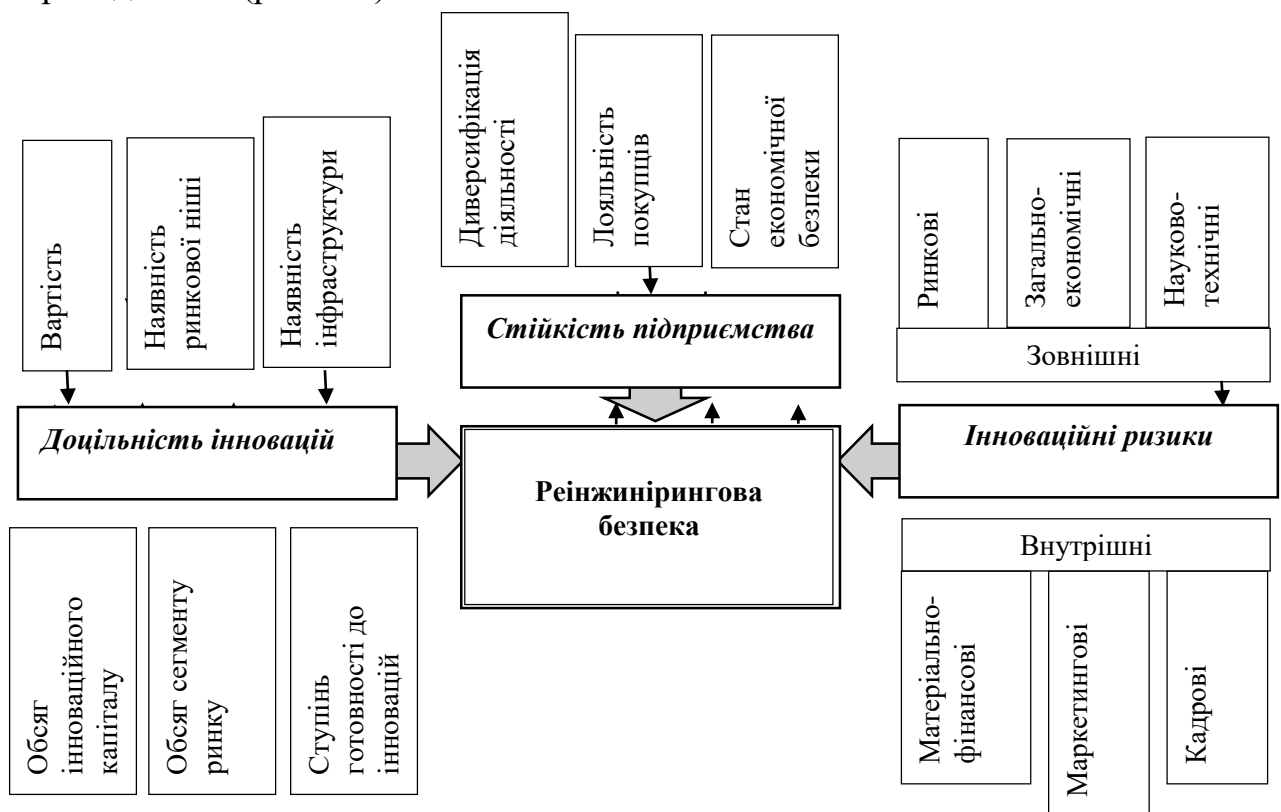


Рисунок 1.7 - Чинники формування реінжинірингової безпеки підприємства

Наразі найчастіше для оцінювання доцільності інновацій застосовують підхід, заснований на розрахунку їх ефективності. Для оцінювання ефективності інновацій на рівні підприємства застосовують широку систему показників, які об'єднують у три групи (Литвин, 2012):

- до першої групи належать показники, які характеризують виробничий ефект від застосування інновацій: приріст доходу від впровадження інновацій, приріст доданої вартості, економія від зниження собівартості продукції, скорочення витрат праці;

- до другої групи належать показники, що характеризують фінансову ефективність нововведень: приріст прибутку до сплати відсотків і податків, приріст чистого прибутку, приріст загальної норми прибутковості продукції до сплати відсотків і податків, приріст чистої норми прибутковості продукції;

- до третьої групи належать показники інвестиційної ефективності інновацій: чиста теперішня вартість, індекс рентабельності інвестицій, норма рентабельності, строк окупності інвестицій.

Оцінювання доцільності інновації тільки за показниками прямого економічного ефекту є обмеженим підходом, який не враховує дію інших не менш значущих факторів. Непрямими наслідками інноваційного розвитку є зростання рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, зміцнення його ринкових позицій, підвищення лояльності покупців, зміцнення позицій бренду та, як наслідок, зростання вартості підприємства. Крім того, слід підкреслити, що обов'язковою умовою інноваційного розвитку є наявність умов для неї.

Якщо непрямі наслідки інноваційної діяльності є бажаними, то прогнозування прямого економічного ефекту та наявність умов для інноваційного розвитку – це обов'язкові вимоги, що висуваються до проектів. Отже, доцільність інновацій може бути визначена за такими обов'язковими критеріями, як:

- вартість інновації;
- наявність ринкової ніші для інноваційного продукту;

- наявність інфраструктури, відповідних потужностей для впровадження інновації;
- об'єм інноваційного капіталу;
- об'єм сегменту ринку;
- ступінь готовності підприємства до впровадження інноваційних проектів (наявність технологій, кваліфікаційний рівень персоналу, можливості інноваційних змін).

Серйозною проблемою у забезпеченні реінжинірингової безпеки підприємства стає визначення комплексу факторів ризику, об'єктивне оцінювання імовірності настання яких та розробка заходів щодо нейтралізації їхньої дії здатні мінімізувати негативний вплив та забезпечити підприємству умови для економічного зростання. Ризики, що потребують обов'язкового аналізу, можуть мати самі різні джерела виникнення, можуть бути наслідком свідомих або несвідомих дій певних осіб, здатні формуватися як у зовнішньому середовищі (розвиток НТП, дії конкурентів), так і всередині підприємства.

Дослідники виділяють кілька видів ризику, найбільш характерних для сучасних умов реінжинірингової діяльності (Дьяченко):

1) Ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням вибору пріоритетів економічної та ринкової стратегій підприємства, помилки у оцінюванні перспектив підприємства на ринку, його фінансової стійкості.

2) Ризики помилкового вибору реінжинірингових проектів. Причинами виникнення такого ризику може бути вірогіднісний характер отримання кінцевих наукових результатів, прорахунки у плануванні, розробці та запровадженні інноваційного проекту, його вартості, строках, якісних характеристиках та цінності отриманого результату (Кириченко).

3) Ризик незабезпечення реінжинірингового проекту достатнім рівнем фінансування. Виникнення такого виду ризику можливо у випадках недоотримання коштів для розробки проекту, помилкового вибору джерел фінансування та інше.

4) Ризик невиконання договірних ініціатив, пов'язаний з якістю виконання договірних зобов'язань контрагентами.

5) Маркетингові ризики, пов'язані з готовністю ринкового середовища до сприйняття цієї інновації, наявність прихованого попиту чи очікування ринку. Джерелом такого ризику може стати недостатній рівень професіоналізму маркетингових служб підприємства, а також мінливість ринкового середовища.

6) Ризики, пов'язані із захистом прав інтелектуальної власності, що особливо актуальні для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. Причина виникнення такого виду ризику виходить з недосконалості патентного законодавства.

7) Ризики конкурентного середовища, такі як поява нових гравців на ринку, непередбачені дії конкурентів, різка зміна їх стратегії на ринку. Окрему загрозу інноваційній безпеці підприємства чинять дії конкурентів, такі як заволодіння конфіденційною інформацією, крадіжки ідей, шахрайські дії.

8) Кадрові ризики, що є наслідком низької кваліфікації працівників кадрової служби, нестачею професійних кадрів та ін.

9) Загальноекономічні та політичні ризики.

Наведене групування чинників, що загрожують реінжиніринговій діяльності підприємства свідчить, що реінжинірингова безпека за своєю структурою формується чинниками внутрішнього та зовнішнього походження, тому має дві основні групи загроз та небезпек – зовнішні та внутрішні, - які можна певним чином класифікувати (табл. 1.6).

Уникнути повністю загрози в інноваційній діяльності неможливо, оскільки інновації і ризик – це дві взаємозв'язані категорії (Кравченко, 2013), але підприємство мусить передбачити та максимально нейтралізувати дію шкідливих факторів. Суттєвим чинником на користь інноваційного розвитку є стан стійкості підприємства, який визначається здатністю системи щодо повернення до рівноважного стану по завершенні періоду впровадження інновацій.

Таблиця 1.6 - Умовний поділ загроз інноваційній безпеці підприємств за місцем їх виникнення

Загрози реінжиніринговій безпеці підприємства			
1	2	3	4
Внутрішні		Зовнішні	
Матеріально-фінансові	Брак фінансових ресурсів	Розвиток НТП	Швидкість впровадження інновацій
	Слабка матеріально-технічна база		Доступність бази патентів та наукових розробок
	Брак технологій		
Кадрові	Неготовність персоналу	Ринкові	Дії конкурентів
	Низька мотивація у генеруванні ідей		Зміна тенденцій попиту
	Опір менеджерів		Поява нових гравців
	Швидкість реагування на зміни тенденцій		
Маркетингові	Брак інформації про тенденції інноваційного розвитку	Економічні	Кризові процеси
	Помилки у прогнозуванні потреб споживачів		Зміна купівельної спроможності
	Перебільшення строків впровадження інновації		
Інтелектуально-правові	Негативні результати НДР або відхилення результатів ОКР	Ресурсні	Якість роботи постачальників
	Недостатній патентний захист		Відсутність необхідних ресурсів
	Слабкий захист комерційної таємниці	Політичні	Зміна законодавчої бази
			Зміна зовнішнього курсу

Це повинно відбуватися як у періоди стійкого стану, так і під час трансформаційних змін (Куркін, 2004).

Економічна та реінжинірингова безпека підприємства мають двоспрямовану дію. Економічна безпека безпосередньо залежить від реінжинірингової безпеки підприємства як від однієї з складових, що її забезпечують. При цьому інноваційні процеси значно простіше впроваджуються у діяльність підприємств, які мають високий рівень економічної безпеки. Це не виключає доцільність інноваційної діяльності

підприємств, що знаходяться у складному фінансово-економічному стані, але значно ускладнює їхню діяльність.

Таким чином, реінжинірингова безпека підприємства забезпечується перш за все збереженням стійкості шляхом врівноваження доцільності інновацій та їхньої ризикованості, яка визначається дією об'єктивних та суб'єктивних обставин зовнішнього та внутрішнього середовища при обов'язковому врахуванні поточного стану підприємства (його сталості), рівня конкурентоспроможності, рівня безпеки і т.п.

Лобунська С.В. в роботі (Лобунська) підкреслює зв'язок між рівнем реінжинірингової діяльності підприємства та рівнем його економічної безпеки, пропонуючи до застосування інтегральний показник реінжинірингової спроможності підприємства, який представлено нею як функціонал інтегральних показників інноваційного потенціалу, бізнес-можливостей та рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства. Таким чином, авторка поєднує:

- ресурсну складову інноваційного потенціалу в функціональних підсистемах (виробничого, фінансового, інтелектуального, ринкового та організаційного потенціалу);
- систему менеджменту підприємства з його здатністю впровадити та комерціалізувати як окрему інновацію, так і загальний процес інноваційних перетворень;
- рівень стійкості системи економічної безпеки підприємства, який визначається запасом його міцності.

Тим самим Лобунська С.В. концентрує увагу на внутрішніх факторах інноваційної діяльності підприємства, що декілька нівелює дію комплексу зовнішніх складових інноваційної діяльності.

Ґрунтуючись на тому, що чинники формування реінжинірингової безпеки підприємства об'єднані нами за блоками (рис.1.7): стан стійкості підприємства, наявність та вірогідність інноваційних ризиків та доцільність інновацій, рівень реінжинірингової безпеки підприємства може бути визначено як інтегральний показник (ІЕВ), що є функціоналом інтегральних показників рівня ризику

інновації, рівня доцільності інновації, рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства з урахуванням коефіцієнтів значущості їх впливу:

$$IEB = F\{\alpha IR, ID, \gamma IS\}, \quad (1.1)$$

де IR – рівень ризику інноваційного проекту; ID – рівень доцільності впровадження інновацій; IS – рівень стійкості системи економічної безпеки; α, β, γ – коефіцієнти корегування значущості функціональних показників.

При цьому, інтегральний показник ризику інноваційного проекту мусить включати як кількісні, так і якісні показники.

Таким чином, аналіз та узагальнення існуючих поглядів дозволяє визначати інноваційну безпеку як стан суб'єкта господарювання, обумовлений впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок цілеспрямованої діяльності щодо впровадження прогресивних змін у всіх сферах функціонування підприємства на основі мінімізації ризиків та втрат від проявів загроз з метою отримання довгострокових конкурентних позицій на ринку, створення високого інноваційного потенціалу розвитку та зміцнення його економічної безпеки (Діденко, Моторна, 2018; Таранюк, 2018).

1.4 Проблеми та перспективи розвитку промислових підприємств України

Ринкове середовище, в якому працюють вітчизняні суб'єкти господарювання, досить відчутно реагує на політичні, соціальні та економічні процеси, які дотепер відбуваються в нашій країні. Серед ключових чинників, що справляють негативний вплив на розвиток виробничо-комерційних структур промислового сектору економіки, варто виділити непослідовність запровадження державою економічних реформ, нестабільність фінансового сектора економіки та нескінченні протиріччя діючого законодавства, що, безумовно, відображається на фінансових результатах промислових підприємств.

Сприяння активізації виробничої діяльності підприємств промисловості має бути одним з пріоритетів економічної політики держави, від якої залежать перспективи розвитку національної економіки в цілому. Однак фундаментальними причинами уповільнення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств варто визначити крайню обмеженість бюджетних можливостей та інвестиційну непривабливість української економіки з точки зору припливу вітчизняних та іноземних інвестицій. Крім того, формальна орієнтація на інноваційну модель розвитку практично не дає можливості вирішувати поточні, а тим більше перспективні соціально-економічні завдання переходу до інноваційної економіки, як того вимагають сучасні спрямування світових соціально-економічних трендів.

Актуальність даних міркувань пов'язана з тим, що в сучасних умовах комплексною характеристикою інноваційності національної економіки є інноваційний потенціал промислового сектору вітчизняної економіки, що є сукупністю ресурсів, які при певних внутрішніх та зовнішніх чинниках інноваційного середовища спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності. Беззаперечним є той факт, що у сучасному економічному просторі інноваційна компонента є найбільш вагомим засобом збереження конкурентоспроможності економіки більшості зарубіжних країн із розвиненою ринковою моделлю економічних відносин.

Однак, підвищити інноваційність економічних процесів у суспільстві в Україні, на нашу думку, заважає занадто високий рівень корупційних явищ. Так, дослідження міжнародної компанії Price waterhouse Coopers, яка спеціалізується в області консалтингу і аудиту, свідчить, що за останні два роки рівень корупції в Україні значно виріс, і в цілому вона майже втричі перевищує світову. Так, згідно з результатами опитування, рівень хабарництва і корупції в українських державних установах виріс до 73% в 2018 році в порівнянні з 56%, які були зафіксовані в 2016-му. Для порівняння, в світі лише кожен четвертий з опитаних респондентів (25%) розповів, що стикався з випадками хабарництва і корупції.

Тим часом, в Україні кожен третій опитаний визнав, що його організація протягом останніх двох років отримувала пропозицію дати хабар. При цьому 12% українських респондентів повідомили, що збитки у їх організацій від хабарництва і корупції склалися від 1 до 50 мільйонів доларів США (Електронний ресурс, 2018).

Державні інституції намагаються знівелювати вплив корупційних процесів на розвиток національної економіки рядом законодавчих актів та процедур щодо їх контролю (Про запобігання корупції, 2018; Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2014-2017 роки, 2015). При цьому варто зазначити, що один із вказаних документів втратив свою актуальність внаслідок неминучої плінності часу, а в подальшому із корупцією держава лише планує боротися, оскільки розробка та затвердження оновленого аналогічного закону на сьогодні в проекті (Проект Закону «Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2018-2020 роки, 2018). Крім того, планом пріоритетних дій Уряду ще у 2016 році було передбачено низку завдань Мінекономрозвитку, спрямованих на розвиток промислового комплексу. Зокрема, передбачалося розробити та подати проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняних промислових підприємств з урахуванням потреб внутрішнього споживання»; підготувати Стратегію розвитку промислового комплексу на період до 2025 року та план розвитку промислового комплексу до 2020 року; розробити законопроекти, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості галузей промисловості України, стимулювання розвитку екологічних та інноваційних виробництв, розвиток промислових кластерів (Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, 2018). Однак у зв'язку із ескалацією воєнного конфлікту на Сході України вітчизняні урядовці прийняли рішення щодо необхідності здійснити пріоритети у фінансуванні саме оборонного комплексу промисловості країни (Про схвалення Концепції Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2020 року, 2016).

У свою чергу, Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки (далі – Прогноз) розроблено з метою визначення можливих сценаріїв розвитку економіки України на 2019-2021 роки та кількісних орієнтирів реалізації таких сценаріїв, як основи для прийняття управлінських рішень. Його складено за трьома сценаріями на основі аналізу розвитку економіки впродовж 2016-2018 років, поточної економічної ситуації, припущеннях, які враховують вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. При розробленні Прогнозу було враховано положення низки основних стратегічних документів, зокрема, Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та ряду інших галузевих стратегічних програм, зокрема, Експортної стратегії, Стратегії подолання бідності, Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.

Здійснюючи аналіз джерел зростання вітчизняної економіки, автори Прогнозу констатують пришвидшення інвестиційної діяльності на фоні покращання бізнес-клімату та збереження відносної цінової та курсової стабільності, визначаючи за позитивний індикатор динаміку капітальних інвестицій на рівні 18%, в той час як у 2015 році спостерігалось їх скорочення на 1,7%. Зокрема, обсяг промислового виробництва збільшився на 2,8% (Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, 2018).

У наступному 2017 році ситуація погіршилася внаслідок істотного звуження обсягів добувної промисловості, що опосередковано впливає на інші галузі промисловості (в першу чергу, металургію, машинобудування) та подорожчання електроенергії. Але вимушена адаптація економіки до нових умов функціонування дала можливість отримати зростання обсягів виробництва промислової продукції на рівні 1,4%.

У Прогнозі також зазначаються фундаментальні проблеми функціонування вітчизняної економіки у сучасній перспективі. Так, визнано, що «низка суттєвих геополітичних, внутрішніх політичних та соціально-економічних змін і перетворень попередніх років змушує констатувати докорінну зміну»

економічних процесів в Україні, оскільки «формується кардинально нова українська економіка на принципово інших засадах, головною серед яких є злам самої системи економічних стосунків, що була побудована на корупції та олігархічних фінансово-промислових елементах структури. За таких умов стратегічним завданням влади є зміна парадигми розвитку і запуск нових інструментів, побудова нових взаємовідносин та правил гри на ринку» (Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, 2018).

Відомий вчений Геєць В.М. також вважає, що для більш глибокої інтеграції економіки України в глобальну економіку має бути подоланий опір союзу олігархату і бюрократії, які мало зацікавлені у змінах, спрямованих не тільки на мінімізацію впливу олігархів на стан справ в економіці та політиці, а й на реалізацію політики з мінімізації нерівності, що гальмує зростання економіки і знижує роль знань (отже, й інновацій), загрожує поглибленням не тільки у міждержавному масштабі, а й усередині країни (Геєць, 2014).

У цілому наслідком загальної несприятливості підприємницького та інвестиційного клімату в країні, надмірного фіскального тиску, впливу кризових процесів на стан реального сектору економіки, крім уповільнення темпів промислового виробництва, є й значна частина «тінізації» української економіки. У I кварталі 2018 року рівень тіньової економіки склав 33% від офіційного ВВП, що на 4 відсоткових пункти менше порівняно з аналогічним періодом 2017 року (Електронний ресурс, 2018).

Водночас, за даними Мінекономрозвитку, динаміка детінізації стримується невирішеними проблемами, які негативно позначаються на розвитку економіки країни в цілому. Це, зокрема: збереження значних викликів стабільності фінансової системи країни та наявність невідконтрольних владі територій, утворених у ході військової агресії на території країни. Тому подальша детінізація української економіки, є можливою насамперед за умов зміцнення інвестиційної складової економічного зростання в умовах продовження

процесів реформування економіки та підвищення рівня ділової активності бізнесу.

Аналізуючи довгострокові перспективи інноваційного розвитку України, серед найскладніших проблем слід відзначити невідповідність між нагромадженим ще за радянських часів науково-технічним потенціалом і низькою продуктивністю національної економіки в сучасному періоді. Так, за показником інтелектуального потенціалу у 2005 році Україна посідала 23-є місце у світі, а за рівнем конкурентоспроможності економіки – 78-е (Панченко, 2010). Та вже більш через десятиліття засоби масової інформації оптимістично заявляють, що згідно щорічного звіту про інноваційний розвиток країн світу «Глобальний інноваційний індекс» у 2017 році Україна посіла найвищу позицію за останні 7 років – 50 місце, випередивши Таїланд та опинившись позаду Чорногорії та Катару. А у групі за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 2 місце після В'єтнаму, обійшовши Монголію, Молдову, Вірменію та Індію. При цьому у порівнянні з 2016 роком «наша держава піднялася на 6 пунктів, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності, тобто співвідношенням інноваційного результату до інноваційних ресурсів» (Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018, 2018).

Активізація інноваційної діяльності є одним із визначальних факторів структурної перебудови та прискорення економічного зростання, але в Україні уповільнюються темпи інноваційного розвитку промислового сектора економіки. Загальний негативний стан справ у сфері науково-технологічної та інноваційної діяльності ускладнюється й тим, що ефективність використання знань в Україні в 4-5 разів нижча порівняно з відповідним показником у розвинутих країнах, а показник наукоємності ВВП знаходиться нижче законодавчо встановленого рівня (1,7%).

Для промисловості цей показник ще менший і становить 0,56% ВВП, хоча саме промислова політика повинна створити в Україні сприятливі умови для

активізації інноваційної діяльності і забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції (Кіндзерський, 2013).

Серед найважливіших умов сталого та пропорційного розвитку держави дослідники вважають вирішення проблем енергоємності виробництва та енергозабезпечення економіки, які протягом останніх років були (і залишаються) загрозою економічної, а відтак і національної безпеки (Козуб, Іншенков). Внаслідок високого рівня зносу технологічного та енергетичного обладнання, застосування застарілих схем металургійних процесів, низького рівня використання вторинних енергоресурсів і великих втрат енергоносіїв українська металургія має значно більші питомі витрати енергоресурсів на виробництво основних видів продукції.

Вагомою перешкодою для підвищення інноваційного рівня вітчизняної економіки є висока спрацьованість виробничих потужностей ГМК, яка ще декілька років назад становила близько 65% (Мазур, Скороход, 2009).

Статистичні дані свідчать, що впродовж останніх десятиріч рівень інноваційної активності промислових підприємств залишається стабільно низьким і має тенденцію до зниження. При цьому перспективи розширення інноваційних видів діяльності залежать від обсягів фінансування в їх розвиток, але інвестиційні можливості держави зі створення ринкових стимулів для формування інноваційно орієнтованої економіки є вкрай обмеженими. За результатами досліджень встановлено, що найбільш сприйнятливими до інновацій є великі підприємства: серед підприємств із чисельністю працівників понад 5000 чоловік інновації здійснювали 64% підприємств, а з чисельністю від 50 до 5000 – лише 17% (Захаркін, 2006). Тому саме великі корпоративні структури, які здатні акумулювати значні обсяги фінансового капіталу, матеріальних і людських ресурсів, повинні відігравати провідну роль у фінансуванні інноваційних проектів.

На основі проведеного порівняльного аналізу тенденцій розвитку успішних зарубіжних компаній та потенціальних можливостей вітчизняних підприємств, Панковим В. були визначені певні характерні ознаки інноваційних

трансформувань у розвитку промислового акціонерного товариства (Панков, 2003). До них належать:

- створення високоякісної продукції для її використання як на внутрішньому, так і на світовому індустріальному ринку;
- зростання гнучкості й адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку;
- високий рівень ділової репутації та кваліфікації персоналу.

Запорукою розв'язання проблем активізації інноваційної діяльності підприємства повинні стати науково обґрунтовані й розроблені питання стосовно спроможності суб'єктів господарювання до інноваційної діяльності та наявності в них критеріїв інноваційності.

Висновками з проведеного дослідження, на нашу думку, є наступне. Незважаючи на означені проблеми, інноваційна компонента залишається найбільш вагомим засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та важливим фактором забезпечення зростання економіки України в цілому. У зв'язку з цим, ключовою умовою збереження економічної безпеки країни та забезпечення її стійкого зростання і конкурентоспроможності є зміцнення ІІІ промислових підприємств.

У процесі забезпечення економічної безпеки національної економіки на основі інноваційного потенціалу промислових підприємств виявлення загроз економічній безпеці необхідно здійснювати на основі прогнозування. Тому, потребує розробки система показників, за допомогою яких можливо здійснити економічне обґрунтування достовірності цього процесу.

В цілому вказані пропозиції дозволять діагностувати стан промислового сектору національної економіки на основі результатів оцінювання його інноваційного потенціалу. Рішення такої задачі надасть можливість розроблення механізму реального впровадження інноваційних планів розвитку національної економіки (Таранюк, 2018).

1.5 Галузевий стан розвитку та тенденції життєдіяльності підприємств

У сучасних трансформаційних перетвореннях вітчизняної економічної системи простежується певна переорієнтація регіональної економіки, відбувається пошук проблемних питань, стратегій та алгоритмів ефективного використання наявних можливостей. В таких умовах особливої уваги заслуговує промисловість та промислова політика держави. Сьогодні роль промисловості у формуванні ВВП залишається вагомим. Так, частка промислового виробництва у ВВП 2017 р. складала 21,37%, для порівняння 2008 р. – 26,15%.

У структурі промисловості харчова промисловість завжди вважалася для України пріоритетною і стратегічно важливою галуззю, яка здатна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й світового. Необхідно зазначити, що обрання стратегій розвитку, шляхів подолання проблем галузі повинно базуватися на науково обґрунтованих дослідженнях статистики діяльності промислових підприємств за довгостроковий період.

Головна мета наукового дослідження полягає в аналізі сучасного стану і характерних тенденцій розвитку харчової промисловості, виявлення проблем, побудові оптимістичних та песимістичних сценаріїв її розвитку.

Останніми роками склалися три розуміння стосовно категорії розвитку галузі: кількісний, якісний, структурний. Згідно з першим – кількісний розвиток передбачає збільшення масштабів виробництва продукції; згідно із другим – якісним – розвиток передбачає зміни в усереднених й індивідуальних корисностях, споживчих, якісних характеристиках окремих елементів технологічного циклу; згідно із третім – структурним – розвиток передбачає зміни в структурі та складі елементів (Медвідь, 2015).

Критеріями оцінки ефективності розвитку галузі є в першу чергу аналіз динаміки таких показників, як індекси виробництва, показники дохідності, рентабельності, продуктивності та інше. На рис. 1.7 наведено ланцюгові темпи змін ВВП та виробництва промислової продукції.

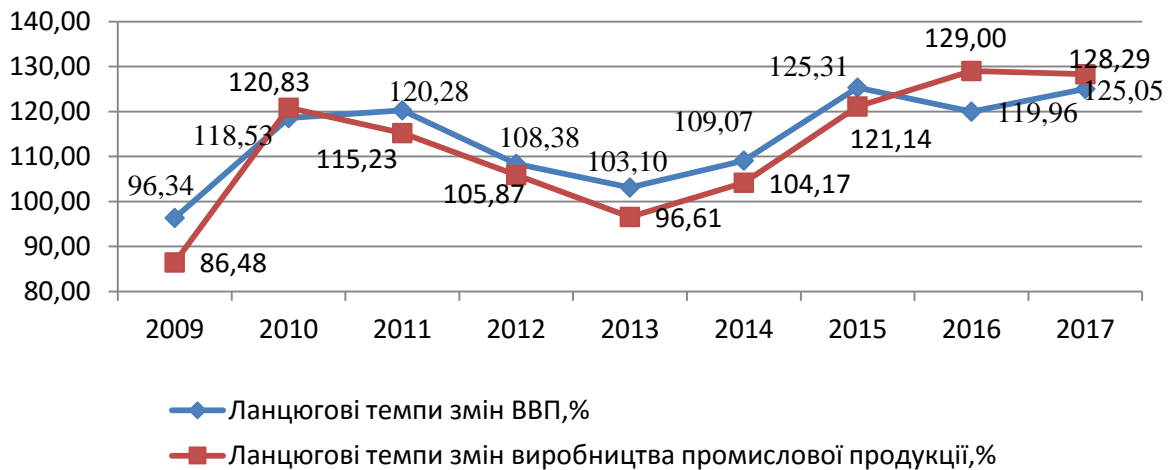


Рисунок 1.7 - Ланцюгові темпи змін ВВП та виробництва промислової продукції за 2009 – 2017 рр., %

Обсяг реалізованої промислової продукції за досліджуваний період має циклічні коливання (спади (2009 та 2013 рр.) змінюються економічним зростанням (весь досліджуваний проміжок часу). Спади пов'язані із негативним впливом світової фінансової кризи на економіку України та на діяльність підприємств харчової промисловості, зокрема. Однак, періоди економічного зростання, насамперед пов'язані із зростанням індексів цін на промислову продукцію (рис. 1.8).

Таблиця 1.7 - Основні показники розвитку промисловості України за 2009-2017рр.

Показники	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	806551	1331888	1400680	1354130	1428839	1776604	2158030	2608028
Середньорічна кількість штатних працівників у промисловості, тис. осіб	2851	2828	2804	2673	2297	2040	1945	1893

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби підприємств промисловості (у фактичних цінах, на кінець року), млн грн	940320	1749110	1937821	3842517	3072954
Фінансовий результат звичайної діяльності оподаткування млн грн	-4788,1	58662,3	21353,4	13698,3	-166414	-181360,9	-7569,6	85429,5
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	1,8	4,7	3,4	3	1,6	0,9	4,2	6,6
Частка збиткових підприємств, %	40	37	38	37	37	27	25	21
Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у промисловості грн	2117	3107	3478	3763	3988	4789	5909	7637

З 2009 по 2017 роки обсяги реалізації промислової продукції збільшились на 1801477,1 млн грн (+ 223,4%).

Частка збиткових підприємств порівняно з 2009 роком зменшилась на 47,5%. Найбільш збитковим для галузі став 2015 рік (рентабельність склала 0,9%, при середньому значенні за досліджуваний період 3,71%).

Аналіз структури промисловості України за видами економічної діяльності свідчить, що добувна галузь та переробна промисловість разом формують 86,39% загального обсягу промислової продукції. Постачання електроенергії, газу, води та інші галузі промисловості мають 13,61% від загального обсягу реалізованої продукції.

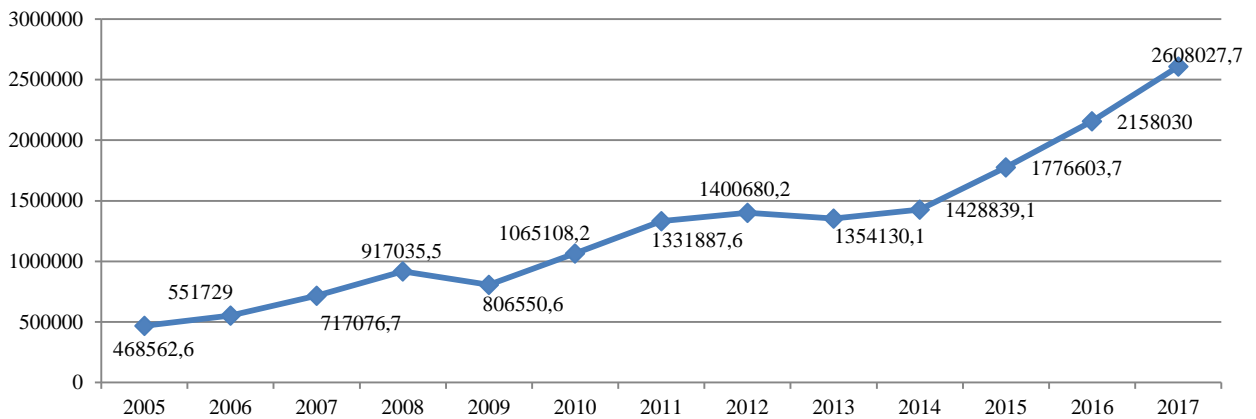


Рисунок 1.8 - Обсяг реалізованої промислової продукції у 2005-2017 рр., млн грн

При чому, питома вага виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за досліджуваний період має постійну тенденцію до підвищення. В загальній структурі переробної промисловості вона коливається за роками від 20,74% у 2007 р. до 34,94% у 2015 р. (рис. 1.9). В 2016 році дорівнює 32,22%.

Харчова промисловість залишається стратегічно важливою частиною народного господарства країни, головною умовою забезпечення підвищення рівня життя населення.

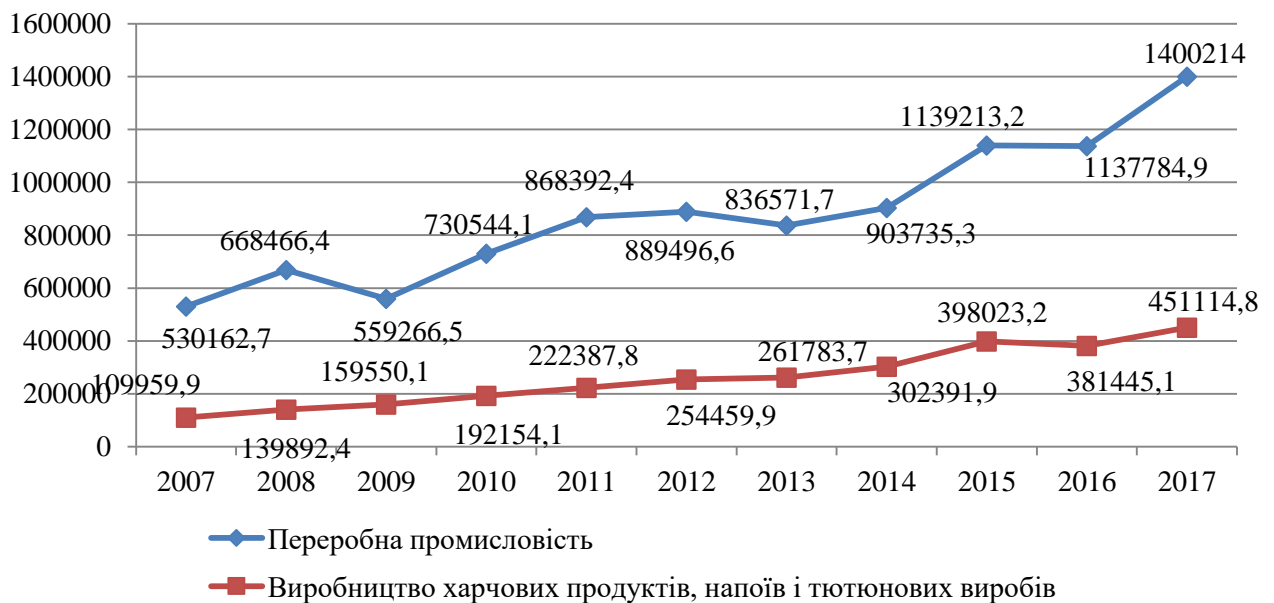


Рисунок 1.9 - Динаміка обсягів реалізації переробної промисловості України, млн грн

Розглядаючи обсяги реалізації промислової продукції в розрізі регіонів, необхідно зазначити, що останні суттєво відрізняються між собою за розвитком

харчової промисловості, на це впливає наявний ресурсний потенціал території та ефективність його використання. Для більш глибокого дослідження даної галузі необхідно проаналізувати саме її регіональні особливості. Динаміка структурних зрушень у харчовій промисловості в розрізі регіонів за останні 10 років наведена в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Динаміка структурних зрушень у харчовій промисловості в розрізі регіонів України у 2007-2017 рр.

Регіон	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Україна	107,5	94	103,2	99,4	101,1	94,9	102,5	89,3	104,4	94,1
АРК	114,3	93,3	99,7	93,8	101,7	93,9
Вінницька	109,0	92	103,7	100,6	101,5	110,7	121,6	98,6	112,9	103,3
Волинська	125,1	77,4	122,7	101,5	76	101,7	110,3	96,1	89,2	100,2
Дніпропетровська	109,2	86,9	97,9	107,4	107,7	98,2	93,8	106,8	103,2	106
Донецька	107,7	100,3	109,2	103,7	99,4	102	65,4	41,2	89	97,8
Житомирська	106,5	89,7	100,6	105,2	103,4	105,4	111,3	98,5	96,1	97,5
Закарпатська	109,7	81,7	83,4	99,5	92,5	82,4	94,9	83,6	104,4	92,3
Запорізька	109,6	105,4	99,7	100,7	94,8	88,9	101,8	94,8	101,4	99,1
Івано-Франківська	129,4	94,8	106,3	98,5	104,6	122,8	101,8	58,1	66,8	95,4
Київська	109,3	103,8	106,2	99,9	94,6	89,5	101,6	93,7	101,3	113
Кіровоградська	99,7	102,2	108,2	114,1	106,5	105,6	115,8	65,2	125,5	111,9
Луганська	107,1	95,4	83,1	91,8	106,9	98,5
Львівська	111,3	100,1	110,5	108	108,8	101,5	98	93,3	106,5	108,4
Миколаївська	117,5	90,3	114,4	98,5	108,5	96	97,5	90,4	122,4	114,5
Одеська	102,3	97,4	114,7	78,7	96,8	87,6	113,8	100,1	112,7	120,4
Полтавська	112,2	98,4	103,3	101,3	99,2	94,5	110,1	96,7	100,3	87,2
Рівненська	99,3	92,6	101,4	102,9	88,8	76,1	110,1	113,4	106	103
Сумська	108,4	86,1	97,2	93,8	99,1	112	95	76,8	97,8	99,7
Тернопільська	94,3	97,5	106,3	107,1	99,4	95,6	114,1	89,6	116,3	119,3
Харківська	108,9	90,9	93,5	95,4	99,6	87,9	105,9	100,5	100,8	102,6
Херсонська	105,4	130,6	93,5	87	119,9	89,4	115,3	97,6	95,4	95,4
Хмельницька	114,5	95,4	102,7	101,5	99,9	89,4	131,2	69	111,9	112,2
Черкаська	118,1	93,5	123,1	99,1	96,1	92,9	97,1	91,5	103,4	98,9
Чернівецька	134,1	79,7	97,5	101,5	94,4	84,6	99,9	93	92,1	100,2
Чернігівська	107,6	90,8	102,6	97,4	103,7	88,5	102,7	104,1	118,6	90,2

Інформація за 2014 – 2016 рр. наведена без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Дослідження динаміки структурних зрушень дозволяє зробити висновки про ефективність функціонування сфери виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у конкретному регіоні та прогнозувати майбутні структурні пропорції галузі.

У ході подальшого дослідження пропонується розрахувати коефіцієнт випередження зростання харчової промисловості за 2007-2017 рр. в розрізі регіонів України, що дозволить оцінити рівень рівномірності/нерівномірності зростання обсягів виробництва харчових продуктів. Коефіцієнт регіонального випередження пропонуємо розрахувати за формулою 1 (Сичевський, 2005).

$$K_{PB} = \frac{T_i^{сер}}{T_{г}^{сер}} * 100, \quad (1.2)$$

де:

$T_i^{сер}$ - середній темп росту обсягу виробництва галузі в і-му регіоні;

$T_{г}^{сер}$ -середній темп росту обсягу випуску галузі загалом.

Якщо $K_{PB} > 101\%$, то даний регіон можна віднести до регіону прискореного типу розвитку (регіони-авангарди); в межах $99 \leq K_{PB} \leq 101$ - регіон середнього типу розвитку (регіони - ар'єргарди); якщо $K_{PB} < 99$ - регіон уповільненого типу розвитку (регіони-аутсайдери).

Розрахунки коефіцієнта випередження та встановлення рейтингу регіону згруповано у табл. 1.9.

За даними таблиці 1.9 можна зробити наступні висновки:

по-перше, наведені розрахунки свідчать про розбіжності розвитку харчової промисловості в розрізі регіонів, діапазон коливання за роками складає від 2,75 раз (2015 р.) до 1,38 раз (2017 р.).

Таблиця 1.9 - Коефіцієнт регіонального випередження обсягів виробництва харчових продуктів за 2007-2017 рр., %

Регіон	Середній темп зростання, %	Коефіцієнт випередження, %	Ранг
1	2	3	4
Україна	98,94	100	
АРК	100,49	101,57	14

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Вінницька	104,68	105,81	3
Волинська	99,73	100,80	18
Дніпропетровська	101,67	102,77	7
Донецька	91,50	92,48	25*
Житомирська	101,49	102,58	8
Закарпатська	92,81	93,81	24
Запорізька	99,92	100,99	17
Івано-Франківська	100,95	102,03	11
Київська	100,75	101,83	12
Кіровоградська	105,55	106,69	1
Луганська	96,99	98,03	22*
Львівська	104,80	105,93	2
Миколаївська	103,83	104,94	4
Одеська	100,45	101,53	16
Полтавська	100,56	101,64	13
Рівненська	99,64	100,71	19
Сумська	97,22	98,26	21
Тернопільська	103,04	104,14	5
Харківська	98,94	100,00	20
Херсонська	101,33	102,42	10
Хмельницька	101,47	102,56	9
Черкаська	102,83	103,93	6
Чернівецька	96,72	97,76	23
Чернігівська	100,47	101,55	15

**розрахунки наведено за даними 2007-2014 рр.*

При чому, необхідно зазначити, що це не свідчить про зменшення рівня диференціації та нарощування обсягів виробництва регіонів - аутсайдерів, а про сповільнення нарощування виробництва регіонів – ар'єргард національної економіки виробництва продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів;

по-друге, найвище значення показника регіонального випередження обсягу виробництва харчової промисловості має Кіровоградська (106,69%), Львівська (105,93%) та Вінницька області (105,81%), тобто в даних областях темп розвитку харчової промисловості на 6,69%, 5,93% та 5,81% відповідно випереджають середні по Україні;

по-третє, найнижче значення показника має Донецька (92,48%), Закарпатська (93,81%) та Чернівецька (97,76%) області.

Відповідно до наведених даних всі регіони України можна згрупувати у три групи (табл. 1.10).

Стосовно Сумської області, то вона у загальному рейтингу виробництва харчової промисловості займає передостаннє місце – 21 позицію (коефіцієнт випередження в середньому за досліджуваний період складає 98,26%), входить у групу областей уповільненого розвитку - аутсайдерів.

Таблиця 1.10 - Групування регіонів за темпами виробництва харчової промисловості

Група регіонів	Коефіцієнт випередження, %	Області
Регіони прискореного розвитку	101,53-106,69	Кіровоградська, Львівська, Вінницька, Миколаївська, Тернопільська, Черкаська, Дніпропетровська, Житомирська, Хмельницька, Херсонська, Івано-Франківська, Київська, Полтавська, АРК, Чернігівська, Одеська області
Регіони середнього розвитку	100,99-100,0	Запорізька, Волинська, Рівненська, Харківська області
Регіони уповільненого розвитку	92,48-98,26	Сумська, Луганська, Чернівецька, Закарпатська, Донецька області

На рівні окремого регіону тенденції розвитку харчової промисловості можуть бути проілюстровані на прикладі динаміки показників, таких, як: обсяги реалізації продукції області, експорт та імпорт продовольчих товарів, зайняті працівники на підприємствах області по виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, фінансовий результат до оподаткування підприємств по виробництву харчових продуктів, капітальні інвестиції в харчову промисловість області та інші. Динаміка обсягів реалізації харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів по Сумській області співставна в цілому із динамікою показників у цілому по переробній промисловості (рис.1.10), проте слід зауважити, що вона має більш чіткий

тренд, ніж виробництво непродовольчої продукції, що обумовлене низькоеластичним попитом на цей вид продукції з боку населення, яке є головним споживачем. Галузь не лише забезпечує внутрішні потреби населення, а й формує експортний потенціал регіону. Слід зауважити, що до 2016 року Сумська область мала негативне сальдо експортно-імпортних операцій по продовольчим товарам (рис.1.11).

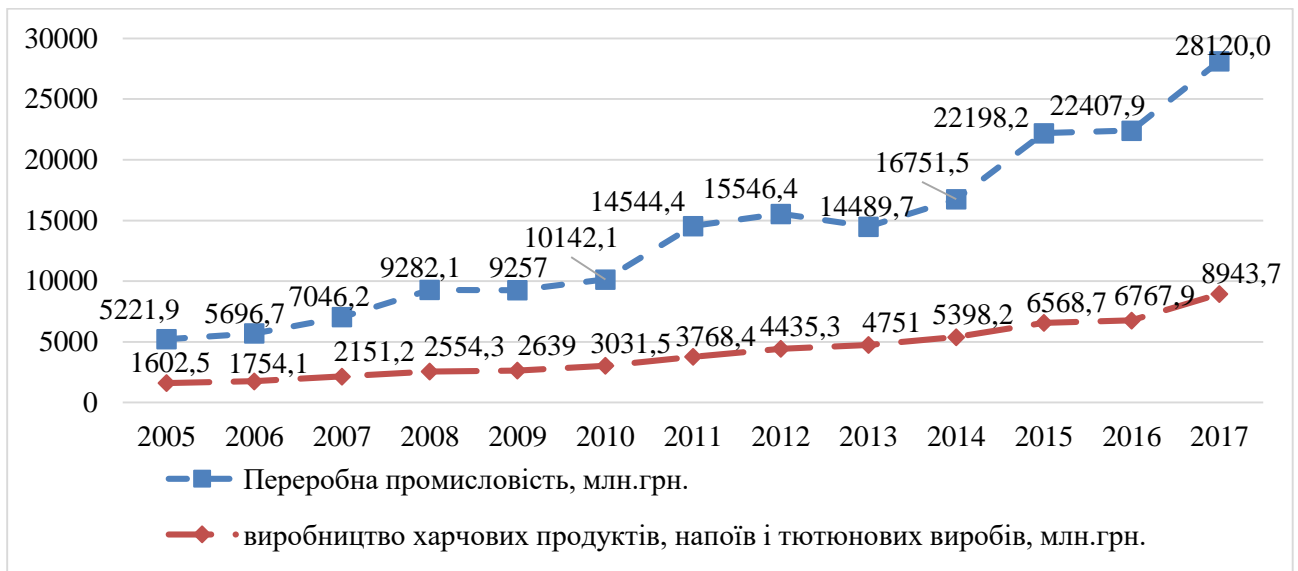


Рисунок 1.10 - Динаміка обсягів реалізації продукції по Сумській області за 2005-2017 рр., млн грн

У цілому до 2014 року простежується тенденція до зростання товарних потоків. Але в зв'язку із агресією РФ і розривом внаслідок цього традиційних економічних зв'язків в останні роки стала домінувати негативна тенденція розвитку, особливо по імпорту продовольчих товарів.

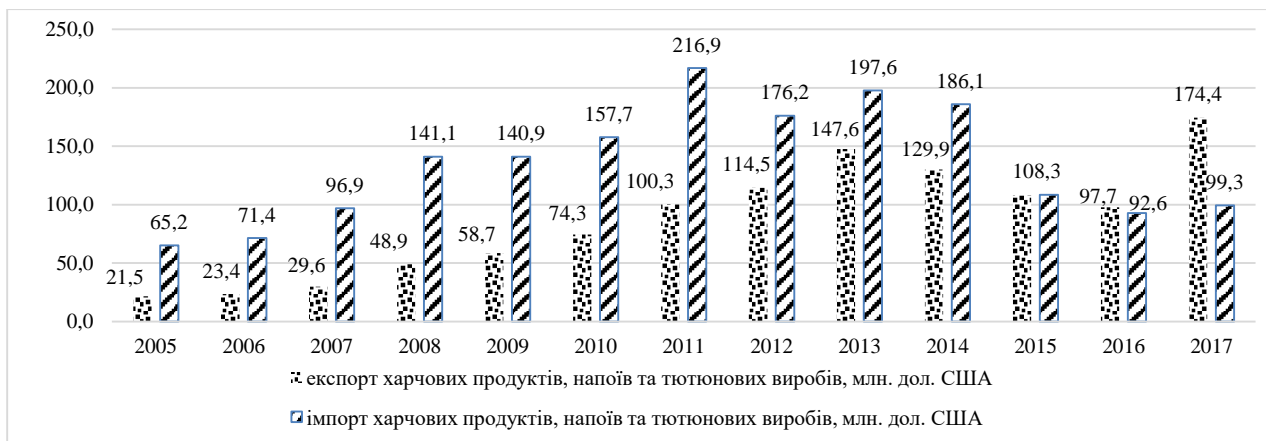


Рисунок 1.11 - Динаміка експорту та імпорту продовольчих товарів по Сумській області за 2005-2017 рр., млн дол США

Для Сумської області, яка є транскордонним із РФ регіоном, цей фактор має достатньо вагоме значення. Лише в 2017 році вдалося змінити негативний тренд. Водночас, негативне сальдо зовнішньоторговельних операцій свідчить про існуючі резерви в розвитку галузі, оскільки значна частина попиту населення задовольняється через імпорт відповідної продукції. Значне зростання експорту та зміна сальдо торгових операцій в 2017 році обумовлено впливом різкої девальвації гривні у 2014-2016 роках.

Продукція галузі в динаміці демонструє позитивну тенденцію підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, про що свідчить зростання питомої ваги готових харчових продуктів у структурі загального експорту по області (рис.1.12).

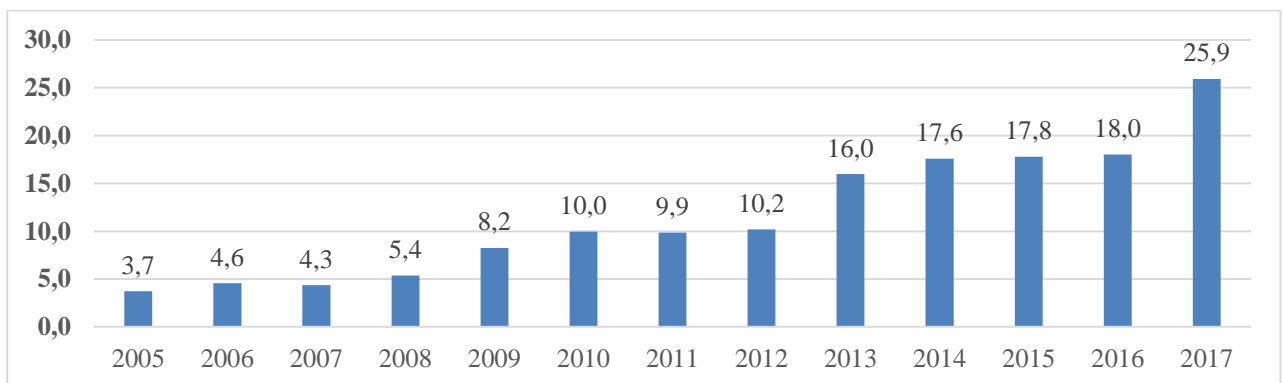


Рисунок 1.12 - Питома вага харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у загальному експорті товарів Сумської області за 2005-2017 рр.,%

Використання трудових ресурсів у галузі характеризується перш за все стійкою тенденцією до зниження кількості зайнятих працівників (рис.1.13), яка має майже вдвічі швидші темпи, ніж в цілому по економіці Сумської області.

Так, за період 2005-2016 років чисельність зайнятих працівників у галузі зменшилась в 3,5 рази, в той час як в середньому по економіці області – в 1,8 рази. На це вплинули як позитивні фактори – підвищення рівня механізації виробничих процесів внаслідок модернізації виробництва, так і негативні – зменшення фізичних обсягів виробництва (наприклад, хліба та хлібобулочних виробів, борошна, цукру, м'ясної продукції, сирів жирних та ін.).

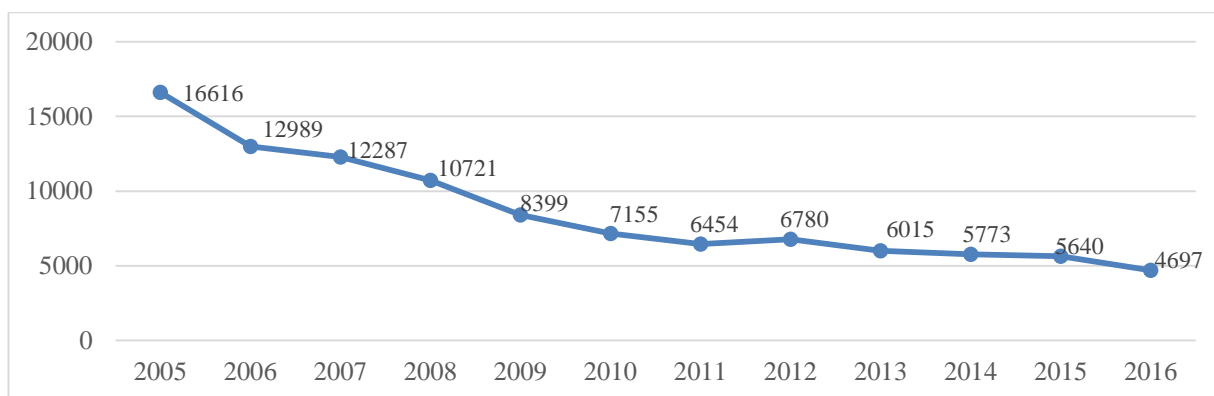


Рисунок 1.13 - Динаміка зайнятих працівників на підприємствах Сумської області по виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2005-2016 рр., осіб

Рівень оплати праці на підприємствах галузі перевищує середній рівень по економіці області, але є нижчим ніж в середньому по підприємствах переробної промисловості. Важливим фактором розвитку галузі є динаміка капітальних інвестицій (рис.1.14).

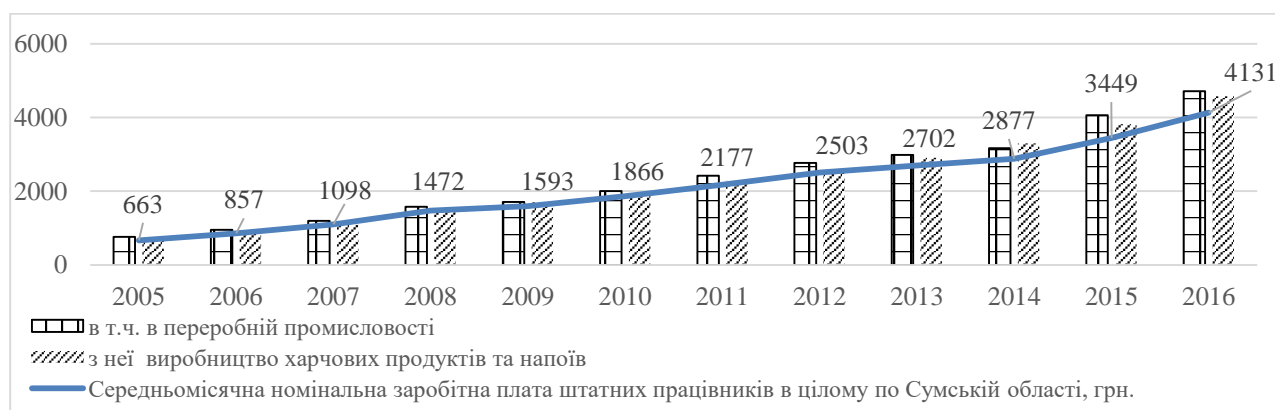


Рисунок 1.14 - Динаміка рівня середньомісячної зарплати в галузі у порівнянні з середньою по переробній промисловості та по Сумській області в цілому за 2005-2016 рр., грн

У галузі, як і в цілому по переробній промисловості, простежується позитивна тенденція зростання, що свідчить про перспективу розвитку галузі, але галузеві темпи росту значно менші від переробної промисловості в цілому – відповідно в 3,3 рази проти 5 раз.

Позитивні тенденції до 2013 року мав фінансовий результат до оподаткування підприємств харчової промисловості Сумської області (рис. 1.15).



Рисунок 1.15 - Динаміка капітальних інвестицій по Сумській області за 2005-2016 рр., тис. грн.

Проте у 2014-2015 році внаслідок економічної кризи, падіння реальної покупної спроможності населення різко знизилось – у 3,8 рази. Але починаючи з 2016 року ситуація стабілізувалася.

Рівень рентабельності продаж є невисоким і коливається в межах 5-10% (за винятком кризових 2014-2016 років), але слід зауважити, що у порівнянні із середнім показником по переробній промисловості він дещо вищий, що свідчить про вищу ефективність господарювання в галузі.

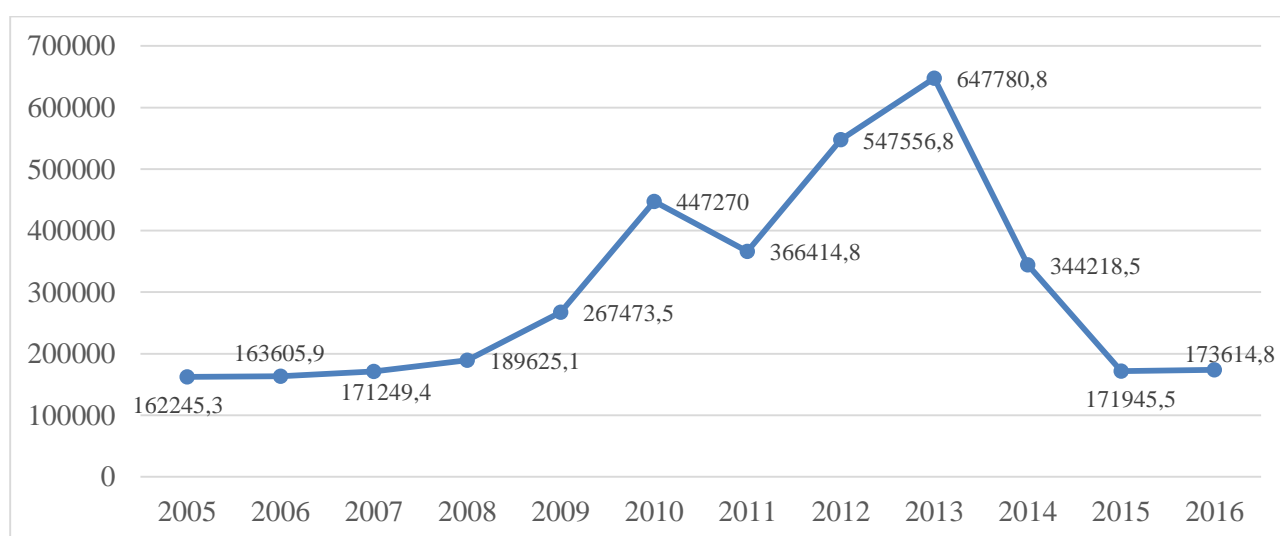


Рисунок 1.16 - Динаміка фінансового результату до оподаткування підприємств Сумської області по виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів за 2005-2016 рр., тис. грн.

Оцінюючи в цілому перспективи розвитку харчової промисловості в Сумській області слід зауважити, що, по-перше, попит на продукцію галузі є достатньо стабільним і низькоеластичним на товари першої необхідності (хліб, цукор, олія, молочні продукти). Це, в свою чергу, спонукає зосереджувати увагу виробників на якості продукції та розширенні асортименту.

По-друге, обмеження економічних зв'язків із прикордонними регіонами РФ зменшує експортний потенціал галузі, що примушує шукати нові ринки збуту як в ЄС, так і Азії та інших країнах світу, що вимагає значно вищої кваліфікації працівників відділів ЗЕД та більших витрат на маркетингове супроводження.

По-третє, існує об'єктивна потреба в зростанні потужностей для власної переробки сільськогосподарської продукції з метою підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств. Це, в свою чергу, збільшує обсяги виробництва продуктів харчування і посилює конкуренцію на ринках харчових продуктів, що в свою чергу зумовлює достатньо низьку рентабельність виробництва, а це дещо знижує інвестиційну привабливість. І, нарешті, не додає оптимізму погіршення демографічної ситуації в регіоні, що об'єктивно зменшує попит на продукцію галузі (Таранюк, 2018).

1.6 Теоретичні засади реінжинірингу комунікаційних бізнес-процесів підприємницьких структур

Проблема удосконалення роботи підприємств різних форм власності взагалі та їх окремих структурних підрозділів зокрема стала особливо відчутною в останні десятиріччя. Відкриття кордонів, введення безвізового режиму, активізація конкуренції не лише на вітчизняному, а й на міжнародному ринках виявилися спонукальними причинами радикальних змін у діяльності підприємницьких структур (ПС).

Сучасні підприємства активно використовують маркетингові комунікації для просування товарів/послуг, закріплюючи таким чином свої позиції на ринку та утримуючи «свого» споживача. Проте, смаки та вподобання споживачів

змінюються з плином часу, зростають їх вимоги до продукції/послуг, а також до ціни, яку вони готові заплатити за той чи інший товар. Разом з цим, постійних змін зазнають і методи просування та заходи впливу на покупців. Саме тому підприємства змушені вдаватися до різноманітних експериментів та радикальних кроків задля утримання конкурентних позицій на ринку, адже всім відомі стандартні методи поступово втрачають свою актуальність у порівнянні з інноваційними підходами. Окрім постійного дослідження та моніторингу новітніх комунікаційних інструментів подальшого впливу на споживачів важливо дотримуватись позицій реорганізації та кардинальних перетворень звичного процесу роботи підприємства задля підвищення ефективності існування та функціонування бізнесу. Фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів стає наслідком досягнення мети, а саме: істотного покращення якості функціонування підприємства (Майкл Хаммер, 2000).

Проблемам реінжинірингу бізнес-процесів підприємств присвячено цілий ряд досліджень таких зарубіжних та українських науковців, як Хаммер М., Чампі Дж. (визначення сутності реінжинірингу), Таранюк Л. М., Гриценко П.В., Комеліна О. В., Коцко Т.А., Розкошна О. А., Виноградова О. В. (реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств, управлінських структур, X-інжиніринг тощо), Гуцало А. В. (реінжиніринг бізнес-процесів підрядних підприємств), Сумець А. М. (реінжиніринг бізнес-процесів логістики) та ін.

Проте, у дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців основна увага зосереджена на практичних аспектах, теоретичних засадах, методології, економічному обґрунтуванні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств різної галузевої спрямованості, в той час, як комунікаційні бізнес-процеси підприємницьких структур залишаються поза увагою дослідників і потребують більш детального вивчення.

Комунікаційна політика відіграє суттєву роль у діяльності та економічній стабільності ПС. Вона не є застиглою субстанцією і не має права на стагнацію.

Комунікаційні процеси мобільні, відкриті до змін у суспільстві, потребують постійного вдосконалення та реінжинірингу.

Комунікаційна діяльність (від англ. *Communication activity*) – сукупність дій і заходів, з допомогою яких підприємство передає інформацію на ринок про свої товари, з'ясовує потреби споживачів, стимулює їх до купівлі, скеровує попит (Маркетинговий, 2008).

З метою систематизації та об'єктивного підходу до розуміння сутності понять, пов'язаних з реінжинірингом бізнес-процесів у комунікаційній діяльності ПС, доцільно провести аналіз цих трактувань у сучасній економічній літературі (табл. 1.11) з урахуванням того факту, що тлумачення структурно-логічної сутності значною мірою залежить від сфери господарської діяльності, до якої належать підприємницькі структури.

Треба також зазначити, що комунікаційна діяльність при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері полягає в злагодженій роботі бізнес-партнерів, торговельних представництв, постачальників, замовників в роботі промислового підприємства.

Таблиця 1.11 - Трактування сутності понять, пов'язаних з реінжинірингом бізнес-процесів у комунікаційній діяльності ПС

Автор	Тлумачення поняття
1	2
Маркетингова комунікаційна політика (МКП)	
Дойль П.	Маркетингові комунікації – процес передачі звернення від виробника до споживачів з метою представити товар або послугу компанії в привабливому для цільової аудиторії світлі
Королько В.Г.	МКП – процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації
Примак Т.О.	Маркетингові комунікації – діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася

Продовження табл.1.11

1	2
Котлер Ф.	Маркетингові комунікації – це інтерактивний діалог між компаніями та їх споживачами, який здійснюється на стадіях підготовки до покупки, самої покупки, споживання товару та подальшого розпорядження ним
Пелсмакер П., Геуенс М., Ванден Берг Дж.	МКП – це найбільш візуальний інструмент маркетинг-міксу, який включає всі інструменти, за допомогою яких компанія підтримує зв'язки з цільовими групами та зацікавленими сторонами для просування її продуктів або компанії як такої
Реінжиніринг	
Хаммер М., Чампі Дж.	Реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи
Тоцький В.І., Лаврененко В.В.	Реінжиніринг – це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана. Вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації
Бізнес-процес (БП)	
Хаммер М., Чампі Дж.	БП – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Давенпорт Т., Шорт Дж.	БП – набір логічно взаємозв'язаних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності
Давенпорт Т.	БП – структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку, або - специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, в часі і в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або - набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для клієнта або ринку
Портер М., Міллар В.	БП – сутність, яка визначається через точки «входу» і «виходу», інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів), в якій відбувається нарощування вартості, послуги (товару), що виробляється

Продовження табл.1.11

1	2
Ойхман Е.Г., Попов Е.В.	БП – безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більш «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняючої його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
Зіндер Е.З.	БП–логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в осяжному або вимірюваному передбаченому майбутньому корисного для замовника продукту або послуги
Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)	
Розкошна О.А., Гончарова М.Л.	РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації
Робсон М., Уллах Ф.	РБП– це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом аналізу і перепроєктування існуючих господарських процесів
Турчак В.В., Погребняк С.О., Грушко А.С.	РБП – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку. РБП полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу

Джерело: систематизовано на основі (Хаммер та ін., 2000; Тоцький та ін., 2005; Робсон та ін., 1997; Турчак та ін., Давенпорт та ін., 1990; Давенпорт, 1993; Портер та ін., 1985; Ойхман та ін.,1997; Зіндер, 1997)

Як видно із таблиці 1.11, аналіз дефініцій «комунікаційна діяльність», «реінжиніринг», «бізнес-процеси» та «реінжиніринг бізнес-процесів» показав, що всі науковці дотримуються аналогічних визначень цих понять. Отже, під *реінжинірингом комунікаційних бізнес-процесів підприємницьких структур*

розуміють сукупність інтегрованих методів та заходів, спрямованих на радикальні зміни бізнес-процесів комунікаційної діяльності підприємств з метою усунення кризових явищ та застосування цілком нових інструментів маркетингової комунікаційної політики з метою ведення інтерактивного діалогу з усіма учасниками процесу просування та реалізації продукції (контрагентами, споживачами) для забезпечення ефективного впливу на цільові аудиторії та одержання зворотної реакції з подальшим задоволенням їх потреб та стабільною прибутковою діяльністю підприємства.

Реінжиніринг комунікаційної діяльності ПС має на меті повне переосмислення та радикальні зміни самого процесу впровадження та застосування маркетингових інструментів, що у свою чергу забезпечить додаткову конкурентоспроможність підприємств на ринку. Однак, процес реінжинірингу займає тривалий період часу, керівництво та штат співробітників повинні бути готовими до корінних перемін стосовно бізнес-процесів, залучення додаткових коштів, регулярного підвищення кваліфікації та професіоналізму кадрового складу служби маркетингу тощо.

Напрямки реінжинірингу бізнес-процесів комунікаційної діяльності, причини та доцільність проведення реінжинірингу з урахуванням концепцій М. Хаммера та Дж. Чампі подано в табл. 1.12.

Таблиця 1.12 -Причини та доцільність проведення реінжинірингу

	Причина (Wise for Actions)	Пропозиції щодо реінжинірингу (Vision Statement)	Результат
1	2	3	4
1	Зміни на ринку даного продукту підприємства	Проведення детального аналізу кон'юнктури ринку продукту	Миттєвість реагування на зміни
2	Класичні методи та інструменти МК не спрацьовують	Пошук та застосування новітніх інструментів, «свої ніші», застосування методу «мозковий штурм»	Оперативне доведення інформації до споживача

Продовження табл 1.12

1	2	3	4
3	Поява нових конкурентів	Урегулювання цінової політики, аналіз аудиторії споживачів, введення акційних умов для нових та існуючих споживачів	Утримання споживача Залучення нових Прийняття радикальних заходів Формування єдиної мети
4	Кадровий склад	Систематична участь у тренінгах провідних бізнес-маркетологів лідируючих компаній. Підвищення кваліфікації фахівців служби маркетингу (цільові курси, програми перепідготовки, зокрема за кордоном)	Створення інфраструктури для навчання, кар'єрного зростання та розвитку креативних здібностей персоналу. Пріоритетність на ринку комунікаційних послуг. Дотримання магістральної стратегії підприємства. Орієнтація на перемогу. Робота в команді

Отже, з огляду на аналіз доцільності реінжинірингу бізнес-процесів у сфері комунікаційної діяльності визначаємо його основні напрями:

1. Вивчення кон'юнктури ринку товару (послуги), підхід до реалізації продукції підприємства з позицій споживачів, підтримка своєї конкурентоспроможності.

2. Проведення глибокого аналізу існуючої системи комунікаційної політики на даному підприємстві.

3. Розробка комунікаційної стратегії ПС та комунікаційних планів.

4. Визначення пріоритетних напрямів ведення комунікаційної політики.

5. Перехід до кардинально нових інструментів комунікаційної політики (як приклад, віртуальні виставки із застосуванням голографічних об'єктів; залучення клієнтської бази через соціальні мережі шляхом репостів та участі у різноманітних акційних заходах, підтримка сторінок у соцмережах тощо).

6. Розробка науково обґрунтованої системи стимулювання попиту на даний вид товару чи послуги.

7. Проведення тестового режиму впровадження нових комунікаційних інструментів.

8. Розробка методичного забезпечення щодо технології проведення маркетингових досліджень у сфері збуту продукції чи послуги даного підприємства.

9. Застосування сучасних інформаційних технологій при проведенні комунікаційної діяльності.

10. Розширення профільної підготовки кадрів і проведення систематичного підвищення кваліфікації працівників служби маркетингу.

11. Широке залучення до співпраці науковців профільної кафедри «Маркетинг» і студентів спеціальності «Маркетинг».

Обрання курсу на радикальні зміни існуючої структури комунікаційних бізнес-процесів у підприємницькій структурі передбачає визначення та дотримання певних принципів реінжинірингу (Business Process Reengineering Principles), які є підґрунтям для досягнення високих результатів та конкурентного позиціонування на ринку даної продукції (послуги). До таких принципів відносимо:

1. Розуміння та підтримка процесу реінжинірингу бізнес-процесів комунікаційної діяльності топ-менеджментом ПС.

2. Прийняття концепції корпоративної культури, відкритої до радикальних змін та перетворень.

3. Зосередженість на процесі впровадження змін, а не на функціях та обов'язках.

4. Варіативність виконання процесу комунікаційної діяльності, забезпечення адаптивності процесу до зовнішніх змін.

5. Вибір процесу на підставі досконалого розуміння потреб споживачів та очікуваних успішних результатах.

6. Готовність до ризиків з подальшим удосконаленням обраної стратегії комунікаційної політики підприємства.

7. Підтримка обраних бізнес-процесів впровадження комунікаційних інструментів на всіх рівнях та сприяння досягненню ефективного результату.

8. Прийняття самостійних рішень учасниками бізнес-процесів комунікаційної діяльності, виховання креативного підходу до виконання поставлених завдань.

Дотримання принципів реінжинірингу бізнес-процесів комунікаційної діяльності ПС дозволить вивести підприємство на цілком новий рівень, забезпечить його конкурентоспроможність, сприятиме зростанню попиту на представлену продукцію чи послугу.

Упровадження нових інструментів комунікаційної діяльності відповідно до реалій життя ефективно впливатиме на задоволення потреб споживачів та економічне зростання підприємства як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Ефективність функціонування будь - якого підприємства полягає у встановленні та налагодженні інформаційних комунікаційних зв'язків. Роль комунікаційної політики полягає в адаптації виробництва до вимог середовища, споживачів та ринкової ситуації. Доречно розглядати маркетингову комунікаційну політику підприємства як обмін інформацією та налагодження взаємовідносин зі споживачами, а також постійний контроль ситуації на ринку та закріплення встановлених позицій. Комунікації на підприємствах розглядаються з точки зору їх взаємодії між усіма елементами та факторами, які впливають на ефективне функціонування в цілому, а також інформатизації на різних рівнях. Комунікаційна політика підприємств за своїм характером

спрямована на взаєморозуміння, формування ділових відносин та обмін інформацією як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Поняття «зовнішні» та «внутрішні» комунікації займають дедалі міцніші позиції у рекламній діяльності більшості підприємницьких структур.

Під «зовнішніми комунікаціями» ми розуміємо вихід інформації за межі підприємства з метою налагодження зв'язку комунікатора зі споживачем інформації. У якості прикладу можна навести рекламу у ЗМІ, виставки та ярмарки, директ-маркетинг, розповсюдження рекламної продукції тощо.

Внутрішні комунікації дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації, тоді як зовнішні комунікації – це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем. Майже усі комунікаційні зв'язки здійснюються через рекламні заходи, саме на цьому рівні внутрішні та зовнішні комунікації працюють в одному напрямку. Як внутрішні, так і зовнішні комунікації характеризуються ступенем різноманітності, важливості, інформативності та вагомості і здійснюються як на рівні структурних підрозділів, так і на зовнішньому рівні задля довгострокових перспектив. Впливаючи на зовнішнє середовище, досягаючи поставлених цілей, адаптуючись на ринку та встановлюючи ділові відносини важливо пам'ятати про внутрішню систему організації комунікацій. Адже внутрішні комунікації дають можливість взаємодіяти з внутрішніми цільовими групами, а також контролювати внутрішньо поведінку підприємницької структури. Інтегрована робота зовнішніх та внутрішніх комунікацій посилить систему мотивації персоналу, допоможе адаптуватися до змін, які виникають на підприємстві, посилить здатність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а також мати тісні взаємовідносини між іншими представниками ринку, мати хороші знання та своєчасну інформацію про ситуацію, яка складається на даний час та для перспективного функціонування в зовнішньому середовищі.

«Внутрішні комунікації» – це використання маркетингових комунікаційних інструментів у рамках самого підприємства, коли обидва комунікатор і споживач інформації знаходяться в межах однієї структури. До внутрішніх

комунікацій відносимо ту рекламно-інформаційну політику, яку обирає підприємство: корпоративна газета (бюлетень), оголошення на інформаційних дошках, повідомлення по корпоративному радіо-, теле- зв'язку, збори трудового колективу тощо.

Для результативної організації комунікаційної політики у підприємницькій структурі необхідно вміння професійно поєднати зовнішні та внутрішні комунікації, а для цього потрібно детальне вивчення як зовнішнього середовища взагалі, так і особливостей комунікативного процесу зокрема. Ефективний кадровий менеджмент, вміння працювати в команді, підвищення кваліфікації та самоосвіта кадрового складу, креативність працівників служби маркетингу сприятимуть позитивним результатам зовнішніх комунікацій.

На ефективність ведення комунікаційної політики у підприємницьких структурах впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів (табл.1.13).

Таблиця 1.13 - Фактори впливу на ефективне ведення комунікаційної політики підприємницькими структурами в сучасних умовах

Фактори		Характерні ознаки
Зовнішні	Мікро середовище	Конкурентоспроможність
		Мережа надійних постачальників
		Попит
		Специфіка підприємства та продукту
	Макро середовище	Інвестиційна привабливість
		Урядові рішення, законодавча база
		Фінансові аспекти
		Політична та економічна ситуації
Внутрішні	Маркетингові	Здатність служб маркетингу адаптуватися до ринкових перемін
		Компетентність фахівців служби маркетингу, креативність, бачення перспектив
		Впровадження новітніх комунікаційних інструментів
		Застосування програм лояльності споживача
		Конструктивна мотивація учасників комунікаційного процесу
		Детальне вивчення кон'юнктури ринку, спрямованість на споживача
	Організаційні	Відкритість до інновацій
		Стратегічні плани підприємницької структури
		Позиціонування підприємства на ринку

Урахування вищезазначених факторів, доцільне використання їх у маркетинговій діяльності сприятиме ефективному розвитку підприємницьких структур, дієвому залученню потенційного споживача та інвестицій, виходу підприємства на міжнародний ринок, підвищенню фінансового стану підприємства, іміджу та репутації тощо.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження відзначимо, що сучасна економічна ситуація, у якій доводиться функціонувати ПС України, зазнає постійних змін, а разом з цим, варіанти ефективного функціонування виробництва поповнюються новими процесами. Дослідження науковців та практиків свідчать, що одним із основних інструментів оптимізації комунікаційних процесів на підприємстві є реінжиніринг. Суть реінжинірингу комунікаційної діяльності полягає в системі докорінних кардинальних перетворень цих бізнес-процесів підприємства. Проте, не кожне підприємство готове одразу відмовитися від сталих механізмів функціонування та прийняти кардинально нові зміни. Саме тому питання перетворення або оновлення лише одного дієвого аспекту функціонування та підтримання контакту зі споживачем – комунікаційної політики – є актуальним на сучасному етапі, оскільки комунікаційні системи мають достатньо гнучкий характер і оперативно реагують на зміни, які виникають. Проведення реінжинірингу комунікаційної політики підприємства приведе до значних позитивних змін.

Проведене дослідження теоретичних засад реінжинірингу комунікаційних бізнес-процесів ПС не вичерпує всіх аспектів поставленої проблеми, що може бути покладено в основу подальших наукових досліджень щодо впливу глобалізації та застосування новітнього комунікаційного інструментарію (Таранюк, 2018).

2. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу промислових підприємств

2.1 Аналіз інформаційних технологій та сучасного програмного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності виробничих компаній

На даний час реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) розглядається як гнучкий підхід, який може реалізовуватися підтвердженими методиками і принципами для переосмислення ділових процесів. Перепроєктування процесів стає можливим насамперед завдяки використанню інформаційних технологій (ІТ). Інформаційні технології можуть зламати старі уявлення і правила, які обмежують існуючі способи реалізації робіт. Основні типові правила, що використовуються в управлінській діяльності, наведено в таблиці 2.1 (Аверин, 2012; Хаммер та ін., 2011; Таранюк, 2014; Таранюк, 2015; Риддерстрале та ін., 2009; Алексєєв, 2015; Толбатов, 2005; Толбатов, 2006; Толбатов, 2018).

Таблиця 2.1 - Роль ІТ в проведенні РБП

Старе правило	Інформаційна технологія	Нове правило
1	2	3
Інформація може з'являтися в один час в одному місці	Розподілені бази даних	Інформація може з'являтися в різних місцях, коли вона необхідна
Тільки експерти можуть виконати складну роботу	Експертні системи	Роботу експерта може виконати фахівець із загальних питань
Всі рішення приймають менеджери	Системи підтримки прийняття рішень, експертні системи, засоби моделювання, СУБД	Прийняття рішень стає частиною роботи кожного співробітника
Кращий контакт є потенційним покупцем – це особистий контакт	Інтерактивне відео, телеконференції, електронна пошта	Кращий контакт той, який більш ефективний
Плани переглядаються періодично	Високопродуктивні обчислювальні системи	Плани переглядаються оперативно, за необхідності

Сучасні інформаційні технології (Толбатов, 2016; Агаджанова та ін., 2016; Толбатов та ін., 2017) можуть радикально змінити бізнес-процеси і поліпшити основні показники діяльності організації. Роль інформаційних технологій в проведенні РБП важко переоцінити, вони є одним з найважливіших елементів для реінжинірингу. Тактичні цілі інформаційних технологій - підвищення продуктивності, економія фінансів, підготовка обґрунтованих рішень.

Стратегічна мета інформаційних технологій - ефективний менеджмент, можливість реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати і поглиблювати конкурентну перевагу організації. Тобто інформаційні технології сприяють впровадженню реінжинірингу як найважливішого напряму стратегічного планування, заснованого на усвідомленні невідповідності колишньої моделі господарської діяльності, змінним і нестабільним зовнішнім умовам бізнесу. Тому теорія і методологія заходів реінжинірингу ґрунтується на концепціях і моделях, метою яких є переорієнтація принципів господарської діяльності, чітка синхронізація процедур перепроєктування виробничих систем до мінливих запитів ринку, очікуваннями споживача і загалом суспільства (Таранюк, 2015).

Орієнтація організації на процеси потребує відповідної інформаційно-технічної підтримки. Взаємна обумовленість бізнес-процесів та ІТ пояснюється тим, що, з одного боку, існуючі ІТ-системи повинні забезпечувати виконання процесів, з іншого боку, орієнтація на процеси є невід'ємною передумовою для реалізації технологічних потенціалів сучасного бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів з моменту свого виникнення тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, так як без реінжинірингу інформаційні технології майже не приносять результатів, а без інформаційних технологій реінжиніринг майже неможливий. Загалом будь-який проект реінжинірингу бізнес-процесів у компанії, реалізується в два етапи: на першому етапі здійснюється опис бізнес-процесів, їх переосмислення і створення нових ефективних бізнес-процесів; а

на другому етапі до управління новими бізнес-процесами підключаються інформаційні технології.

В останнє десятиліття найважливішою технологією, пов'язаною з реінжинірингом, стало планування і управління ресурсами компанії (ERP— Enterprise Resource Planning) - інтегрована комп'ютерна система, яка підтримує не окремі сфери діяльності, а цілі бізнес-процеси. Корпоративні системи планування і управління ресурсами (ERP) представляють собою стандартне програмне забезпечення для реалізації інтегрованих організаційно-економічних рішень, як для основних, так і для допоміжних процесів в організації. Завдяки використанню єдиної бази даних, такі системи здатні інтегрувати різні, але при цьому тісно взаємопов'язані, функціональні області підприємства, наприклад управління матеріальними потоками, планування виробництва, бухгалтерський облік або управління персоналом. При цьому конфігурація таких систем з урахуванням специфіки конкретної організації здійснюється за рахунок вбудованих механізмів. ERP - системи здатні враховувати потреби окремих галузей і специфічних для них процесів і функцій. Крім того, ERP - системи є центральним елементом розширених корпоративних систем для міжфірмових і зовнішніх процесів, таких як управління логістичним ланцюгом або управління зв'язками з клієнтами.

Еталонні моделі зазвичай включають в себе моделі процесів, моделі даних, моделі об'єктів, моделі організаційних структур. Спектр функціональності таких систем зазвичай документується у формі еталонних моделей процесів, підтримуваних тією чи іншою системою. Саме еталонні моделі, які спеціалізовані для певної прикладної системи, дозволяють чітко зрозуміти, які процеси і яким чином будуть підтримуватися програмним забезпеченням і відповідати галузевим еталонним моделям.

Коли ми говоримо про створення бізнес-процесів, багато хто має на увазі побудову блок схем бізнес-процесів. У зв'язку з цим одне з частих питань - які інструменти краще використовувати? Адже без ефективних інструментів моделювання бізнес-процесів стає непростим завданням. Сучасний ринок

представлений широким набором програмних продуктів, які можуть бути використані в реінжинірингу. Вони розрізняються як функціональними можливостями, так і ціновими характеристиками (Корпоративный менеджмент, 2018; Организация эффективного управления, 2016):

1. Платформа ARIS Business Performance Edition підтримує повний цикл управління бізнес-процесами: від опису стратегії до контролінгу. ARIS - це методологія, а також сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для структурного опису, аналізу та подальшого вдосконалення бізнес-процесів організації. В комплект програмних продуктів ARIS входить 21 професійна програма: ARIS Architect & ARIS Designer, ARIS Aware, ARIS Business Strategy, ARIS Cloud, ARIS Connect, ARIS Enterprise Architecture та інші (<https://www.softwareag.com/corporate/products/az/default.html>). Програмні продукти лінійки ARIS дозволяють моделювати, оптимізувати і публікувати бізнес-процеси. Так також підтримується проектування діаграм бізнес-процесів у таких популярних нотаціях, як IDEF, Basic Flow chart, Cross Functional Flow chart, EPC, BPMN, BPEL. Крім того, підтримується створення власних типів діаграм, імітаційне моделювання, проведення вартісного аналізу, аналіз завантаження ресурсів, аналіз наявності інформаційних розривів у процесі, аналіз семантики процесу, аналіз процесів, які підтримуються інформаційними системами, звіт за критичними точками процесу, тощо. Система дозволяє отримання великого набору звітності за розробленими моделями. Всі звіти можуть бути завантажені в Word, Excel, html-файли, текстові файли та ін. Штатні можливості системи дозволяють організувати розрахований на багато користувачів доступ до моделей з різним рівнем доступу до даних і будувати розподілені бази даних. Система підтримує інтеграцію з SAP, Oracle, MS Biz Talk Server, Ultimis, а також з іншими засобами моделювання і аналізу бізнес-процесів – All Fusion, ER Studio, Power Designer, Oracle Designer, Rational Rose та ін.

2. IBM Web Sphere Business Modeler (<https://www-01.ibm.com/software/integration/wbimodeler/compare.html>) є програмним засобом,

націленим на моделювання, імітацію та аналіз бізнес-процесів. Крім цього IBM Web Sphere Business Modeler дозволяє сформувати перелік показників КРІ, прив'язати їх до елементів бізнес-процесу і шляхом імітації моделі спрогнозувати їх значення. Таким чином, відстежується досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Програмний продукт дозволяє описувати бізнес-процеси за допомогою діаграм стандарту BPMN. Інформація про організацію може накопичуватися у вигляді структурованих довідників, між довідниками можуть встановлюватися взаємозв'язок. За допомогою інструментарію Crystal Report в системі можуть створюватися будь-які види звітності по об'єктах моделі і регламентної звітності, які можуть бути завантажені в Word, Excel, pdf та ін. На думку розробників, система є лідером в області імітаційного моделювання бізнес-процесів. Крім того, система підтримує більше 40 видів аналізу як статичного (аналізується структура моделі), так і динамічного (аналізується модель під час і після імітації). Можливості збору і контролю значень показників дозволяють використовувати систему не тільки як систему проектування, але і як систему виконання. За допомогою системи IBM Web Sphere Business Modeler Publishing Server моделі можуть бути опубліковані так, що стануть доступні команді розробників для ознайомлення і аналізу.

3. CAER win Process Modeler (раніше – BPwin, <https://erwin.com/products/erwin-data-modeler/>) - потужний інструмент моделювання, який використовується для аналізу, документування та реорганізації складних бізнес-процесів. Модель, яка створюється засобами CAER Win Process Modeler, дозволяє чітко документувати різні аспекти діяльності, тобто дії, які необхідно зробити, засоби їх здійснення, необхідні для цього ресурси та ін. Таким чином, формується цілісна картина діяльності підприємства - від моделей організації роботи в маленьких відділах до складних ієрархічних структур. При розробці або закупівлі програмного забезпечення отримані моделі бізнес-процесів служать ефективним засобом документування потреб, допомагаючи забезпечити високу ефективність інвестицій в ІТ-технології. CAER Win Process

Modeler дозволяє розробляти бізнес-процеси в популярних нотаціях моделювання бізнес-процесів: IDEF0 (федеральний стандарт США), потоків робіт IDEF3 (федеральний стандарт США) і потоків даних (DFD). Система має розвинену систему вбудованої регламентної звітності. Крім того, генератор шаблонів ReportTemplateBuilder дозволяє розробляти свої шаблони звітів. Розроблені моделі можуть бути імпортовані в середовище імітаційного моделювання Arena для їх аналізу в режимі реального часу.

4. Hyperion Performance Scorecard (Oracle, <https://www.oracle.com/technetwork/middleware/performance-scorecard/overview/index.html>). Hyperion Performance Scorecard – це спеціалізований програмний продукт, що дозволяє зв'язати стратегічні цілі і оперативні завдання компанії і організувати комплексний моніторинг процесу реалізації стратегії. Система дозволяє визначити набір ключових показників діяльності, залежності між стратегічними цілями, критичними факторами успіху і конкретними діями, необхідними для досягнення поставлених цілей. Hyperion Performance Scorecard містить ефективні засоби візуального аналізу показників, що дозволяють одночасно порівнювати реальні досягнення компанії з поставленими цілями, кращими галузевими показниками або будь-якими іншими орієнтирами, а також контролювати динаміку зміни ключових показників в часі. Система допускає різні варіанти відображення даних і дозволяє зберігати текстову інформацію, коментарі та файлові додатки так, щоб інформація була доступна в рамках всього підприємства. Система дозволяє організувати імпорт даних з будь-яких зовнішніх систем, включаючи бухгалтерські системи, ERP-системи та ін.

5. Bizagi Process Modeler (<http://www.bizagi.com/>) - безкоштовне програмне забезпечення для створення діаграм процесів і документації в нотації стандарту BPMN. Biz Agi Suite складається, по суті, з двох модулів –Biz Agi Modeler, який використовується для моделювання і опису бізнес-процесів і Biz Agi Studio, який дозволяє перетворити моделі у виконувани програми. Класно те, що це не вимагає навичок програмування, тобто кожному під силу робити додатки. Наприклад, ви можете створити модель узгодження заявки на закупівлю і

перетворити її в додаток, який дозволить учасникам процесу виконувати в цьому додатку всі операції процесу - створення заявки, проходження заявки через різні стадії узгодження, коментарі, доопрацювання заявки та ін. До особливостей цього ПЗ можна віднести: моделювання бізнес-процесів, їх перевірка і аналіз; створення опису бізнес-процесів; створення виконуваних додатків на базі моделей; виконання і відстеження процесів у реальному часі; призначення процесів співробітникам; призначення інших ресурсів бізнес-процесам.

6. Business Studio (<http://www.businessstudio.ru/>) - система бізнес-моделювання, яка дозволяє компаніям прискорити та спростити розвиток своєї системи управління і впровадження системи менеджменту якості. Програма підтримує декілька нотацій моделювання: IDEF, eEPC, BPMN і ще кілька інших. Також присутня можливість імітаційного моделювання, проведення функціонально-вартісного аналізу і автоматичної генерації документів, наприклад, посадових інструкцій. Виконання та моніторинг процесів відбувається через інтеграцію з іншими системами, наприклад, ELMA BPM. Основні завдання, що вирішуються в системі: формалізація стратегії і контроль її досягнення; проектування та оптимізація бізнес-процесів; проектування організаційної структури та штатного розкладу; формування і поширення серед співробітників регламентної документації; впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO; формування технічних завдань та підтримка впровадження інформаційних систем.

7. Програма для моделювання бізнес - процесів ELMA BPM (<http://www.elma-bpm.ru/>) Система управління бізнес-процесами заснована на простій ідеї - провести побудову моделі бізнес-процесів вашої компанії за допомогою наочних діаграм (нотація BPMN), також програма дозволяє відстежити виконання процесів у реальній практиці роботи підприємства. Крім управління послідовними завданнями, які вигідно автоматизувати, існує модуль управління проектами. Електронний документообіг пов'язаний з усіма модулями системи і забезпечує зберігання та класифікацію документів, це

значно економить час і зводить концепцію «незамінного працівника» до мінімуму. Облік клієнтів і прав доступу вирішено в модулі CRM, а для рядового користувача ELMA BPM може бути корисна як альтернатива внутрішньокорпоративної пошти і як інструмент управління завданнями.

8. Система бізнес-моделювання Fox Manager BPA (<https://www.fox-manager.com.ua/fox-manager-2-0-bpa.html>). Fox Manager – це програма для побудови і аналізу бізнес - процесів, а також генерації звітів по процесній моделі підприємства. Fox Manager - єдина програма на ринку, яка вміє формувати схеми процесів верхнього рівня автоматично, не вимагаючи навичок багаторівневого моделювання і знання складних правил декомпозиції моделі. Користувач самостійно може вирішити наскільки детально і як глибоко необхідно описати свою модель. Програма дозволяє для кожної функції процесу задати планове і граничне час виконання, частоту, з якою виконується функція, короткий і докладний її опис. Також ви можете вказати вимоги до компетенції, професіям і особистим якостям виконавців, які відповідають за виконання даної функції в процесі. Програма дозволяє побудувати єдину цілісну процесну модель підприємства. Аналітичні функції програми дозволяють вчасно помітити і усунути помилки, які були допущені при побудові процесної моделі, а саме виділити ті процеси, за які ніхто не відповідає, знайти посилання на неіснуючі документи, посади, постачальників або бізнес-процеси. Програма містить кілька десятків шаблонів звітів, серед яких: посадова інструкція; положення про підрозділ; регламент процесу; робоча інструкція; профіль посади; входи і виходи процесу; керівництво якістю ISO 9001. Документи програма формує автоматично з побудованої бізнес-моделі і будь-які зміни будуть оперативно відображені в звітах, тому регламентуючі документи завжди підтримуються в актуальному стані. Існує можливість безкоштовно згенерувати веб-портал з програми Fox Manager BPA, розмістити його в локальній мережі або в Internet і надати до нього доступ усім співробітникам підприємства. Зайти на портал можна не тільки зі свого робочого місця, а й за допомогою планшета, смартфона або будь-якого іншого

пристрою через web-браузер. У програму вбудований модуль аналізу побудованої бізнес-моделі за кількома десятками критеріїв, який полегшить роботу початківцям бізнес-аналітикам.

9. Visual Paradigm (<https://www.visual-paradigm.com/>) - підтримує велику кількість нотацій, блок-схем і моделей, починаючи від стандартних нотацій IDEF, eEPC і BPMN, та закінчуючи схемами баз даних, діаграм взаємодії та матриць. Всі моделі можуть бути пов'язані одна з одною, так що можливо провести моделювання всієї системи бізнесу. Visual Paradigm дозволяє детально управляти атрибутами елементів, що, в свою чергу, дозволяє автоматично генерувати звіти. Оскільки програма спочатку була орієнтована на розробників інформаційних систем, то в ній кожному елементу можна задати умови поведінки в системі, свої бізнес правила та ін. Також програма дозволяє вивантажувати отримані моделі у вигляді програмного коду і в різних мовах, така функція має високу цінність при розробці інформаційних систем і автоматизації бізнес-процесів. Функціонал і особливості програми: моделювання бізнес-процесів у різних нотаціях; побудова і перевірка моделей; автоматична генерація документів; управління атрибутами елементів моделей; створення та призначення правил поведінки моделей; можливість додавати свої елементи в моделі; взаємозв'язок моделей; вивантаження моделей у вигляді програмного коду і в графічному вигляді.

10. Gliffy (<https://www.gliffy.com/>) – це сервіс з різноманітним функціоналом, який дозволяє створювати не тільки моделі в нотації BPMN, а й робочі потоки, проектувати призначений для користувача інтерфейс, створювати діаграми UML, організаційні діаграми, карти сайтів та ін. Сервіс дозволяє проводити колективну роботу над діаграмами, притому зберігаються всі версії моделі. При моделюванні процесів можливо пов'язувати діаграми, за допомогою гіперпосилань, адже одна діаграма, це, по суті, одна сторінка. Всі елементи нотації BPMN вже присутні в сервісі, також можливо самостійно змінювати зовнішній вигляд елементів і додавати свої.

11. BPsimulator – сервіс імітаційного моделювання бізнес-процесів (<https://www.bpsimulator.com/#productivity>), симуляція дозволяє з легкістю виявляти вузькі місця процесу, розрахувати вартість ресурсів у процесі, оцінювати завантаження ресурсів та ін. Функціонал і особливості: моделювання процесу; оцінка вартості і тривалості процесу; симуляція; зручна побудова моделей, збереження моделей в GoogleDrive або OneDrive.

12. Drawio (<https://www.draw.io/>) Сервіс дозволяє будувати величезну кількість діаграм і має великий набір елементів, у тому числі набори для побудови BPMN і eEPC діаграм. Можливо пов'язувати моделі через гіперпосилання, а також приєднувати файли з хмарних сховищ даних до окремих елементів. Сервіс дозволяє зберігати моделі в Google Drive, Dropbox, One Drive або на комп'ютері, також можливий експорт моделей у форматах графічних файлів, PDF, HTML, XLS.

Крім зазначених також можна виділити цілий ряд популярних BPMS (Business Process Management System) - це Modelio, Process Maker, Imixs-Workflow, Signavio, Activiti, SYDLE Seed та інші.

Асортимент програмних засобів для автоматизації процесу реінжинірингу досить великий (Толбатов, 2006; Толбатов, 2005) але широкого поширення в практиці вітчизняного бізнесу вони ще не отримали. Реінжиніринг бізнес-процесів є проектною діяльністю і програмний засіб може послужити лише інструментом у ній, забезпечуючи візуальне відображення ділових процесів і миттєві розрахунки ключових показників ефективності.

Самі посібні програмні продукти не гарантують нової якості бізнес-процесів. Реінжиніринг, як діяльність по перепроєктуванню бізнес-процесів повністю залежить від людини (Таранюк, 2014; Толбатов, 2006; Толбатов та ін., 2016; Толбатов та ін., 2017).

Пошук конкурентної переваги змістився в нематеріальну сферу, де вирішальним фактором є знання, а освіта - це зброя, як для індивідуумів, так і для компаній. При цьому слід пам'ятати, що готовність до інновацій не є гарантованою формою поведінки співробітників підприємства, необхідні якості

треба створювати в процесі навчання, в наш час, електронного навчання. Корпоративна освіта спрямована на збільшення спектру компетенцій кожної ланки системи виробничого підприємства, що дозволяє йому стати універсальним механізмом для вирішення різного роду завдань. Підприємство, «що навчається», створює сприятливі умови для розвитку всіх співробітників і знаходиться в процесі постійного самовдосконалення, тим самим змінюючи навколишній світ (Риддерстрале та ін., 2009; Алексєєв, 2015).

Проектування освітнього простору на виробничих підприємствах вимагає певних стандартів, які могли б бути зафіксовані при конструюванні моделей професійних компетенцій (Толбатов та ін., 2016; Агаджанова та ін., 2016; Толбатов та ін., 2017). На наш погляд, базисом цього процесу є саме компетентнісний підхід, що дозволяє проаналізувати сукупність цілей, результатів, змісту і організації, як самої методики навчання, так і принципів побудови освітнього простору виробничого підприємства.

У ході корпоративного навчання важливо зафіксувати не тільки стадію розширення професійних якостей внутрішнього персоналу, але і спрямувати власні трудові ресурси на досягнення стратегічних цілей підприємства з використанням придбаних навичок.

Гармонізація комплексу цінностей персоналу виробничого підприємства, тим самим, створює умови для освоєння ним інноваційних видів діяльності, технологій, перетворень.

Отже, впровадження процесу навчання на підприємствах забезпечує не тільки підвищення рівня професійних і соціальних компетенцій співробітників, але і створює колективний інтелектуальний ресурс, здатний на забезпечення його успішного стратегічного розвитку.

Для більшості виробничих підприємств перераховані вище тенденції в реінжинірингу визначають необхідність перегляду маркетингової цифрової стратегії і внесення необхідних змін для досягнення корпоративних цілей (Таранюк, 2018).

2.2 Організаційно-економічний механізм регулювання процесів містобудівельної діяльності як приклад реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств

Трансформаційні процеси в Україні вимагають розвитку та удосконалення механізмів регулювання процесів містобудівельної діяльності з метою досягнення більшої гнучкості, зменшення вартості та тривалості, що досягається за допомогою як організаційних, так і економічних методів, насамперед, методів удосконалення та управління бізнес-процесами організацій. В установах та виконавчих підрозділах органів місцевого самоврядування України використання даного підходу ускладнюється через нерозвиненість механізмів регулювання процесів містобудівельної діяльності як єдиного цілого: слабкість координації дій підрозділів – виконавців процесів містобудівельної діяльності.

Організаційно-економічний механізм регулювання процесів містобудівельної діяльності нерозривно пов'язаний з практичною діяльністю людей і включає в себе правові акти, що регулюють майнові і інші відносини в сфері містобудування, ланки державного апарату та органів місцевого самоврядування, що задіяні у вирішенні земельних та містобудівних питань, громадські організації та ін. Даний організаційно-економічний механізм виступає проміжною ланкою між містобудуванням та державною політикою в сфері містобудування (Ещенко, 1989).

Спираючись на результати аналізу сучасних досліджень організаційно-економічних механізмів, автори визначили зміст та структуру організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування з позицій теорії регулювання (Коршунов, 1987). В тому числі проаналізовано зміст зовнішнього середовища та всі елементи системи регулювання процесів містобудівельної діяльності - організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування.

На вхід із зовнішнього середовища надходять: ресурси, необхідні для її функціонування (необхідні спеціалісти в сфері містобудування, техніка, і т.д.); клієнти (забудовники, що бажають придбати земельну ділянку та отримати дозвіл на будівництво); фінанси (надходження від забудовників та органів місцевого самоврядування); інформація (нормативне забезпечення, стан ринку нерухомості і т.д.).

Об'єктами вихідних потоків є: послуги системи (прийняті рішення про надання земельних ділянок під будівництво та надання дозволів на будівництво); обслужені клієнти (забудовники, що отримали необхідну дозвільну документацію); оплата послуг сторонніх організацій (напр. проектних); інформація в зовнішнє середовище про політику органів місцевого самоврядування в сфері містобудування.

Внаслідок виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як зміни законодавства та норм у сфері містобудування, зміни ситуації на ринку нерухомості, що порушують заплановане протікання процесів, потрібно регулярно контролювати і, при необхідності, контролювати раніше складені плани діяльності.

Щоб клієнти своєчасно отримували необхідні їм послуги (рішення про надання земельних ділянок, дозволи на будівництво) необхідно вчасно оформляти і доставляти документацію, здійснювати фінансові операції, а для цього потрібно управляти потоками інформації та фінансів.

Регулювання процесів містобудівельної діяльності органів органами місцевого самоврядування – це підтримання встановлених нормативних значень їх ключових параметрів: терміни оформлення проектної та дозвільної документації, вартість розробки та оформлення проектної документації, кількість звернень забудовників, які мають бути розглянені у встановлений термін.

У схемі є блок, що відображає управляему підсистему якою є процеси надання земельних ділянок під будівництво та надання дозволів на будівництво, і є блоки підсистем стратегічного і оперативного управління, в

яких формуються цілі функціонування і розвитку бізнес-системи і плани діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. А з управляємої підсистеми повинна передаватися інформація про наявний стан процесів і ресурсів.

Для здійснення заданого процесу надання послуг у сфері містобудування управляєма система має необхідні кваліфіковані кадри і устаткування. Для забезпечення своєї керованості вона також має здатність сприйняття і реалізації управлінських рішень, має можливість змінювати при необхідності параметри, такі, як кількість працівників, обсяг ресурсів, що поставляються, фонд робочого часу.

Управляюча підсистема для забезпечення досягнення поставлених кінцевих цілей виконує функції планування на весь період і проміжні періоди, облік і контроль стану ресурсів і процесів, коригування планів і зміну параметрів управляємої системи у разі відхилення від планів, мотивації персоналу на поліпшення показників процесів містобудівельної діяльності.

Цілі системи регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування виражені значеннями показників, які вимірюють якість її послуг, ступінь її відповідності вимогам забудовників, і якість процесів містобудівельної діяльності їх ресурсомісткість та ефективність. Такими показниками є терміни надання земельних ділянок під будівництво, дозволів на будівництво; вартість послуг установ та організацій, задіяних у наданні послуг; кількість необхідних для прийняття рішень документів; витрати часу забудовників на операції, виконувані безпосередньо ними. Чим меншими є зазначені показники, тим більш ефективною є бізнес-система містобудівельної діяльності органів місцевого самоврядування України.

Управляємою підсистемою системи регулювання містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування є процеси регулювання містобудівельної діяльності – процеси надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво, що складаються з трьох стадій: передпроектної,

стадії отримання земельної ділянки під будівництво та стадії надання дозволу на будівництво.

Автори вважають, що регулюванням процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування є процес здійснення підсистемами стратегічного (обласними, районними, міськими та селищними радами) та оперативного управління (виконавчими установами органів місцевого самоврядування) регулюючих впливів на управляєму підсистему (процеси надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво).

Спираючись на вищенаведене, можливо дати наступне визначення організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування. Даний механізм є системою елементів, сформованих органами місцевого самоврядування з метою впорядкування процесу взаємодії з суб'єктами господарювання при здійсненні останніми містобудівельної діяльності, що спрямований на забезпечення дотримання вимог чинних норм у сфері містобудування та законних інтересів усіх учасників процесів містобудівної діяльності, запобігання, виявлення і коригування порушень (відхилень), що виникають як безпосередньо при веденні містобудівельної діяльності суб'єктами господарювання, так і при здійсненні самими органами місцевого самоврядування регулюючих функцій у сфері містобудування, шляхом застосування організаційних та економічних важелів регулювання; складається з таких підсистем (елементів), як суб'єкт (органи місцевого самоврядування, їх виконавчі підрозділи) та об'єкт регулювання (процеси надання земельних ділянок під розміщення об'єктів містобудування та надання дозволів на будівництво), підсистеми цілеутворення, здійснення регулюючих впливів, контролю стану об'єкту регулювання, за допомогою яких здійснюються процеси регулювання.

Проаналізуємо в деталях зміст та природу окремих елементів організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування. Він включає

зумовлені системою продуктивних відносин організаційно-економічні форми і методи, за допомогою яких проводиться в життя політика держави, органів місцевого самоврядування в сфері містобудування. Він є зв'язковим елементом між при взаємодії систем економічних законів, інтересів різних груп учасників містобудівельної діяльності та безпосередньо містобудівельною діяльністю. Головне його призначення – узгоджене ведення містобудівельної діяльності в інтересах суспільства, бізнесу та кожної людини.

Організаційно-економічний механізм регулювання процесів містобудівельної діяльності не є раз і назавжди даним та незмінним. Він неперервно може, повинен видозмінюватись та фактично видозмінюється під впливом наявного рівня продуктивних сил, ступеню розвитку продуктивних відносин у сфері містобудування. На нього впливають також зміни у світовій економіці, міжнародна ситуація та інші фактори. Задачею першочергового значення є створення організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності, що відповідає сучасному етапу розвитку країни.

У зв'язку з цим намічений комплекс задач, спрямований на те, щоб привести форми та методи управління містобудівельною діяльністю у відповідність з сучасними вимогами. Першочерговими з них є наступні:

- посилити дієвість державного керування містобудівельною діяльністю, підняти роль та самостійність органів місцевого самоврядування, будівельних організацій, їх зацікавленість і відповідальність за досягнення найкращих результатів у сфері містобудування;

- підвищення ролі економічних методів керування містобудівельною діяльністю як на державному так і на місцевому рівнях;

Організаційно-економічний механізм регулювання процесів містобудівельної діяльності і економічні закони знаходяться у тісному взаємозв'язку. Головним є питання яким чином правильно використовувати

ефекти, обумовлені об'єктивними економічними законами, при плануванні та впровадженні регулюючих впливів у даному механізмі.

Якщо застосовувані на практиці компоненти організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності (планування, стимулювання, ціноутворення, організаційна структура та ін.), є адекватним об'єктивним економічним реаліям, то створюється ситуація, коли з одного боку поєднуються інтереси учасників містобудівельної діяльності, а з іншого – відповідність створеного механізму задачам розвитку економіки країни і перш за все сфери містобудування та землевпорядкування. Слабке пізнання економічних законів, форм їх дії негативно позначається на практичній економічній діяльності суб'єктів господарювання. Такі ж наслідки мають порушення того чи іншого економічного закону.

Управління процесами можливе на основі вибору системи показників оцінки ефективності управління:

- ефективність процесу, наприклад, виміряна числом оброблюваних господарських циклів в одиницю часу або витратою ресурсів на цикл;
- витрати процесу вимірянні як величина витрат на господарський цикл (одиницю продукції);
- якість (продукту) в сенсі визначення якості, вимірюваної як ступінь задоволеності клієнта або як гарантія якості, вимірювана відсотком браку;
- час вимірюваний як плановий час протікання одного господарського циклу без того, що бере до уваги системи реалізації процесу або як середній час протікання господарського циклу в системі реалізації;
- гнучкість, наприклад, зміряна як безліч варіантів господарських циклів, які можуть бути оброблені з використанням одного процесу або через здібність процесу до самоорганізації;
- існують різні початкові посилки для зміни процесів;
- побудова технології - тобто зміна операцій і їх послідовності;
- відповідальні виконавці і ресурси - зміна відповідальних виконавців і ресурсів у відповідності з їх якісною і кількісною продуктивністю;

- формулювання і розподіл завдань - зміна у співвідношенні операцій, їх виконавців і відповідних ресурсів, узгодження результатів робіт;
- позиціонування виконавців і ресурсів у просторі, визначення транспортних шляхів і транспортних засобів.

Авторами проведений аналіз наукових результатів з перепроєктування бізнес-процесів та можливості їх застосування до удосконалення та регулювання процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво. Узагальнення досвіду перепроєктування бізнес-процесів дозволило сформулювати так звані «принципи реорганізації бізнес-процесів», тобто перелік типових рішень, що дозволяють істотно підвищити ефективність бізнес-процесів (Калянов, 2000). Авторами проаналізовані можливості застосування принципів реорганізації бізнес-процесів в удосконаленні та регулюванні процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво.

1. Декілька робіт об'єднуються в одну.

У цьому випадку створюється команда, яка несе відповідальність за процес. Втрати і помилки в цьому випадку менші, ніж при традиційній організації робіт, коли виконавці процесу підкоряються різним підрозділам компанії (часто розташованим на різних територіях). Крім того, при традиційній організації робіт важко визначити відповідального за швидке і якісне виконання всієї роботи. В результаті відбувається "горизонтальне стиснення процесу".

Застосування цього принципу при перепроєктуванні процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво означає перш за все зменшення кількості етапів даних процесів. Це цілком можливо за умови зменшення кількості організацій-виконавців та переданні функцій скорочених організаційних структур тим, що залишились. Зменшення кількості етапів процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво дозволить скоротити загальний час оформлення документів.

2. Виконавці ухвалюють самостійні рішення.

У цьому випадку відбувається "вертикальне стиснення процесів" за рахунок ухвалення самостійних рішень. В результаті зменшуються тимчасові затримки, знижується вартість, прискорюється реакція на запити клієнтів і збільшуються повноваження виконавців.

На думку авторів цей принцип також можливо реалізувати при перепроєктуванні процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво. Згідно діючого законодавства України рішення про надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво приймають місцеві ради на сесіях. Місцеві ради з метою пришвидшення оформлення дозвільної документації на будівництво можуть впровадити режими «автоматичного дозволу» на певних територіях для певних видів об'єктів містобудування.

3. Кроки процесу виконуються в природному порядку.

Це дозволяє відмовитися від лінійного впорядкування робіт, властивому традиційному підходу, дозволяючи виконувати роботи в їх природному порядку. Там, де це можливо, роботи проводяться паралельно. Зменшується час, який витрачається на усунення невідповідності між попередніми і подальшими кроками процесу.

Автори вважають, що лінійний характер етапів процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво передумовлений насамперед самою логікою прийняття відповідних рішень. Відмова від лінійного впорядкування робіт можлива лише для окремих етапів, що не вплине істотно на загальну тривалість процесів.

4. Процеси мають різні варіанти виконання.

Нові (перепроєктовані) процеси, що мають різні версії, починаються з деякого перевірконого кроку, що визначає, яка версія процесу найбільш підходить поточній ситуації. Тому нові процеси на відміну від традиційних є ясними і простими, оскільки кожен варіант орієнтований тільки на одну відповідну йому ситуацію.

На думку авторів об'єкти містобудування можна розділити на важливі і не важливі; такі, для яких можливе надання дозволів без узгоджень і такі, що

потребують попередніх експертиз. Впровадження різних варіантів виконання процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво дозволить скоротити терміни оформлення дозвільної документації для малих об'єктів містобудування та таких, для яких впроваджено режим «автоматичного дозволу».

5.Робота виконується там, де це найдоцільніше.

Процес виходить простим і коротким на відміну від традиційного підходу, коли він може охопити декілька підрозділів, згрупованих за тематичним (функціональним) принципом.

Автори вважають, що даний принцип придатний переважно для бізнес-процесів підприємств, де передача функцій від одного підрозділу до іншого не викликає великих труднощів. Процеси надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво, що є процесами регулювання містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування охоплюють велику кількість установ та організацій і застосуванню даного принципу заважають адміністративні та законодавчі бар'єри.

6.Зменшення перевірок і дій, що управляють.

Замість перевірки всіх виконуваних робіт перепроєктований процес часто агрегує ці роботи, що робить численні перевірки і дії, що управляють, зайвими.

Автори вважають, що мінімізація робіт, пов'язаних з перевіркою функціонування процесів надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво у сучасних умовах не є доцільною.

7.Мінімізація узгоджень.

Відбувається скорочення узгоджень у ході виконання процесу шляхом скорочення зовнішніх точок контакту.

Мінімізація узгоджень у процесах надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво можлива за умови внесення змін до діючого законодавства та деяких підзаконних нормативно-правових актів. Можна, наприклад, відмовитись від узгодження проектної документації з відомствами,

що перевіряють дотримання санітарних, протипожежних, екологічних та інших норм, паралельно посиливши санкції за порушення даних норм.

8. Уповноважений менеджер забезпечує єдину точку контакту.

Механізм "уповноваженого" менеджера застосовується в тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені таким чином, що інтеграція їх силами невеликої команди неможлива. "Уповноважений" менеджер діє як буфер між складним процесом і замовником.

На думку авторів функції уповноваженого менеджера в процесах надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво вже фактично виконують особи, що надають відповідні юридичні та консультаційні послуги.

9. Переважає змішаний централізований (децентралізований) підхід.

Сучасні інформаційні технології дають можливість компанії діяти на рівні підрозділів повністю автономно (децентралізовано), зберігаючи при цьому можливість користуватися централізованими даними (Карабанов; The Heritage foundation, 2017; Самуэльссон, 2002).

Відповідно до визначення бізнес-інжиніринга є два основні підходи до реінжинірингу. Перший - це "вдосконалення бізнес-процесів", а другий - "перепроєктування бізнес-процесів". Терміни "реінжиніринг" і "перепроєктування" використовуються як взаємозамінні.

Вдосконалення бізнес-процесів може привести до помітного поліпшення, проте, всього лише "приростному" по відношенню до існуючого рівня ведення бізнесу. Таке вдосконалення відбувається за рахунок відмови від малоцінних додаткових видів діяльності, пересування меж між підрозділами і делегування повноважень з метою підвищення продуктивності і економії необхідних ресурсів.

У результаті ретельного і всестороннього аналізу часто можна виявити обширні області вдосконалення бізнес-процесів за допомогою їх спрощення. Так, швидкість і якість протікання певного бізнес-процесу можна збільшити, якщо паралельно виконувати ті види діяльності, які раніше виконувалися

послідовно, або узагальнити і систематизувати найбільш важливу інформацію (збирану в критичних точках протікання бізнес-процесу).

Зусилля по проведенню поліпшень повинні бути сконцентрованими. Спрощення може стосуватися всього бізнес-процесу або його окремих фрагментів. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесу, що виходять за рамки тільки спрощень, вимагають глибше і радикальніше втручання в структуру виконання всіх робіт і організації бізнес-процесу.

Таким чином, у протилежність простому вдосконаленню, реінжиніринг припускає здійснення радикальних, корінних змін. Це може означати те, що перепроєктування, або перебудову як окремих бізнес-процесів, так і всієї організації в цілому, а також взаємин з постачальниками і споживачами. Подібна реструктуризація здійснюється після глибокого і ретельного обстеження, що розкриває як недоліки, так і приховані невикористані можливості персоналу, виробничих процесів, інформації і технології, а також після осмислення нових способів їх ефективної взаємодії. Масштаб програми реінжинірингу залежить від того, скільки основних бізнес-процесів буде нею охоплено.

Таким чином, авторами визначені сутність і зміст регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування, зокрема:

- доведено, що процесами регулювання містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування є процеси надання земельних ділянок під розміщення об'єктів містобудування та надання дозволів на будівництво;

- визначений зміст системи регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування (підсистеми стратегічного та оперативного управління, об'єкт регулювання, регулюючі впливи, ключові параметри регулювання, входи та виходи системи);

- визначено, що регулюванням процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування є процес здійснення підсистемами стратегічного (обласними, районними, міськими та селищними радами) та оперативного управління (виконавчими установами органів місцевого

самоврядування) регулюючих впливів на управляєму підсистему (процеси надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво);

- визначений зміст організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування, котрий включає ряд складових частин (ланок), кожна з яких являє собою складну комбінацію методів, економічних важелів та інструментів, що виконують певні функції: правові акти, що регулюють майнові і інші відносини в сфері містобудування, ланки державного апарату та органів місцевого самоврядування, що задіяні у вирішенні земельних та містобудівних питань, громадські організації та ін. В основі даного механізму лежать відносини земельної власності, які визначають його природу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: одержали подальший розвиток методи вдосконалення та реорганізації бізнес-процесів, адаптовані до умов установ органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема авторами виявлено, які з принципів удосконалення та реорганізації бізнес-процесів та яким чином можуть бути застосовані при вдосконаленні процесів регулювання органами місцевого самоврядування, що дозволило сформулювати набір рішень з удосконалення організаційно-економічного механізму регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у поглибленні знань щодо механізмів регулювання містобудівельної діяльності, зокрема визначенні сутності та змісту механізмів та процесів регулювання містобудівельної діяльності; адаптації методів удосконалення та реорганізації бізнес-процесів до умов установ органів державної влади та місцевого самоврядування; удосконаленні методичних засад регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування.

Практична значущість отриманих наукових результатів полягає у визначенні механізмів та методів, за допомогою яких органи місцевого

самоврядування можуть здійснювати регулювання містобудівельної діяльності.

Авторами встановлено, що процеси регулювання містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування (процеси надання земельних ділянок та надання дозволів на будівництво) є адміністративними бізнес-процесами. Відповідно, теоретичною та методичною базою аналізу, удосконалення та регулювання даних процесів є реінжиніринг бізнес-процесів та інші методи аналізу та удосконалення бізнес-процесів підприємств.

Проблемою є відсутність механізмів регулювання процесів містобудівельної діяльності органами місцевого самоврядування, як єдиного цілого, а також невідповідність організації даних процесів інтересам забудовників. На думку забудовників, висока вартість та тривалість отримання дозвільної документації істотно впливають, як на терміни будівництва, так і на вартість приміщень у новобудовах. В той же час недбалість у даному питанні є неприпустимою і може призвести до зниження якості будівництва. Все вищезначене, обумовлює подальші дослідження в цій сфері (Таранюк, 2018).

2.3 Вартісно-орієнтоване управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємств на основі стейкхолдерського підходу

Одним з основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасному нестабільному бізнес-середовищі є розробка та реалізація адекватної маркетингової політики, що має базуватися на використанні інноваційних підходів та принципів. Саме маркетингові інновації є ключовий драйвер забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питанням інновацій у маркетинговій діяльності присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна виділити роботи: (Ілляшенко, 2011), (Нянько, 2014), (Матвіїв та ін., 2014), (Перерва та ін., 2018), (Вествуд, 2001), (Borg, 2009), (Crow, 2004) та інших. У працях цих

авторів різновекторно розглядається як сутність самого поняття інноваційного маркетингу, так і його змістовне наповнення.

Наприклад, В. Нянько: під терміном «інноваційний маркетинг» слід розуміти маркетингові зусилля, спрямовані на створення, накопичення, оновлення, поширення та ефективне використання знань у всіх формах їх прояву як специфічного продукту, споживча цінність якого визначається не тільки попитом і пропозицією, а й сукупністю маркетингових зусиль, спрямованих на просування його на ринок (Нянько, 2014).

Дж. Вествуд розглядає інноваційний маркетинг у сучасному розумінні як сукупність стратегій, концепцій ведення бізнесу, функцій і процедур управління підприємством (Вествуд, 2001).

Аналіз наукових досліджень показує, що сучасний розвиток концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством та його маркетинговою інноваційною діяльністю відбувається під впливом стейкхолдерського підходу, тобто теорії зацікавлених сторін. Різноманітність підходів до управління підприємством з позиції різних груп стейкхолдерів представлена у працях відомих закордонних науковців (Arnold, 2004), (Evans), (Hall & Oriani, 2006), (Rappaport, 2004), (Yang & Chen, 2003), (Коупленд та ін., 2005) та інших.

Разом з тим, наводячи беззаперечні переваги стейкхолдерського управлінського підходу, більшість дослідників розходяться в думках щодо виявлення всіх груп зацікавлених осіб, а також визначення ролі всіх стейкхолдерів у процесі формування вартості (Каледонский, 2007), (Ситник, 2013), (Харитонов, Пластинин, 2009). Також, у науковців немає одностайності у поглядах стосовно вибору показників, які характеризують вартість з позиції різних груп стейкхолдерів, та факторів, що на неї впливають. На сьогодні в науковій літературі сформувалося декілька підходів до виділення груп факторів вартості та їх впливу на поведінку стейкхолдерів. Так, у роботах (Arnold, 2004), (Rappaport, 2004) автори ключову роль приділяють фінансовим факторам вартості, які виникають під час руху операційних, інвестиційних та фінансових грошових потоків та найбільше відповідають інтересам власників. Друга група

дослідників, до яких належать (Макарюк, 2011), (Новикова, 2013), (Івашковська, 2013), (Коваль, 2011), (Костель, Шишова, 2013) значну увагу приділяють також і нефінансовим показникам вартості, що враховує інтереси також і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином виникає необхідність узагальнення науково-методичних підходів до вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства на основі врахування інтересів всіх його стейкхолдерів.

Принципи стейкхолдерської концепції вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства включають загальні принципи, виконання яких спрямоване на ефективне управління маркетинговою політикою підприємства в цілому, та специфічні принципи, пов'язані із застосуванням вартісно-орієнтованого підходу до управління маркетинговою інноваційною діяльністю.

Серед загальних принципів варто виокремити принципи комплексності, гнучкості управління, виваженості управлінських рішень, пріоритету стратегічних цілей над тактичними, оцінки результатів діяльності за досягненням стратегічних цілей. Специфічні принципи включають: пріоритет інтенсивних факторів нарощення вартості; баланс інтересів усіх стейкхолдерів; спрямованість на сталий розвиток, конкурентоспроможність, формування стратегічного бачення.

На основі узагальнення теоретичних засад управління підприємством та наукових підходів до трактування категорій «вартісно-орієнтоване управління» «інновації» та «інноваційна діяльність», запропоновано визначати поняття вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства як цілісну сукупність функцій та принципів, а також ієрархічно структурованого відповідно до вартісних та часових таргетів методичного інструментарію прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо розробки, впровадження та комерціалізації інновацій, що забезпечує зростання

корпоративної вартості з урахуванням монетизованої для підприємства суспільної цінності при умові узгодження інтересів всіх груп стейкхолдерів.

Відповідно до авторського підходу стейкхолдерська концепція вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства ґрунтується на максимізації вартості (цінності) для всіх стейкхолдерів підприємства та є багаторівневою: охоплює три базові складові залежно від ступеня представлення інтересів основних груп стейкхолдерів: рівень стейкхолдерів, що здійснюють стратегічне управління підприємством (принципали); рівень стейкхолдерів, що здійснюють поточне управління підприємством (агенти); стейкхолдери, інтереси яких враховуються при прийнятті управлінських рішень.

На рівні стратегічного управління (задоволення інтересів стейкхолдерів-принципалів) застосовується класичний стейкхолдерський підхід та враховуються інтереси акціонерів підприємства щодо збільшення ринкової капіталізації та курсової вартості акцій суб'єкта господарювання. Управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства при застосуванні стейкхолдерської концепції на рівні поточного управління полягає у врахуванні інтересів стейкхолдерів-агентів (менеджерів підприємства вищого і середнього рівнів). Оцінка результативності маркетингових інновацій на даному етапі здійснюється за показниками приросту прибутку та чистих грошових надходжень у результаті освоєння нових ринків збуту, виходу на ринки з інноваційною продукцією, підвищення конкурентоспроможності підприємства, тощо.

Третій рівень управління є найширшим, оскільки охоплює всіх стейкхолдерів підприємства, інтереси яких враховуються при прийнятті управлінських рішень щодо інновацій, – споживачів, працівників, постачальників, партнерів, місцевих громад, держави, а відповідні вартісні показники оцінки результативності маркетингових інновацій включають створення суспільної цінності інновацій.

Таким чином, максимізація вартості на кожному етапі управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства – при врахуванні інтересів кожної групи стейкхолдерів – полягає у нарощенні створюваної вартості у вигляді:

- максимізації вартості акціонерного капіталу у вигляді збільшення доходності акцій та вартості акціонерного капіталу для стейкхолдерів-принципалів - основної групи стейкхолдерів підприємства;

- збільшення економічної доданої вартості, операційного і чистого прибутку, чистого грошового потоку на рівні поточного управління підприємством – при задоволенні інтересів стейкхолдерів-агентів;

- створення суспільної вартості (цінності) при врахуванні інтересів зовнішніх стейкхолдерів при управлінні інноваційною діяльністю у вигляді позитивних зовнішніх ефектів.

Схематично концептуальний підхід до управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства на базі стейкхолдерської концепції вартісно-орієнтованого управління представлено на рис. 2.1.

Перший рівень управління маркетинговою інноваційною діяльністю стосується врахування інтересів засновників (акціонерів, інвесторів) підприємства. Вплив акціонерів є першочерговим, оскільки саме ця група стейкхолдерів забезпечує формування початкового джерела фінансових ресурсів підприємства і фактично визначає можливість його функціонування. Для акціонерів інноваційна діяльність підприємства є джерелом додаткового доходу. Вона може забезпечувати додатковий дивідендний дохід та зростання ринкової капіталізації підприємства за рахунок підвищення його конкурентоспроможності при виведенні на ринок інноваційних продуктів, підвищення ефективності функціонування підприємства внаслідок зростання продуктивності праці чи використання менш затратних технологій тощо.

Умовні позначення: В – власники підприємства (акціонери, інвестори); М – менеджери вищого і середнього рівня; С – споживачі; ПР – працівники; ПП – постачальники і партнери; МГ – місцеві громади; Д – держава.

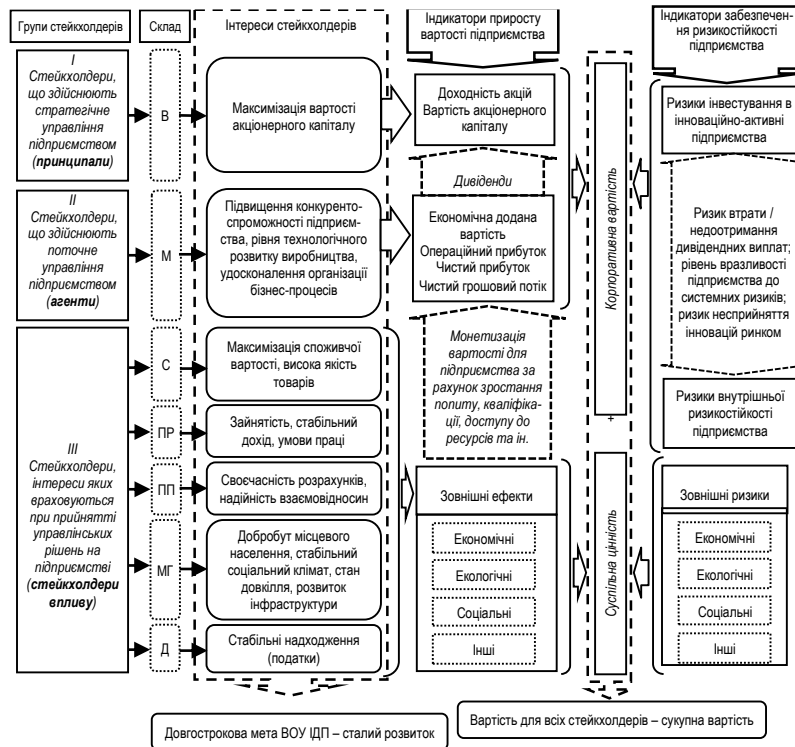


Рисунок 2.1 - Стейкхолдерська концепція вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства.

Здійснення поточного управління маркетинговою інноваційною діяльністю безпосередньо взаємопов'язане із інтересами наступної групи стейкхолдерів – стейкхолдерів-агентів, для яких результати впровадження інновацій оцінюються на основі аналізу прямого їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства – доходи і витрати. У той же час, аналізу підлягають і ризики інноваційної діяльності, пов'язані з ймовірнісним характером успішності будь-якого інноваційного проекту та отримання очікуваних вигод від його впровадження.

Необхідно враховувати, що науково-дослідна діяльність в цілому та процес впровадження інновацій, зокрема, потребують значних капіталовкладень і є досить довготривалими, що може негативно позначитися на показниках рентабельності та окупності інноваційних проектів, тому визначення

можливості підприємства створювати додаткову вартість за рахунок впровадження інновацій, незважаючи на вищі витрати, є одним із основних напрямків роботи менеджерів у рамках поточного управління інноваційною діяльністю.

Наступний рівень управління маркетинговою інноваційною діяльністю стосується створення вартості (суспільної цінності інновацій) для зовнішніх стейкхолдерів підприємства, інтереси яких враховуються при прийнятті рішень щодо маркетингових інновацій, та побудови моделі двосторонньої взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. Досліджувані на даному етапі групи стейкхолдерів включають споживачів, працівників, постачальників і партнерів підприємства, місцеві громади, ЗМІ, державу.

Для кожної з виокремлених груп стейкхолдерів створення вартості (цінності) в результаті інноваційної діяльності підприємства буде залежати від різних факторів. Наприклад, для споживачів цінність інновацій може бути пов'язана із підвищенням якості продукції, її споживчих властивостей. Для працівників цінність інноваційної діяльності зумовлюється впровадженням менш шкідливих технологічних процесів із зниженням ризиків виникнення професійних захворювань, а також поліпшенням інших умов праці. Для постачальників і партнерів чинник інноваційної діяльності може відобразитися на забезпеченні стабільності замовлень і структурі поставок. З точки зору місцевих громад, ЗМІ, органів регулювання оцінюється загальний вплив інноваційної діяльності підприємства на суспільство у вигляді різних економічних, соціальних, екологічних ефектів (Костель, Шишова, 2013).

Завданням управління інноваційною діяльністю з позиції стейкхолдерів підприємства, інтереси яких враховуються при прийнятті управлінських рішень, є оцінка створеної суспільної цінності при реалізації інновацій, а також розрахунок показника сукупної вартості як суми суспільної цінності і корпоративної вартості, та врахування позитивних зовнішніх ефектів від інноваційної діяльності підприємства при виборі інноваційних проектів.

Підсумовуючи вище наведене, можна зробити висновки, що завданню гармонізації інтересів всіх стейкхолдерів та максимізації приросту вартості в результаті маркетингової інноваційної діяльності підприємства найбільшою мірою відповідає концепція вартісно-орієнтованого управління на основі вартості для всіх стейкхолдерів. Застосування даної концепції до управління інноваційною діяльністю підприємства представлено як багаторівневий процес координації управлінських рішень за групами стейкхолдерів, їх інтересами, індикаторами приросту вартості та індикаторами забезпечення ризикостійкості з метою узгодження двох функціонально-цільових підсистем забезпечення приросту сукупної вартості підприємства.

Стейкхолдерська концепція вартісно-орієнтованого управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємства полягає у виокремленні трьох груп стейкхолдерів і відповідних їм рівнів управління – стейкхолдери, що здійснюють стратегічне управління; стейкхолдери, які здійснюють поточне управління; стейкхолдери, інтереси яких враховуються при прийнятті управлінських рішень. Для кожної з ідентифікованих груп стейкхолдерів використовуються відповідні індикатори приросту вартості та забезпечення ризикостійкості. Узагальнюючими показниками вартості для стейкхолдерів є корпоративна вартість, суспільна цінність та сукупна вартість (Таранюк, 2018).

2.4 Інструментарій адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, оперативністю, непрогнозованістю, складністю взаємовідносин і взаємовпливів тощо. Це зумовлює необхідність формування дієвих систем адміністрування, з допомогою яких можна більш ефективніше прогнозувати зміни кон'юнктури ринку, ухвалювати управлінські рішення, планувати дії, оптимізувати ресурсне забезпечення управлінських процесів тощо. Інструментарій адміністрування забезпечує й можливість проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових компаній.

Інструментарій адміністрування на підприємстві у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери нерозривно пов'язаний з конкретними потребами учасників як керівної, так і керованої систем управління маркетингом. Зокрема, доцільність застосування інструментарію адміністрування визначається перш за все потребами керівників маркетингового напрямку суб'єкта господарювання. Так, наприклад, відповідні інформація та документація потрібні директору з маркетингу для вибору маркетингової стратегії, визначення маркетингових цілей, формування організаційної структури управління маркетинговою діяльністю, ідентифікування найбільш перспективних ринкових ніш, позиціонування на ринку, посилення конкурентних позицій, формування номенклатури та асортименту продукції тощо. Іншими словами, інструменти адміністрування необхідні керівникам інституційного рівня управління насамперед з метою забезпечення розвитку бізнесу – ключового їхнього завдання. Такі інструменти безпосередньо сприяють й забезпеченню стабільності функціонування компанії на ринку, що особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів.

Ефективні інструменти адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств дають змогу керівникам усіх рівнів управління генерувати нові бізнес-ідеї в процесі реінжинірингу, а також оперативно реагувати на зміни середовища функціонування шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень. Вони сприяють і налагодженню дієвого як прямого, так і зворотного зв'язку в межах процесу реінжинірингу, а також забезпечують збалансованість бізнес-процесів на підприємстві.

Тісно пов'язаними є також інструменти адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств із забезпеченням ефективності реінжинірингу. Зокрема, вони дають змогу аналізувати доходи та витрати, діагностувати рівень ефективності діяльності окремих маркетингових підрозділів, ідентифікувати при цьому сильні та слабкі сторони тощо. Окрім того, завдяки цим інструментам створюються

передумови для правильного поставлення цілей реінжинірингу як для компанії загалом, так і для кожного окремого працівника.

Ще однією перевагою ефективних інструментів адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств є можливість їхнього застосування для підвищення мотивованості персоналу під час реінжинірингу. Як відомо з теорії і практики, низький рівень такої мотивованості – одна з ключових проблем вітчизняного бізнесу. Завдяки інструментам адміністрування багато в чому підходи до мотивування персоналу під час реінжинірингу стають прозорими (відкритими для усіх працівників компанії), визначеними (працівники чітко знають свої завдання, а також критерії оцінювання результатів виконання своїх функціональних обов'язків), перспективними (працівники чітко розуміють можливості свого кар'єрного зростання), а також націленими на постійну підтримку зворотного зв'язку. Окрім того, окремі елементи систем адміністрування безпосередньо регламентують правові аспекти оплати праці в організаціях (наприклад, відповідні норми в межах колективного договору, положень з оплати праці чи преміювання персоналу). Не менш важливе значення таких систем і в установленні ключових показників ефективності для працівників та підрозділів маркетингової сфери, застосування яких є позитивною управлінською практикою сучасного бізнесу (інформація, документація та діловодство характерні для будь-якого етапу розроблення і впровадження КРІ у діяльності підприємств: формування інформаційного масиву даних, вивчення і структуризація стратегії, місії та цілей, розроблення й опис ключових показників ефективності, обговорення цих працівників із відповідними посадовими особами компанії тощо).

Інструменти адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств передбачають формування цілей та завдань у зазначеній сфері, а також установлення усіх необхідних вертикальних і горизонтальних зв'язків у процесі цілеспрямованого впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами реінжинірингу на засадах

використання документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур.

Підвищення ефективності інструментів адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств неминуче призведе до підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та посилення конкурентних позицій компанії на ринку. Відтак, важливим є діагностування фактичного стану цих інструментів з метою виявлення їхніх сильних сторін, ідентифікування проблем, а також пошуку шляхів найбільш ефективного їхнього використання. Проблема актуалізується в умовах збільшення документально-інформаційного масиву даних на підприємствах, що є неминучим з позиції стратегічного чи тактичного управління.

Вивчення теорії та практики, а також результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про те, що інструменти адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств характеризуються унікальним набором внутрішніх процесів, що забезпечують інтерес до них з боку різних зацікавлених суб'єктів (керівники різних рівнів управління, власники, суб'єкти зовнішнього середовища, працівники керованої системи управління маркетингом тощо).

Результати виконаних досліджень дають змогу виокремити основні функції інструментів адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, а саме (Амосов, Гавкалова, 2014; Бакуменко, 2015; Войнаренко, 2013; Дудченко, 2013):

- комунікаційну – спрямована на обмін інформацією та документацією під час реінжинірингу, а також на підтримку різних баз даних у межах підприємства;

- інтеграційну – спрямує зусилля працівників керівної та керованої підсистеми на досягнення єдиних цілей в процесі реінжинірингу;

- пізнавальну – забезпечує можливість опису реального стану маркетингових процесів на підприємстві, а також проблем, перспектив, відхилень, перевиконань маркетингових планів тощо;

- інструментальну – акцентує увагу на пошуку, діагностуванні й оцінюванні усієї потрібної інформації для забезпечення цільового впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології реінжинірингу;

- аналітичну – передбачає деталізацію інформаційно-документальних потоків за видами діяльності, центрами відповідальності, місцями виникнення витрат та іншими параметрами залежно від аналітичних цілей реінжинірингу;

- попереджувальну – дає змогу виявити потенційні проблеми та ризики на будь-якому етапі процесу реінжинірингу;

- організаційно-технологічну – дає змогу обумовити комплекс заходів для досягнення встановлених цілей під час реінжинірингу.

Використання інструментів адміністрування у системі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств дає змогу (Вологін, 2011; Голуб, 2012; Купрін, 2010):

- вказати під час реінжинірингу працівникам напрям дій, завдяки чому з високим рівнем ймовірності можна буде сподіватись досягнення встановлених цілей;

- підвищити рівень ефективності процесів реінжинірингу шляхом, наприклад, виявлення й усунення повторів, зайвих ланок переміщення документації чи інформації тощо;

- розуміти керівникам різних рівнів управління, а також виконавцям логіку процесів реінжинірингу;

- формувати інформаційну базу порівняння під час реінжинірингу.

Таким чином, політика в системах адміністрування, формуючись насамперед вищим керівництвом, спрямовує дії різних суб'єктів на досягнення цілей і розв'язання встановлених завдань під час реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. Іншими словами, політика дає зрозуміти, яким чином можуть бути досягнутими цілі реінжинірингу. Вона

формує атмосферу довіри у контексті спільних дій працівників керівної та керованої системи і тим самим мінімізує невизначеність та неузгодженість кроків під час реінжинірингу. Політика в системах адміністрування забезпечує наскрізність цілеутворення, а також допомагає уникнути ухвалення керівниками нераціональних рішень під час реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Огляд й узагальнення літературних джерел (Борщ, 2012; Гончар, 2018; Коваленко, Корнєєва та Крухмаль, 2009; Мусин, 2010) дає змогу виокремити ключові ознаки інструментів адміністрування під час реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, а саме:

- базування на загальноприйнятому понятійно-категорійному апараті менеджменту;
- динамічний характер таких інструментів, зумовлений динамічністю внутрішнього та зовнішнього середовища, а також маркетингової сфери;
- індивідуальність процесів їхнього формування і застосування, зумовлена індивідуальністю систем адміністрування в управлінні підприємствами та індивідуальністю процесів реінжинірингу маркетингу;
- організаційний характер впливу на процеси в системах адміністрування, що визначається можливістю інструментів забезпечувати в таких системах певний порядок дій, кроків, заходів, процесів, процедур, алгоритмів тощо;
- залежність під час їхнього формування і використання від параметрів конкретної організації (розміри, напрямки діяльності, чисельність персоналу, зовнішньо-економічна спрямованість, використання сучасних технологій управління тощо);
- залежність рівня ефективності їхнього застосування від рівня компетентності персоналу компанії, що пояснюється ключовою роллю останнього у формуванні та використанні систем адміністрування в організації загалом та під час реінжинірингу маркетингових процесів компанії зокрема;

- особливий характер управлінського впливу на об'єкти систем адміністрування, що обґрунтовується можливістю як прямого, так й опосередкованого впливу.

Таким чином, використання адекватного інструментарію адміністрування під час реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств дає змогу не лише забезпечити ефективність функціонування таких процесів загалом, а й реагувати на різні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, адаптуючи до них параметри маркетингових систем, і тим самим досягати встановлені цілі.

Будь-які процеси реінжинірингу в управлінні підприємствами є такими, які повинні мати свій початок і кінець, а також чітко окреслені межі. Щоб забезпечити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери, слід їх чітко розуміти, дієво управляти ними, їх регламентувати, а також, за можливості, автоматизувати. При цьому, варто пам'ятати, що процеси і системи адміністрування є важливою компонентною корпоративної архітектури компанії, відтак, вони повинні не лише забезпечувати певний рівень ефективності на своєму рівні (наприклад, гармонійно пов'язуватись між собою), а й конструктивно впливати на суб'єкта господарювання загалом (Таранюк, 2018).

2.5 Управління ланцюгами поставок як ефективний засіб комерціалізації інновацій: світовий досвід

Для виживання та розвитку підприємства на ринку, ефективної комерціалізації інноваційної продукції важливим є розроблення та впровадження нової конкурентної стратегії, яка б включала детальний аналіз світових факторів, що чинять як прямий, так і опосередкований вплив на забезпечення його ефективного функціонування. Перебудувати застарілі моделі управління та стати «глобальним» підприємство може за рахунок формування ланцюгів поставок та ефективного управління ними.

Відомо, що ланцюг поставок у загальному вигляді містить процеси постачання, виробництва та збуту продукції, основним завданням якого є узгодження вищеперерахованих процесів, а також задоволення потреб споживачів.

Кожне підприємство формує свій власний унікальний ланцюг поставок, котрий має різну ширину та довжину, а також різні взаємовідносини між учасниками, вимоги до яких формуються відповідно до ринку та операційних завдань. Рішення щодо функціонування ланцюга кожне підприємство приймає індивідуально, але сфери функціонування ланцюга є однаковими для всіх. Класично виділяють 5 драйверів ефективності ланцюга поставок (Hugos):

- виробництво;
- зберігання;
- локація;
- транспортування;
- інформація.

Sunil Chopra and Meindl (Hugos) розглядають 6 драйверів ефективності ланцюга поставок, дана класифікація складається з трьох логістичних драйверів (потужності, складування, транспортування) і трьох перехресних функціональних драйверів (інформація, визначення джерела, ціноутворення).

Незважаючи на унікальність ланцюгів поставок, існує ряд процесів, що є загальними для кожного ланцюга та забезпечують чітку координацію між кожним його сегментом, що, у свою чергу, підвищує його ефективність функціонування. На основі аналізу наукової літератури авторами розроблено та схематично зображено колоборацію ланцюга поставок та його драйверів (рис. 2.2).

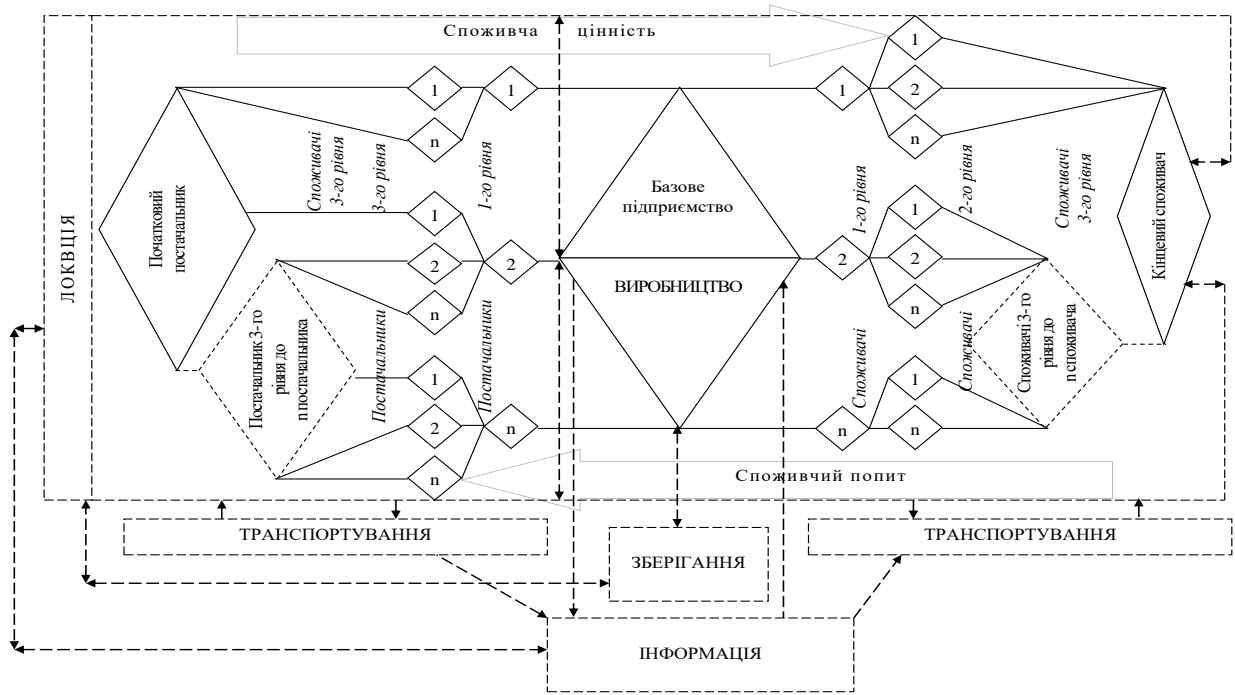


Рисунок 2.2 - Колоборація ланцюга поставок та його драйверів ефективності

Важливо також враховувати, що не лише поточні фактори впливу (розглянуті попередньо) впливають на ланцюги поставок та на особливості розроблення моделі управління ними на підприємстві, також необхідно враховувати ряд факторів та тенденцій, що у довгостроковій перспективі будуть вимагати модифікації ланцюгів відповідно до майбутніх умов (рис. 2.3).

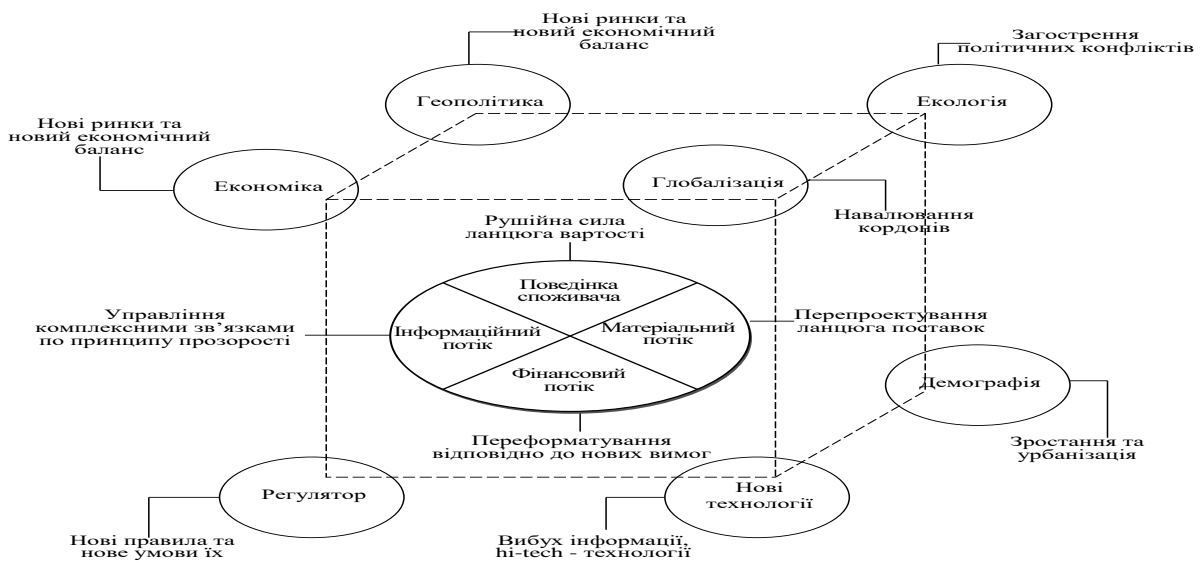


Рисунок 2.3 - Сили та тенденції, що впливатимуть на модифікацію ланцюга поставок майбутнього

За оцінками найбільших аналітичних компаній AMR Research та Forrester Research було визначено, що завдяки використанню концепції SCM

підприємства можуть отримати ряд конкурентних переваг, що представлені на рис. 2.4.

З кожним роком вищеперераховані можливості та переваги ефективного управління ланцюгами поставок розширюються та вдосконалюються, що дає можливість конкурувати у змінному середовищі. Тому важливо моніторити основні тенденції розвитку SCM, а також формувати загальне бачення концепції SCM на перспективу. Саме аналіз минулого і спостереження за теперішнім дозволяють спрогнозувати SCM у майбутньому.

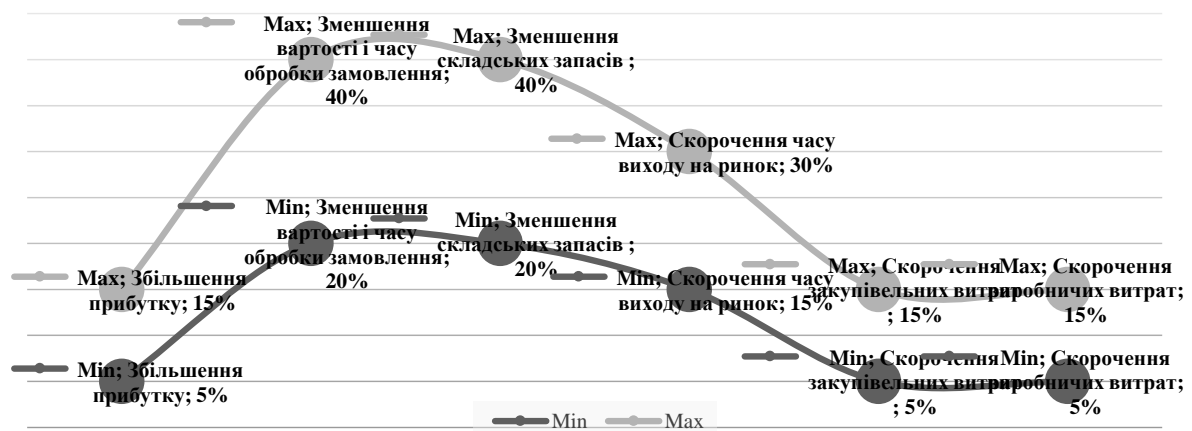


Рисунок 2.4 - Конкурентні переваги від впровадження концепції SCM

На світовому рівні дедалі більше стає зрозумілим, що неможливо функціонувати ефективно без налагоджених ланок, які дозволяють забезпечити всі процеси, пов'язані зі створенням товару та його просуванням на найвищому рівні. Так, наприклад, Gartner, Inc. кожного року оцінює ланцюги поставок найбільших та найсильніших компаній світу, щоб визначити лідерів та виділити їх найкращі практики. Оцінювання Gartner містить кількісну та якісну оцінку. Кількісна оцінка при визначенні «Топ-25 ланцюгів поставок» передбачає врахування таких чотирьох показників: 1) рентабельність активів; 2) оборотність запасів; 3) зростання доходів; 4) корпоративна соціальна відповідальність.

Якісна оцінка ланцюга поставок базується на думках двох незалежних груп експертів: глобальної експертної групи (складається з клієнтів і постачальників)

та експертної аналітичної групи Gartner. Якісна оцінка дозволяє виявити лідерський аспект, тобто здатність бізнесу «поділитися» своїми кращими практиками управління ланцюгами поставок. Топ-10 ланцюгів поставок Gartner в 2016 та 2017 роках наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 -Топ-10 ланцюгів поставок Gartner в 2016 та 2017 роках

Компанія	Загальний бал		Думка глобальних експертів (25%)		Рентабельність активів (20%)		Оборотність запасів (10%)		Зростання доходів (15%)		Соціальна відповідальність (15%)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Unilever	5.84	6.39	1841	2074	10.8	10.2	6.9	6,8	3.6	1.9	10.00	10.00
McDonald's	5.54	5.27	1754	1264	13.2	13.9	156.0	174.5	-4.0	-4.2	3.00	3.00
Amazon.com	5.34	*	3356	*	0.56	*	8.4	*	20.4	*	0.00	*
Inditex	4.42	4.98	1212	1192	16.7	16.3	3.9	3.7	11.2	12.0	9.00	10.00
Cisco Systems	4.21	4.82	1158	1018	8.2	8.3	11.2	13.5	2.3	0.8	5.00	10.00
H&M	4.50	4.63	833	901	25.3	22.0	3.5	3.0	16.3	12.5	9.00	10.00
Intel	4.62	4.42	1112	952	11.4	10.5	4.3	4.0	1.1	4.6	9.00	7.00
Nestlé	3.68	4.10	1251	1159	8.9	7.9	5.2	5.1	-1.1	-0.6	10.00	10.00
Nike	3.58	4.07	1393	1290	14.7	16.2	3.9	3.8	9.7	7.9	4.00	6.00
Colgate-Palmolive	3.43	4.03	880	843	15.1	18.0	5.2	5.0	-3.5	-4.9	3.00	6.00
Starbucks	3.55	3.80	1069	926	16.9	20.3	6.8	11.1	13.8	12.7	4.00	4.00

Примітка. * – «головний ланцюг поставок»

Як видно з табл. 2.5, Amazon, ланцюг поставок якого в 2016 році зайняв 3 місце, у 2017 р. приєднався до Apple та P&G, ланцюги поставок яких належать до категорії «головний ланцюг поставок» («зал слави»), яку компанія Gartner представила в 2015 році для визнання сталого лідерства протягом останніх 10 років (ланцюг поставок компанії повинен входити до п'ятірки найкращих протягом щонайменше 7 років з досліджуваних 10) (Gartner, 2017).

Розглянемо детальніше основні елементи ланцюга постачання таких компаній, як Amazon, Inditex (бренд Zara) та Unilever.

1. Amazon – це інтернет-магазин з найбільшим вибором книг, журналів, музики, DVD, відео, електроніки, комп'ютерів, програмного забезпечення, одягу і аксесуарів, взуття, ювелірних виробів, інструментів та обладнання, предметів домашнього вжитку, меблів, спортивних товарів, товарів для краси

та особистої гігієни тощо (Amazon.). На сьогодні Amazon є одним із найпотужніших ритейлерів у світі, що значною мірою забезпечується завдяки впровадженню інновацій у ланцюгу поставок.

Основними елементами ланцюга поставок Amazon є:

– *складування*. Amazon приділяє особливу увагу оптимізації процесів складування. Це пов'язано з тим, що швидкість переміщення товарів до споживачів значною мірою залежить від того, наскільки вдалим є їх розміщення на складах. Amazon має 493 склади, що охоплюють близько 180 м². Крім того, автоматизація процесів зберігання та дистрибуції забезпечується на всіх складах компанії. Так, Amazon має понад 4500 робітників у 20 розподільчих центрах (Banker and other, 2018);

– *розподіл товарів*. На даний час Amazon пропонує своїм клієнтам такі варіанти доставки товарів: одноденна доставка, доставка першого класу та безкоштовна доставка. Зараз служба доставки Amazon охоплює більше, ніж двадцятьки американських міст і Лондон, вона включає в себе, у тому числі, і доставку з місцевих ресторанів та магазинів як до складів компанії, так і безпосередньо до споживачів (Aronow and other, 2015). Крім того, Amazon збирається відкрити власний транспортний вузол в аеропорту Цинциннаті, з можливістю здійснення більше, ніж 200 рейсів за день, та планує використовувати безпілотники для доставки товарів. Крім вищезазначеного, Amazon відкрив свій перший «Go» магазин в Сіетлі (Gilmore, 2017);

– *власна логістика*. Майже 82% продажів Amazon становить реалізація товарів сторонніх продавців, але при цьому Amazon намагається адаптувати співпрацю з ними під власну логістику. Amazon використовує стратегії проштовхування та протягування. Amazon використовує стратегію проштовхування при розподілі товарів, що зберігаються на власних складах компанії; стратегію поглинання використовує для продажу товарів сторонніх продавців (O'Byrne, 2016). До того ж придбання Amazon мережі Whole Foods стало дуже важливою транзакцією, що дозволило поєднати оффлайн та онлайн ритейлерів (Gilmore, 2017);

– *власне виробництво*. Компанія Amazon розуміє можливість власного виробництва певних товарів за нижчими цінами порівняно з основними конкурентами. Тому Amazon активно працює над організацією власного виробництва, що дозволить продавати товари дешевше.

Таким чином, при розробленні та управлінні ланцюгом поставок Amazon зосереджує увагу на процесах розподілу продукції.

2. Inditex є одним із найбільших ритейлерів фешн індустрії в світі.

Діяльність компанії спрямована на створення красивих та якісних товарів. На даний час компанія Inditex включає вісім брендів – Zara, Pull& Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home та Uterqüe. Кожен із брендів характеризується індивідуальністю та ексклюзивністю дизайнерських рішень (Inditex). Розглянемо ланцюг поставок бренда Zara детальніше.

Основними елементами ланцюга поставок Zara є такі:

– *поєднання функцій виробника та ритейлера*. Основний відсоток виробничих потужностей Zara знаходиться на території Європи: 50% всієї продукції виробляються в Іспанії, 26% – в інших регіонах Європи, 24% – в Азії та Африці. Це дозволяє забезпечити гнучкість виробничих процесів, здатність швидко реагувати, коли попит на товар різко зростає, що забезпечує компанії такі переваги (O’Byrne, 2016):

- виробництво більш високоякісного одягу;
- відсутність транспортних витрат на перевезення продукції з Азії;
- можливість швидко поставляти товар на європейські та американські ринки;

– *швидка реакція на тренди та тенденції*. Zara має команду планування та аналітики, яка збирає інформацію щодо поточних тенденцій фешн індустрії в режимі реального часу і створює до 1000 дизайнів на основі врахування даних щодо продажів у магазинах та виявлених тенденцій. Кожна команда з розроблення нових товарів, крім власних дизайнерів, також охоплює відповідальних за планування продажів, закупівель та виробничих процесів, що

допомагає вдосконалювати внутрішній зв'язок і працювати швидше та ефективніше;

- *низький рівень запасів*. Компанія керується правилом: менше запасів у ланцюгу поставок, менше витрат на утримання цих запасів. Виробництво невеликих партій товарів допомагає знизити рівень затовареності;

- *екологічна відповідальність*. Zara відома своїми енергозберігаючими зусиллями, а також прагненням до мінімізації та ефективного управління відходами. Також метою компанії Inditex є відкриття 100% екологічно ефективних магазинів до 2020 року;

- *розподіл товарів*. Для зберігання та розподілу власної продукції компанія Zara має центральний розподільний центр з потужними ІТ-системами (Zara's, 2014). Крім того, переваги при розподілу товарів забезпечуються завдяки вдалому розміщенню виробничих потужностей – у Європі виробляється 76% всіх виробів. Крім того, весь одяг, вироблений в Азії та Африці (24% усіх товарів), відправляється назад до Іспанії, до центрального розподільчого центра, звідки постачається до конкретних торгових точок.

Таким чином, ланцюг поставок Zara орієнтований на швидке розроблення та розповсюдження нових товарів. Zara слідує правилу: виробництво мінімально необхідної кількості продукції точно в час та забезпечення частих, але невеликих поставок товарів до точок продажу.

3. Unilever виробляє товари під понад ніж 400 брендами і охоплює продукти харчування, напої, миючі засоби та засоби особистої гігієни (Unilever).

Основними елементами ланцюга поставок компанії Unilever є такі:

- *стале використання енергії*. Unilever використовує підхід «чотири R» – скорочення (reducing), повторне використання (reusing), відновлення (recovering) та переробка (recycling) – для скорочення величини відходів. Крім того, компанія працює над переробкою відходів як ресурсу з альтернативними цілями, зокрема, це переробка заводських відходів до будівельних матеріалів або компостування харчових відходів кав'ярень. Крім того, до 2020 року

Unilever розраховує на перехід до 100% використання сировини, що може бути перероблена (Aronow and other, 2016);

– *екологічна відповідальність*. Компанія Unilever вважає, що стійкість є життєздатною стратегією зростання для брендів, що швидко розвиваються у сфері товарів широкого вжитку. Тому Unilever хоче зрости вдвічі до 2020 року, при цьому зменшивши викид вуглецю та вплив на навколишнє середовище порівняно з сьогоднішнім. Unilever прагне стати вуглецево позитивною компанією до 2030 року. Ще однією важливою сферою є зусилля компанії Unilever, спрямовані на покращення життя водіїв та зменшення впливу вантажних перевезень на навколишнє середовище. Компанія на основі багаторічної угоди співпрацює з Convoу для здійснення вантажних перевезень. Unilever вибрала компанію Convoу завдяки її високому рівню сервісу, турботі про безпеку водіїв та постійному розвитку інноваційних технологічних рішень, що покращують процес доставки товарів, розширюють можливості для водіїв та забезпечують економію завдяки оперативній ефективності (Slack, 2016);

– *стратегічні партнерства по всьому світу*. Важливою частиною успіху Unilever є дотримання принципу: всі партнери повинні бути готовими та здатними дотримуватися однакових зобов'язань (Ovenden);

– *власна логістика*. Компанія Unilever припинила аутсорсинг логістичних функцій та здійснює їх самостійно, що дозволяє підсилити власну стійкість. Наприклад, Unilever намагаючись забезпечити завантаженість фургонів активно співпрацює з такими компаніями, як Nestlé та Procter&Gamble (Marcelte Lindert, 2016). Крім того, щоб забезпечити більший контроль над власною логістикою та ланцюгом постачання, Unilever має європейську «Контрольну вежу», яка відповідає за забезпечення повної відкритості європейської логістики. «Контрольна вежа» – це комплексна система логістики, розташована в Польщі. «Контрольна вежа» спрямована на координацію тисяч транспортних переміщень продукції Unilever, що здійснюється залізничним, автомобільним, морським та повітряним транспортом, що дозволяє ефективно

скорочувати викиди CO₂; покращувати обслуговування клієнтів та зменшувати витрати (Gavin van Marle, 2016; Unilever, 2013; Why Unilever Tops, 2015);

– *розроблення блокчейна*. Unilever збирається розробити блокчейн з Nestlé, Dole та Walmart, щоб додати дані про товари для всіх транзакцій. Блокчейн розроблена для зменшення ефекту бульбашки, згідно з яким невеликі коливання споживчого попиту можуть мати величезний вплив на початку ланцюга поставок. Теоретично, такий блокчейн дозволить об'єднати потоки товарів, інформації та грошей, щоб швидше і простіше з'ясувати, звідки приходять товари і що з ними відбувається. Крім підвищення безпеки товарів харчування, блокчейн дозволить автоматизувати процедури оплати, виставлення рахунків та аудиту (Churchill, 2017). Перше практичне застосування блокчейна було зроблено компанією Unilever для управління транзакціями в рамках її ланцюга поставок чаю. Цей блокчейн включає виробника товарів – Unilever, британську роздрібну торгівельну мережу Sainsbury та компанію Sappi, що займається упакуванням, а також три банківські установи – BNP Paribas, Barclays та Standard Chartered. Блокчейн дозволяє відстежувати та перевіряти контракти по 10 000 фермерів в Малаві, які постачають чай Unilever та Sainsbury (Unilever, 2018);

– *прозорість ланцюга поставок*. Прикладом прозорості ланцюга поставок є те, що компанія Unilever стала першою компанією, яка опублікувала інформацію про розташування понад 300 безпосередніх постачальників пальмової олії, яка використовується в продуктах харчування, косметичці та біопаливі (Unilever, 2018). Для Unilever така прозорість та здатність відслідковувати пальмову олію є життєвоважливою для вирішення проблем, пов'язаних із порушенням прав людини;

– *розподіл товарів*. Unilever має п'ять розподільчих центрів в Європі, що забезпечує глобальну експансію та сприяє консолідації відвантажень і, отже, зменшенню викидів вуглецю (Why Unilever Tops, 2017). Усі готові вироби відправляються через ці центри, що сприяє консолідації постачань між замовниками, заводами та постачальниками (Trebilcock, 2015). Крім того,

компанія працює над зменшенням викидів CO₂ у транспортних та розподільчих системах. Наприклад, в Китаї була запущена програма Smart Transportation. Згідно з цією програмою використовується більше залізничного транспорту, ніж автомобільного. Це допомагає зменшити викиди CO₂, а також транспортувати товари так само швидко, як і автомобільним транспортом. Крім того, в 2016 році в Європі був запущений проект «Big Bang», який допоміг підвищити ефективність логістики шляхом переходу на мультимодальні перевезення, оптимізацію наповнення вантажів та забезпечення правильної температури на вантажних автомобілях.

Таким чином, можна стверджувати, що в основі ланцюга постачання компанії Unilever є стійкість.

Результати дослідження ланцюгів поставок таких світових компаній як Amazon, Zara та Unilever подано в табл. 2.3

Таблиця 2.3- Ключові елементи успіху ланцюгів поставок Amazon, Zara та Unilever

Ключовий елемент успіху	Компанія		
	Amazon	Zara	Unilever
складування			
розподіл товарів			
власна логістика			
власне виробництво			
поєднання функцій виробника та ритейлера			
<i>швидка реакція на тренди</i>			
<i>низький рівень запасів</i>			
екологічна відповідальність			
стале використання енергії			
стратегічні партнерства по всьому світу			
розроблення блокчейна			
прозорість ланцюга поставок			

Як видно з табл. 2.6 кожна компанія вибудовує власний ланцюг поставок, в основу якого закладає специфічні ключові характеристики успіху.

Відповідно до цього можна стверджувати, що немає унікальної формули успіху ланцюга поставок, а його розроблення є тривалим та трудомістким процесом, що вимагає детального знання особливостей діяльності самої компанії, її мікро- та макросередовища (Таранюк, 2018).

2.6 Аналіз організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери виробничих підприємств в умовах здійснення кластерної політики

З початку 90-х років реінжиніринг бізнес-процесів (business process reengineering, BPR) є одним з найбільш популярних видів послуг. Вперше цей термін був введений Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі», в якій вони дають таке визначення реінжинірингу: це «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на досягнення значних поліпшень найважливіших показників діяльності компанії, таких як: якість наданих товарів і послуг, оперативність роботи, тривалість фінансового циклу і т. і.» (Хаммер та ін., 1997). Розмірковуючи про сутність реінжинірингу автори стверджують, що реінжиніринг заснований на знаходженні застарілих правил і фундаментальних припущень, на яких будується робота, і рішучому розриві з ними. Процес реінжинірингу складається з аналізу поточної діяльності і процесів, визначення негативних факторів і створення нових адекватних бізнес-процесів, що сприяють підвищенню загальної ефективності підприємства. При цьому мета може складатися як в усуненні неефективних операцій і надлишкового персоналу, так і у спрощенні системи управління, але в будь-якому випадку вона має на увазі корінні зміни всієї діяльності компанії. Проблема відновлення конкурентоспроможності полягає не в тому, щоб змусити співробітників цих компаній працювати старанніше, а в тому, щоб навчити менеджмент працювати інакше. Це означає, що компанії і їх працівники повинні переглянути багато принципів і прийомів, які приносили їм успіх і віддати належне фактору часу.

Майк Робсон і Філіп Уллах трактують *реінжиніринг бізнес-процесів* як « ... створення виключно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. РБП використовує велику кількість інструментів і методів усередині звичайної структури, але його фокус насамперед спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть міститися в рамках однієї функції або підрозділу, і до них також можна застосувати РБП» (Робсон та ін., 1997). У той же час вони попереджають, що кожного разу необхідно ретельно продумувати можливість використання реінжинірингу бізнес-процесів у кожній конкретній ситуації та його вплив на весь процес роботи.

Сьогодні неможливо прогнозувати ні зростання ринку, ні споживчий попит, ні життєвий цикл продукту, ні ступінь технологічних змін, ні природу конкуренції. Світ Адама Сміта і його методи ведення бізнесу є парадигмою вчорашнього дня. Три сили - клієнти, конкуренція і корінні зміни - окремо і в сукупності, все глибше і глибше занурюють сьогоденні компанії в ситуацію, яку більшість вищих керівників і менеджерів з жахом сприймають як незнайому для себе, бо сучасні особливості цих сил помітно відрізняються від колишніх (Хаммер та ін., 1997).

Однією з таких особливостей є мережева взаємодія компаній в умовах кластерної політики і нові фактори, які в зв'язку з цим обумовлюють неминучість реінжинірингу бізнес - процесів (Мехович, 2013). Актуальність розуміння можливостей реінжинірингу пов'язана також з переходом на принципово новий рівень господарювання, обумовлений зростаючою конкуренцією внаслідок інформатизації суспільства. Реінжиніринг з моменту свого виникнення тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, які, в свою чергу, дають можливість перетворення процесів, що становлять суть реінжинірингу. Ця взаємодія є симбіозом: без реінжинірингу інформаційні технології майже не приносять результатів, а без інформаційних технологій реінжиніринг майже неможливий.

В останні п'ять років найважливішою технологією, пов'язаною з реінжинирингом, стало планування ресурсів компанії ERP (Entrepreneur Resource Planning) - інтегрована комп'ютерна система, яка підтримує не окремі сфери діяльності, а цілі бізнес-процеси. Виділяють три види бізнес-процесів:

- керуючі - бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (прикладом керуючого процесу може служити корпоративне управління та стратегічний менеджмент);

- операційні - бізнес-процеси, які складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів (прикладом операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг, продажі та стягнення боргів);

-підтримуючі - бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка, господарські операції).

Бізнес-процес може бути представлений у вигляді декількох підпроцесів, процедур і функцій, які мають власні атрибути, однак також спрямовані на досягнення мети основного бізнес-процесу. Аналіз бізнес-процесів, що заснований на таких припущеннях, зазвичай включає в себе складання карти бізнес-процесу і його підпроцесів, рознесених між певними рівнями активності (Таранюк Л.М., 2014). Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням. Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менші витрати ресурсів і часу на виробництво товару або послуги).

Бізнес-процеси можуть піддаватися різного роду аналізу в залежності від його цілей. Аналіз організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери виробничих підприємств в умовах здійснення кластерної політики може застосовуватися при бізнес-моделюванні, функціонально-вартісному аналізі, формуванні організаційної структури, реінжинірингу бізнес-

процесів, автоматизації технологічних процесів (Варзунов, 2016). Одним з методів аналізу поточної діяльності є складання моделі бізнес-процесу «як є» (англ. as is). Після цього модель бізнес-процесу піддається критичному аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. За результатами аналізу формується модель бізнес-процесу «як буде» (англ. to be) і план заходів щодо впровадження необхідних змін.

Існує безліч нотацій, що застосовуються для моделювання та послідовного аналізу бізнес-процесів, наприклад, BPMN - функціональна послідовність робіт; EPC - подієва послідовність робіт; IDEF0 - логічна послідовність робіт.

BPMN (Business Process Model and Notation) - модель бізнес-процесів і нотація, що використовується для детального опису алгоритму виконання процесу. Нотація дозволяє описувати складні логічні послідовності і тому її часто використовують для завдань подальшої автоматизації бізнес-процесів. Сьогодні BPMN - це один з найбільш поширених методів опису бізнес-процесів. Ця мова опису є стандартною також і для створення виконуваних алгоритмів у сфері управління бізнесом.

Нотація EPC (Event Driven Process Chain) використовується для опису процесів нижнього рівня. Діаграма процесу в нотації EPC являє собою впорядковану комбінацію подій і функцій.

Опис системи за допомогою IDEF0 призначене для опису існуючих бізнес-процесів та використовує графічну мову. Для передачі інформації про конкретну систему джерелом графічного мови є сама методологія IDEF0. Кожна IDEF0-діаграма містить блоки і дуги. Блоки зображують функції модельованої системи. Дуги пов'язують блоки разом і відображають взаємодії і взаємозв'язок між ними. Блоки в IDEF0 розміщуються за ступенем важливості. Цей відносний порядок називається домінуванням. Домінування розуміється як вплив, яке один блок надає на інші блоки діаграми.

Описані нотації, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів, дозволяють побачити всі складові бізнес-процесів і створюють класичні умови для їх аналізу. Сучасний реінжиніринг бізнес - процесів, як основний елемент

процесного підходу до управління економічними системами, в загальному вигляді являє собою структурований алгоритм з наступних дій:

- докладний опис документообігу, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- виявлення причинно - наслідкових зв'язків і подій;
- визначення відповідальних осіб і організаційних структур;
- розробку оптимальних моделей діяльності.

Процес вдосконалення і підвищення ефективності різноманітних видів діяльності підпорядковується розумінню необхідності виконання певної дії. При цьому головна його мета завжди спрямована на зниження витрат виробництва. На початку ХХ століття Фредерік Тейлор, який вважається одним із засновників сучасної наукової теорії управління, в роботі «Принципи наукового менеджменту» обґрунтував принципи хронометражу і нормування вузькоспеціалізованих операцій, що виконуються окремими працівниками. Згодом, втілення на практиці покрокового виконання виробничого процесу було перетворено в масове конвеєрне виробництво і поширення функціональної організаційної структури. Розбивка всього виробничого процесу на дрібні ланки, застосування такої вузькоспеціалізованої функціональної спрямованості дозволило знизити вимоги до кваліфікації працівників, досить було навчити їх виконувати кілька простих дій. Ці ж принципи Ф. Тейлора закладені в основу реінжинірингу бізнес-процесів. Процесний і функціональний тип організації і управління, а також різні варіації їх практичної реалізації, є основними принциповими підходами сучасного менеджменту організацій. У зв'язку зі зростанням вимог до якості функціонування виробничих підприємств популярним стає процесний підхід, при тому, що історично довгий час домінував функціональний тип організації і управління з переважанням кількісних характеристик над якісними. Функціональний підхід характеризується управлінням підприємством з поділом на структурні елементи за функціональною ознакою. Процесний підхід має на увазі управління бізнес-процесами, як сукупністю видів діяльності, яка за

певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача. Схематичне зображення процесного підходу до управління бізнес-процесами зображено на рис.2.5.

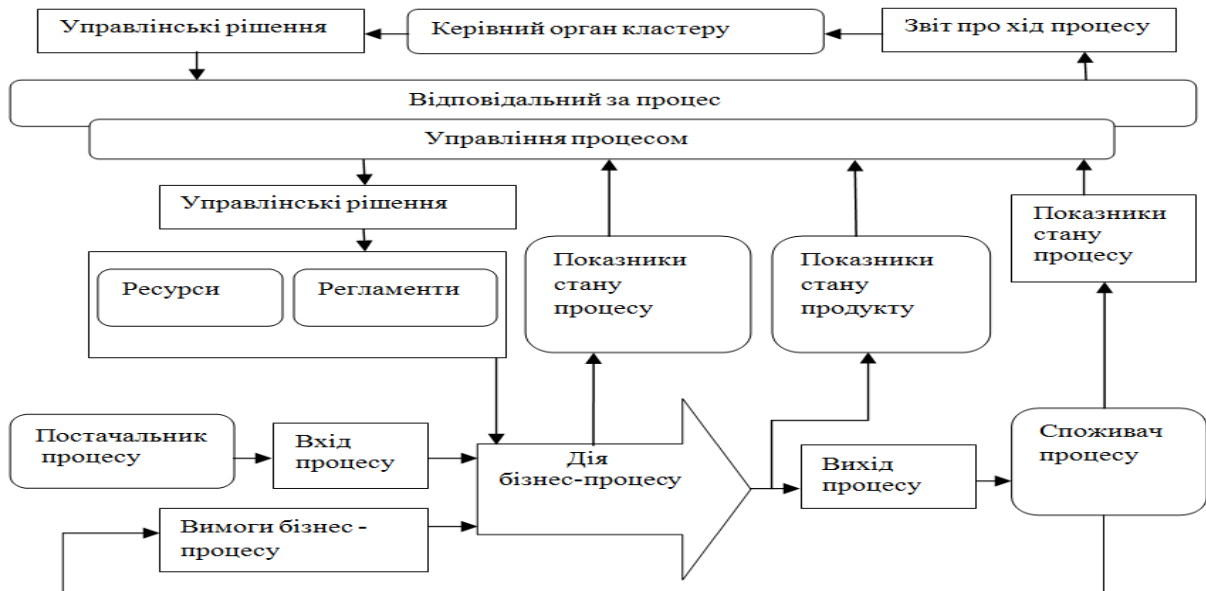


Рисунок 2.5 - Схематичне зображення процесного підходу до управління бізнес-процесами

Цілі всіх підрозділів кластера єдині, і відмінності лежать в області завдань, функцій і засобів досягнення цих цілей. На даний момент часу відсутня певна модель взаємодії маркетингу і логістики в рамках кластерного формування. При цьому деякі маркетингові функції бере на себе служба логістики, ставлячи перед собою власні цілі. На стадії формування кластерних проектів природно може бути паралельне проходження проектів по моделюванню і оптимізації бізнес-процесів компанії, наприклад, в технічних службах підприємств. Однак їх зміни неминучі, причому суть і якість цих змін затребувані ринком. У чому ж особливість таких змін в умовах поширення мережених форм взаємодії?

Для того, щоб відповісти на це питання, необхідно зрозуміти суть взаємин, що виникають в кластері. Розглянемо їх на прикладі інноваційного аерокосмічного кластера «Мехатроніка» (ПАК). Для нього характерне встановлення багатосторонніх зв'язків всередині підприємства. Нові можливості вирішення різних проектів у зв'язку з появою кооперацією всередині кластера і регіону створюють стійкі зв'язки, які можна оцінити як

стратегічні. Це вимагає нових підходів до співпраці і перегляду структур підприємств-членів кластера. У свою чергу з'являються нові бізнес-процеси, які не були притаманні підприємствам до об'єднання в кластері (Мехович, 2016).

Кластер створено з наступними цілями:

- підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу учасників кластеру за рахунок реалізації потенціалу ефективної взаємодії на всьому життєвому циклі продукції кластеру;
- створення широкого доступу до інноваційних і нових технологічних рішень, у тому числі забезпечення трансферу технологій;
- створення нових висококваліфікованих робочих місць у галузях промисловості;
- зниження транзакційних витрат, що забезпечують формування передмов для реалізації сумісних коопераційних проектів та продуктивної конкуренції;
- покращення зовнішньоекономічної інтеграції та зріст міжнародної конкурентоспроможності учасників інноваційного кластера за рахунок включення кластера та його учасників у глобальні ланцюги створення додаткової вартості;
- створення пулу можливостей для запуску сумісних інвестиційних проектів, у тому числі спрощення доступу учасників кластеру до фінансових ресурсів;
- сприяння розвитку виробничої, організаційної та фінансової кооперації у рамках кластеру.

Результатами створення кластеру повинні стати:

- створення конкурентоспроможної продукції;
- зріст ефективності та створення ефекту синергії всередині кластеру;
- формування нових компетенцій у різноманітних галузях промисловості, вихід продукції кластеру у високотехнологічні сектори.

Основні напрямки діяльності ПАК "Мехатроніка" включають в свій арсенал наукових і організаційних завдань такі складові:

- організація ефективної взаємодії учасників;
- формування інноваційного середовища у кластері та регіоні;
- підвищення рівня професійних знань персоналу;

- залучення інвестицій і нових замовлень;
 - просування товарів і послуг на міжнародні ринки;
 - розвиток кооперативних зв'язків між учасниками і на міжрегіональному рівні;
 - розвиток інфраструктури;
 - проведення наукових, практичних і виробничих заходів у сфері своєї компетенції;
 - стимулювання розвитку малого бізнесу;
 - підтримка взаємодії підприємств кластеру в системі стратегічної взаємодії;
- Кластерна схема, що реалізована у ПАК, дозволяє отримати наступні ринкові переваги:

1. Створення пулу можливостей для запуску спільних інноваційних проєктів, у тому числі спрощена схема доступу учасників кластеру до фінансових ресурсів.

2. Підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу учасників кластеру за рахунок реалізації потенціалу ефективної взаємодії протягом усього життєвого циклу продукції кластеру.

3. Покращення зовнішньоекономічної інтеграції та зріст міжнародної конкурентоспроможності учасників ПАК Харківської області за рахунок включення його учасників у глобальні ланцюги створення додаткової вартості.

4. Створення нових висококваліфікованих робочих місць у галузях промисловості.

ПАК «Мехатроніка» у Харківському регіоні знаходиться у центрі важливого економічного регіону та є одним з найбільших епіцентрів аерокосмічної діяльності. Завдяки його створенню підприємства отримують доступ:

- до логістичних мереж України і світу;
- до систем швидких поставок;
- до світової системи розподілу праці;
- до висококваліфікованих кадрів світового рівня.

Таким чином проектна реалізація базової моделі створення в Харківському регіоні ПАК, ядро якого створюють підприємства оборонно-промислового комплексу (ОПК), доводить, що приведення у дію цього новостворення можливо лише за умови реінжинірингу бізнес-процесів як всередині кожного учасника, так і на рівні органів управління кластерним формуванням.

Взаємодія підприємств здійснюється на основі спільних технологічних платформ (ТП). Статус технологічної платформи у аерокосмічному кластері повинен забезпечити наступні переваги (Мехович, 2016):

- можливість виконання досліджень та розробок з тематики ТП у рамках цільових програм, що фінансуються із бюджету;
- можливість формування держзамовлення на продукцію за напрямками ТП;
- можливість фінансування інноваційних проектів за рахунок коштів інститутів розвитку;
- можливість впливу на формування законодавчо – нормативної бази та програм підготовки кадрів для потреб розвитку напрямів ТП.

Спільні технологічні платформи аерокосмічного кластеру повинні сприяти вирішенню наступних регіональних задач :

- створення економічного простору, що об'єднує можливості регіональних інноваційних систем з метою забезпечення системного характеру інноваційного розвитку авіаційної галузі та космічних програм;
- сприяння формуванню узгодженої державної політики в області функціонування ТП;
- інтеграція бізнесу, влади та науки в інноваційний та освітній простір авіаційної галузі;
- розробка методичних підходів забезпечення організаційного механізму співробітництва із Європейським Союзом, країнами БРІК через відповідні ТП за найбільш перспективними напрямками розвитку авіації та освоєння космосу;
- розвиток інститутів співробітництва в інноваційній сфері та отримання ефекту від співпадання національних інноваційних інтересів;

➤реалізація механізмів міжнародної кооперації у авіаційних та космічних програмах;

➤подолання різних міжвідомчих, правових та адміністративних бар'єрів у створенні сучасної національної авіації;

➤удосконалення механізмів та інвестиційних інструментів взаємодії держави, бізнесу і науки, що спираються на державно-приватне партнерство (ДПП) та створюють умови спільного вирішення важливих задач розвитку вітчизняної авіації та регіону. Існуючі традиційно виробничі зв'язки підприємств у Інноваційно-інжиніринговому аерокосмічному кластері «Мехатроніка», а також перспективні зв'язки, що створюються завдяки кластеру, зображено на рис.2.6 (а,б,в,г,д,є,ж,з,к)

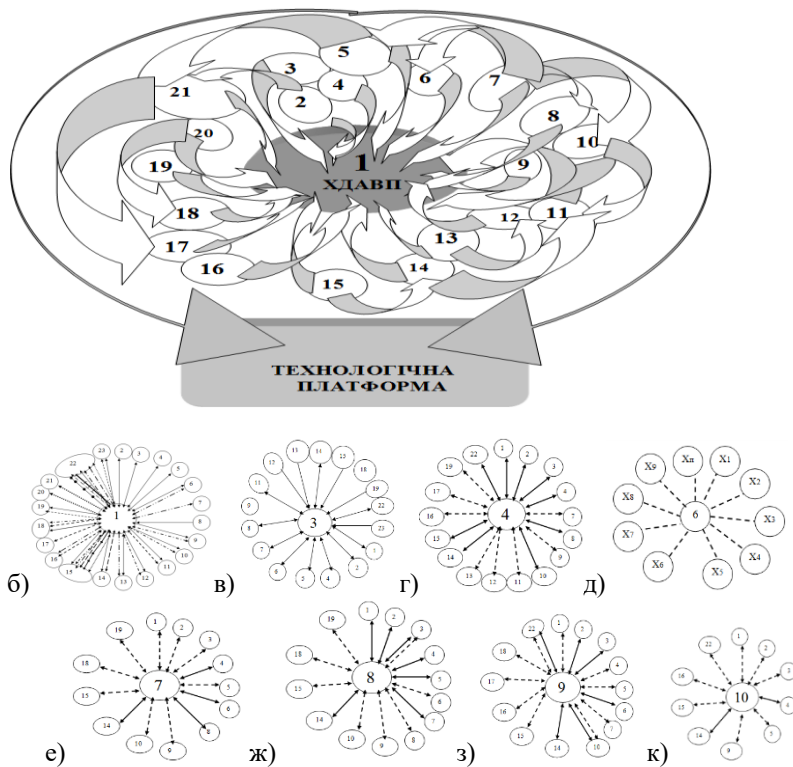


Рисунок 2.6 - Система коопераційних зв'язків учасників Харківського регіонального інноваційно-інжинірингового аерокосмічного кластеру «Мехатроніка» (Варзунов, 2016).

На рис. 2.6 представлені спрощені моделі зв'язків окремих організаційних елементів (різновиди учасників) з їх основними зв'язками.

Моделі відбивають рівень навантаженості суб'єктів господарювання зв'язками в їх головних угрупованнях. Таких оргсистем наведено 10, а номери в центрі кругів відповідають найменуванню учасника.

В реальності більш адекватно виражає ситуацію не радіальна, а сітчаста модель (об'єкт №1,ХДАВП), де більшість зв'язків не замикається в центрі, а існує напрямку між учасниками (зв'язки двосторонні, матричні, нейронного типу). Таке ускладнення зв'язків потребує побудови відповідної системи бізнес-процесів, тобто, реінжиніринг існуючих. Якщо проаналізувати сутність самих зв'язків, то видно їх принципову відмінність від традиційно тих, що вже існували. При цьому більшість з них – це принципово нові зв'язки як по своїй суті, так і в організаційному плані. Всі зв'язки зводяться до наступних груп (рис.6.2).

- 1) група- зв'язки техніко-виробничого призначення (1;6;14) ;
- 2) група-зв'язки, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку (2;5;8;10;11);
- 3) група -науково-технічні зв'язки (4;7;8);
- 4) група- економічні зв'язки (9;12;);
- 5) група- допоміжного призначення(3;13).

Як слідує з переліку, зв'язки можуть існувати тільки за умови впровадження ефективних механізмів менеджменту. Тобто - це нові бізнес-процеси. Спільна діяльність впливає на ринкові позиції кожного окремого учасника і усього кластеру. ПАК формує цілеспрямовану систему технологічного реінжинірингу, забезпечує комерціалізацію винаходів у конкретні інновації завдяки розвинутій регіональній мережі трансферу технологій та ефективній системі державно-приватного партнерства, яка сприяє визначенню регіональних пріоритетів та забезпечує фінансову підтримку. Застосування кластерного підходу передбачає об'єднання підприємств та організацій різного призначення, таких, що позбулися ринків збуту та знаходяться у стагнації, виконують різні технологічні процеси, мають різний технічний рівень та підпорядковані різним власникам заради отримання кінцевого

результату у вигляді інноваційного продукту, що буде створено зусиллями усіх учасників, включаючи науковців, розробників, інженерів та споживачів кінцевого продукту. Усе це спрямовано на розвиток ринку праці та створення нових робочих місць (Петров, 2014; Скоч, 2005; Аввакумов).

Головне призначення бізнес-процесів - забезпечення ефективної роботи підприємства завдяки вистроюванню логічної послідовності робіт та дій, як це характерно, наприклад, маркетингу. Логістика, будучи по суті одним із засобів конкурентної боротьби і реалізується в залежності від ситуації на ринку, навіть організаційно відокремлена від маркетингової діяльності, за визначенням, залишається з маркетингом в тісному зв'язку функціонально. Очевидно, що маркетинг планує процеси організаційно, а служби логістики займаються оптимізацією (для забезпечення рівноважного стану між усіма підрозділами компанії: постачання, транспорт, виробництво, склад, збут і т.д., що мають безпосереднє відношення до оперативної організації процесів). При цьому найважливішим завданням логістики є поділ функцій організації, оптимізації та управління процесами. Логістика в зв'язці з маркетингом є логістикою маркетингу і стає одним з ключових факторів успіху на ринку. Віддача від логістики виступає у вигляді показника всієї господарської діяльності компанії - досягнення рівня обслуговування споживачів, заданого маркетингом. Подібна концепція повністю відповідає збалансованій системі показників (BSC) (BSC, 2017). Така система взаємодії маркетингу і логістики (маркетингові підрозділи планують потокові процеси організаційно, а служби логістики займаються їх оптимізацією) дозволяє повніше розкрити віддачу від логістики як основний результат діяльності всієї системи руху товарів у вигляді показника рівня обслуговування клієнтів. Цей результат включає в себе наявність різноманітних послуг (процесів), що потрібні замовнику. Процеси можна описувати за допомогою різних методів, але вони завжди мають початок, певне продовження і логічний кінець. Стандартного переліку процесів не може існувати на всі випадки життя і кожна організація розробляє свої власні процеси, характерні тільки для її бізнесу. Опис бізнес-

процесів дозволяє глибше проникнути всередину явищ, виявити фактори впливу, взаємовідносини, які несподівано виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації.

Характерною рисою даної сукупності вимог, з точки зору постачальника або виробника, є суперечливість умов. Логістична оптимізація як метод компромісу між даними суперечливими вимогами складається в забезпеченні оптимального рівноважного стану між ними. Таким чином, реальні аспекти функціонування логістичної системи управління потоковими процесами в кластері включають в себе три випадки оптимізації управління потоковими процесами: при рівноважному стані виробництва, споживання і попиту; при зміні інтенсивності виробництва, споживання, і, як наслідку, попиту; при постійній реакції окремих підрозділів на зміну зовнішнього середовища.

Особливості бізнес-процесів інноваційного кластеру, для яких проводиться реінжиніринг:

- диверсифікація товарів та послуг (орієнтація на різні сегменти ринку), що приводить до урізноманітнення бізнес-процесів;

- системний підхід до виконання індивідуальних замовлень, що вимагає високий рівень адаптації та узгодженості між членами кластеру базового бізнес-процесу до потреб клієнта;

- провадження нових технологій (інноваційних проєктів), що охоплюють усі головні бізнес-процеси підприємств кластеру;

- різноманітність кооперативних зв'язків з партнерами підприємств та постачальниками матеріалів, яка обумовлює альтернативність побудови бізнес-процесів;

- нерациональність організаційної структури, заплутаність документообігу, що викликає дублювання операцій бізнес-процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів виконується на основі застосування інженерних методів та сучасних програмних інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів спільними командами фахівців компанії та консалтингової фірми. Реінжиніринг бізнесу передбачає новий спосіб мислення

– погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. Компанія чи бізнес розглядається як дещо, що може бути побудовано, спроектовано чи перепроєктовано відповідно до інженерних принципів. Разом з тим не можна ототожнювати реінжиніринг бізнес-процесів з розв’язанням локальних задач, хоча розв’язання цих задач можуть бути наслідком реінжинірингу.

Найважливішими принципами реінжинірингу бізнес-процесів є:

- декілька робочих процедур об’єднуються в одну – „горизонтальне стиснення процесу“ (наслідком цього є багатofункціональність робочих місць);

- виконавці приймають самостійні рішення – „вертикальне стиснення процесу“ (наслідком цього є підвищення відповідальності та зацікавленості працівників у результатах своєї роботи);

- кроки процесу виконуються в природному порядку – „розпаралеленість процесу“ (робота виконується в тому місці, де це доцільно);

- багатоваріантність виконання процесу, підвищення адаптивності процесу до змін зовнішнього середовища;

- зменшується кількість перевірок, мінімізується кількість узгоджень;

- „вповноважений менеджер“ забезпечує єдину точку контакту з клієнтом;

- переважає змішаний централізовано-децентралізований підхід, внаслідок чого делегування повноважень здійснюється „зверху – вниз“.

Головними умовами успіху реінжинірингу бізнес-процесів є:

- точність розуміння задачі керівництвом компанії, відданість керівництва компанії цілям реінжинірингу – контроль зі сторони найвищого керівництва;

- мотивація співробітників компанії ;

- добре поставлене управління діяльністю компаній, здатність власними силами при залученні сторонніх консультантів виконати реінжиніринг бізнес-процесів;

- добра методична основа при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг змінює не тільки внутрішній, а й зовнішній вигляд компанії. Для успішного здійснення реінжинірингу бізнес-процесів у кластерному

формуванні менеджменту необхідне розуміння суті та змісту цього явища. Це особливо актуально в умовах, характерних для України, коли теоретичне опрацювання цього питання відсутнє, а успішних прикладів його повної практичної реалізації фактично немає. Теоретичне осмислення проблем реінжинірингу бізнес-процесів в умовах реалізації кластерної політики і його втілення в практику реорганізації діяльності промислових підприємств дозволить зробити крок вперед у завоюванні конкурентних переваг на ринку (Таранюк, 2018).

2.7 Формування кадрового забезпечення при реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері промислових підприємств

Робота з кадрами в промисловому комплексі найбільш характерно відображає залежність від консервативної системи організації діяльності підприємств. Надмірна орієнтація на тарифно-кваліфікаційний довідник професій та сприйняття його рекомендацій як правової норми сформувала дуже негативне ставлення молодих спеціалістів до інженерних професій. Довгі роки наслідувачі планової економіки працювали над формуванням у свідомості працівників хибного правила, що вертикальний рух кар'єрними сходами – це єдиний шлях до покращення умов оплати власної праці. Тож у колективах, в яких посади менеджерів середньої ланки (начальники відділів) займають люди не старші 45 років, існують шанси для формування ефективної внутрішньої мотивації та бажання працювати на результат. Промислове підприємство, в умовах нестабільної економічної системи, передбачає можливість якісного покращення умов оплати праці лише з переходом на керівну посаду менеджера. При цьому абсолютно ігнорується перспектива втрати якісного фахівця та здобуття менеджера без керівного таланту. В таких умовах переважна більшість молодих технічних спеціалістів розглядає традиційні промислові підприємства як стартовий майданчик отримання знань та навичок для подальшого працевлаштування в компанії, які є більш ефективними на ринку, компаніях-лідерах, в тому числі і на підприємствах закордоном. В той же час,

реінжиніринг бізнес-процесів передбачає чітке розділення між просуванням по службі та винагородою за результати.

Треба відзначити важливу роль у формуванні ефективної команди при проведенні реінжинірингу компанії, у тому числі і в маркетинговій сфері. Реінжинірингова компанія не потребує традиційних керівників, адже виникає нагальна потреба в наявності тренерів, які мають полегшувати роботу персоналу, створювати умови праці, розвивати власні навички та навички членів команди реінжинірингу бізнес-процесів, який спрямований на підвищення доданої вартості продукції для кінцевого споживача.

Велике значення при формуванні ефективної команди при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів відіграє система компетенцій та навичок членів команди. Дослідження ролі компетентного підходу при формуванні бізнес-команд реінжинірингу бізнес-процесів компанії проводили в своїй праці Хамер М. та Чампі Дж. (Хамер, Чампі, 1993).

Також необхідним є формування у персоналу реінжинірингових команд проектноорієнтованого підходу до управління, що дозволить розподілити підпроцеси, які піддаються перепроєктуванню на окремі проекти. Дослідженням ролі трудових ресурсів у проектах управління швидких технологічних змін у компаніях займалися вчені Дарней К. та Доннелі Р. (Дарней, Доннелі, 2015). Питання оплати праці персоналу в проектах реінжинірингу бізнес-процесів компаній США розглядав у своїй праці Оцелік Ю. (Оцелік, 2010). Розгляд стратегічних можливостей реінжинірингу бізнес-процесів, у тому числі і в маркетинговій роботі у проектах компаній та роль персоналу при його проведенні зробили у своїй роботі вчені Кров Т., Раті К., Ролфес Ж. (Кров, Раті, Ролфес, 1997). Існує необхідність врахування економічних індикаторів роботи персоналу та організаційних навичок бізнес-команди в системі продаж, як складової маркетингової діяльності промислового підприємства при проведенні радикальних трансформацій. Дані аспекти вивчали науковці Олефіренко О.М., Шевлюга О.Г. (Олефіренко, Шевлюга, 2017). Головним при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів у

маркетингу промислових підприємств є формування бізнес-візії, як складової стратегічного управління перепроєктування бізнес-процесів. Даним аспектам було присвячено увагу в статті вчених Жіл-Есталло М., Апарісіо-Валверде М. (Жіл-Есталло, Апарісіо-Валверде, 1999). Дослідженням бізнес-моделі інновацій в компаніях при формуванні можливостей розвитку персоналу та відповідних бар'єрів їх росту займався науковець Чесброх Н. (Чесброх, 2015). Важливим аспектом при дослідженні кадрової складової реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі промислових підприємств є розгляд концепцій та теорій економіки. В праці вчених Паттан'як С. та Роя С. розглянуто роль ресурсної концепції і теорій синергії та стійкого розвитку економічних систем при проведенні персоналом реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (Паттан'як, Рой, 2015). Концепції державного регулювання трансформаційних змін у виробничих компаніях досліджував учений Абу-Шанаб А. (Абу-Шанаб, 2015).

Необхідно зазначити важливість застосування методичних підходів до ефективного проведення персоналом компанії реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу промислових підприємств. Учені – економісти Гімараєс Т. та Паран'яп К. досліджували метод тестування при перепроєктуванні бізнес-процесів виробничої та маркетингової сфери компанії (Гімараєс, Паран'яп, 2013).

Питання оцінки та управління ризиками при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу персоналом компанії є також необхідними для розгляду в наукових дослідженнях. Даним аспектам присвячено увагу у праці вченого Ременуа Д. (Ременуа, 1996).

Дослідження галузевої специфіки проведення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів промислових підприємств займає головне місце у формуванні бачення розвитку трансформаційних процесів у народному господарстві країн. Питання проведення перепроєктування бізнес-процесів сфери продаж у машинобудівних компаніях різних країн вивчали вчені Будіонуа А., Лойсеб Р. (Будіонуа, Лойсеб, 2012).

Важливим етапом є оцінка ефективності роботи персоналу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Дослідженням впливу інвестицій в інформаційні технології та ефективність роботи працівників при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів компанії займалися вчені Хуанг С., Лі С., Чіу А., Йен Д. (Хуанг, Лі, Чіу, Йен, 2015).

Серед наукових праць, які присвячено ролі кадрового забезпечення в маркетинговій діяльності компаній при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, мало уваги приділено дослідженню теоретичних та методичних положень щодо кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери виробничих компаній, які містять систему компетенцій, властивостей, навичок персоналу при проведенні радикальних трансформацій бізнес-процесів. Тому ці питання будуть розглянуто в даному дослідженні. Наукова гіпотеза полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі суб'єктів господарювання.

У випадку перетворення зовнішніх загроз на можливості в стратегічній перспективі, необхідно досягти використання енергії супротиву змінам на користь реінжинірингових заходів. Для того, щоб зменшити супротив змінам, необхідно змінити переконання людей.

Серед найбільш відомих – класифікація способів подолання супротиву за Котлером П. та Шлезингером Л. (Котлер, Шлезингер, 1979). Наведемо дану класифікацію, проаналізуємо її та доповнимо власними судженнями відносно вітчизняних машинобудівних підприємств у таблиці 2.4.

Як бачимо, серед методів – як жорсткі, так і м'які та компромісні. Які б методи не обирав менеджмент, очевидно одне – робота з потенційним супротивом персоналу – ключова умова успіху проекту реінжинірингу.

Таблиця 2.4 - Способи подолання супротиву організаційним змінам промислових підприємств з боку персоналу (Котлер, Шлезингер, 1979)

Заходи	Передумови до застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Навчання та надання інформації	Дефіцит інформації, недостовірні інформація або її неправильне трактування	При переконанні співробітників у необхідності заходів вони активно беруть участь у перетвореннях	Потребує дуже багато часу при необхідності роботи з великою кількістю працівників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту відносно програми змін і припустимого супротиву	Учасники зацікавлені, підтримують зміни і активно надають відповідну адекватну інформацію для планування	Потребує дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення щодо цілей перетворень
Стимулювання і підтримка	Супротив через складності індивідуальної адаптації до певних змін	Надання допомоги при адаптації та урахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей перетворень	Потребує багато часу, а також великих витрат, що може привести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Супротив груп у керівництві підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання супротиву	Часто потребує великих витрат і може викликати претензії у інших груп

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Кадрові перестанови та призначення	Неспроможність інших тактик або недопустимо великі витрати за ними	Супротив ліквідується достатньо швидко, при цьому не вимагаючи великих витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру особам, що розглядаються
Скриті та явні заходи примусу	Гострий дефіцит часу або відсутність владної сили у ініціаторів перетворень	Загроза санкцій зупиняє супротив, робить можливим швидке здійснення проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів
↑Способи подолання супротиву за П.Котлером та Л.Шлезінгіром (Котлер, Шлезингер, 1979)↑			
↓Авторські рекомендації щодо подолання супротиву, автор Кобизський Д.С.↓			
Гарантії працевлаштування осіб з робочих місць, які скорочуються в результаті перетворень	В часи складних соціально-економічних умов перспектива втрати працевлаштування різко збільшує занепокоєння та невдоволення персоналу, відповідно погіршує ефективність роботи та сприйняття перетворень	Демонструє персоналу високу ступінь опіки зі сторони менеджменту та формує позитивну атмосферу сприйняття перетворень	Вимагає значних витрат ресурсів на організацію нових робочих місць, а також на можливе навчання персоналу відповідно до вимог нових робочих місць
Компенсація оплати праці на перехідний період встановлення перетворень в умовах оплати праці	Різке невдоволення персоналу новими виплатами в початковий період встановлення нового формату оплати праці	Демонструє персоналу високу ступінь опіки зі сторони менеджменту; дозволяє усвідомити переваги нового формату оплати праці	Вимагає певного відстрочення перетворень в умовах оплати праці, але не потребує витрат, більших, ніж до перетворень

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Включення в команду перетворень потенційних найбільших противників перетворень, наділення їх повноваженнями, зобов'язаннями, в т.ч. з навчання та донесення до персоналу суті перетворень та очікуваних переваг	Перші згадки про перетворення викривають потенційних противників, які навіть не вдаються до розуміння суті перетворень; вмовляння та пояснення в даному випадку не ефективні. Найбільш розповсюджена подібна категорія – ображені попередніми кадровими перестановками	Надаючи повноваження на підґрунті образи за попередні кадрові перестановки, замість категоричного супротиву, отримуємо ініціативного та палкого прихильника перетворень, який до того ж буде активно пропагувати та поширювати інформацію щодо доцільності перетворень	Вимагає тонкого психологічного відчуття особистісних якостей персоналу та кадрової історії колективу; у разі неправильно обраних осіб існує імовірність зворотної реакції з посиленням супротиву перетворенням
Нормативний супровід перетворень та особистісних зобов'язань і призначень	Традиційне сприйняття на виробничих підприємствах інформації у вигляді наказів, розпоряджень або інших внутрішніх документів; недовіра до усної інформації та сприйняття її на рівні слухів	Чітке формулювання положень, роз'яснення суті та закріплення повноважень відповідальних осіб відкрито та однозначно доносить інформацію у сприйнятливому форматі до персоналу	Вимагає клопіткої роботи з паперами; вимагає чітких формулювань та коректних і оперативних корегувань у разі відхилення від початкового плану перетворень

Залучення співробітників у процес перетворень у маркетинговій сфері компанії, створення для них можливості вносити свої пропозиції щодо цілей та методів перетворень, обговорення з персоналом організаційних змін, переконання в необхідності і правильності методів перетворень, навчання

суміжним професіям та новим методам роботи, інформування про плани та хід перетворень, укладання угод, створення гарантій непогіршення стану співробітників, психологічний аналіз колективу, розуміння соціальних проблем та потреб колективу – все це доступний інструментарій для перетворення різкого опору на плідну співпрацю та сприяння успішному ходу перетворень.

Однією з найбільш актуальних проблем для промислових підприємств є неповноцінні знання менеджменту щодо потенційних можливостей персоналу. Відсутність ефективного зворотного зв'язку формує передумови, при яких неповноцінні знання і неповноцінне використання робочої сили позбавляє підприємства максимуму своїх реальних можливостей. Іншою важливою проблемою є відстороненість персоналу від кінцевих цілей менеджменту, а також ізольованість від потреб споживача. При чому як фахівців, так і їх традиційних керівників. Тож завданням реінжинірингу маркетингової діяльності промислових підприємств у площині роботи з персоналом є повноцінне використання внутрішніх професійних резервів, розробка нових підходів до роботи з персоналом та якісне оновлення його професійних та корпоративних поглядів, а також синхронізація цілей підприємства з пріоритетами кожного працівника на підприємстві.

Повертаючись до згаданої традиційно ролі керівника, стає очевидною необхідність зміни сутності керівника в умовах здійснення реінжинірингових заходів. Перехідний період змін та трансформацій на підприємстві вимагає не просто управлінця-функціонера, а керівника-лідера. Безумовно, управлінці-функціонери також знайдуть собі призначення в налагодженні ефективної штатної роботи, але в часи різких перетворень виникає потреба в лідерах змін. Будь-яка компанія, яка прагне рухатись вперед, потребує лідера змін.

Класики теорії реінжинірингу Хаммер М. та Чампі Дж. у своєму баченні колективу, що здійснює реінжиніринг бізнес-процесів у компанії (Хаммер, Чампі, 1993), представляють бажаний перелік дієвих осіб, кожний із яких виконує свою важливу роль в загальному проекті з реінжинірингу: лідер (leader), хазяїн процесу (processowner), реінжинірингова команда

(reengineeringteam), керівний комітет (steeringcommittee), цар реінжинірингу (reengineeringczar).

Проаналізуємо детально ролі вказаних дієвих осіб за Хаммером М. та Чампі Дж., а також проведемо паралелі з особливостями членів колективу, що могли би ефективно реалізувати реінжиніринг процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристики дієвих осіб реінжинірингового колективу (удосконалено на основі (Хаммер, Чампі, 1993) (фрагмент)

Роль в колективі	Характеристика за Хаммером М.та Чампі Дж. (Хаммер, Чампі, 1993)	Авторські коментарі, автор Кобизський Д.С.
1	2	3
Лідер	Один з вищих керівників компанії, що санкціонує та мотивує реінжинірингові заходи в цілому. Має володіти достатньою владою та авторитетом. Робить реінжиніринг реальністю та забезпечує відповідне середовище.	Одна з найбільш проблемних позицій для вибору у реаліях вітчизняних машинобудівних підприємств. Разом з тим, дух реінжинірингу, віра в реінжиніринг та реінжинірингові проекти можуть увійти в реальні підприємства лише завдяки появі лідерів, захоплених ідеями реінжинірингу.
Хазяїн процесу	Менеджер, який несе відповідальність за специфічний процес і за заходи з його реінжинірингу.	Відбір менеджерів має здійснюватися уважно та обережно, зважаючи на можливе блокування перетворень зі сторони менеджерів, що потенційно можуть втратити у індивідуальних фінансових інтересах.
Реінжинірингова команда	Група осіб, що прихильні до реінжинірингу конкретного процесу, яка діагностує існуючий процес і контролює його перепроєктування та освоєння заново.	Основна дієва сила реінжинірингу. При правильній підтримці та захисті команди можуть повноцінно розкривати свій потенціал. Участь у реінжиніринговій команді може бути оптимальним варіантом реалізації різнопланових можливостей молодих спеціалістів.

Продовження табл.2.5

1	2	3
Керівний комітет	Група старших менеджерів, що розробляє політику, загально-організаційну стратегію реінжинірингу та відстежує її реалізацію.	У випадку вітчизняних підприємств є дуже бажаним, оскільки питання суперечок інтересів проектів та процесів є розповсюдженим та характерним для вітчизняних підприємств
Цар реінжинірингу	Особа, відповідальна за розробку методів та інструментів реінжинірингу всередині компанії, а також за забезпечення узгодженості різних реінжинірингових проектів.	З урахуванням відсутності багатого досвіду здійснення реінжинірингових заходів на вітчизняних підприємствах рекомендується залучення фахівців зі сторони.

Систематизуючи вище наведені характеристики реінжинірингового колективу, виділимо особистісні та професійні якості, що пропонуються як найбільш корисні для успішного здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності промислових підприємств:

- схильність до інноваційної діяльності;
- відкритість до навчання та спроможність працювати в умовах змін та перетворень;
- вміння працювати в команді;
- навички проектної роботи;
- обізнаність з положеннями реінжинірингу;
- віра в успішність реінжинірингових заходів;
- активність, стресостійкість, наполегливість, ініціативність;
- авторитет у колективі (переважно для керівних ролей);

- обізнаність з організацією процесу, що перепроєктовується, та його зв'язками з іншими процесами на підприємстві;
- усвідомлення та сприйняття стратегічних цілей розвитку компанії;
- обізнаність з ринковим станом компанії, її основної номенклатури та потенційного поля споживачів продукції та послуг;
- усвідомлення ролі споживача та ринкових пріоритетів в організації діяльності підприємства;
- відсутність суб'єктивних факторів прихильності до існуючої організації процесу, системи мотивації та особистісних зв'язків;
- професійна успішність.

У роботі Абдікеєва Н.М. та Кисельова А.Д. (Абдікеєв, Кисельов, 2010) звертається увага на досвід американського та європейського менеджменту у пошуку універсального інструменту оцінки та відбору працівників, що дозволяє прогнозувати успішність діяльності особи, яка розглядається. Так, вони наводять тези досліджень Мілса Р. (Мілс, 2004), Спенсера Л. і Спенсера С. (Спенсер, Спенсер 2005), Дубоїса Д. (Дубоїс, 1993) щодо компетенцій:

- базова характеристика особи, яка на основі критеріїв причинно пов'язана з ефективним або найкращим виконанням у роботі або ситуаціях взагалі;
- набір стилів поведінки, які окремі особи виконують краще за інших;
- набір моделей поведінки, які працівник повинен використовувати в рамках своєї посади, щоб компетентно виконувати свої завдання і функції;
- основна характеристика особи, що може бути мотивом, рисою характеру, навиком, представленням щодо самого себе, соціальною роллю або сукупністю знань;
- опис поведінки або дій, які можна спостерігати при належному виконанні роботи;
- типова та вимірювана модель поведінки, знань і навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи (Абдікеєв, Кисельов, 2010).

Тож трактування поняття “компетенції” різняться в широкому діапазоні. Школи різних країн по-різному трактують підходи до визначення суті компетенцій: американська школа акцентує увагу на описі оптимальної необхідної поведінки та відповідності поведінки працівника даній моделі; британська – на функціональному підході і здатності демонструвати роботу відповідно до стандартів ефективного виконання робіт; німецька школа розділяє компетенції професійні, особистісні, соціальні, когнітивні та самокомпетенції.

У загальному ж розумінні, на переконання авторів, модель компетенцій має представляти собою механізм, що пов’язує систему управління персоналом зі стратегією розвитку підприємства; механізм, який формує перелік критично важливих для загальної успішної діяльності компанії в заданому напрямку навичок, знань, особистісних та поведінкових якостей.

У сучасному бізнес-просторі існує безліч готових моделей компетенцій. Та разом з тим, приймаючи до уваги особливості національного менталітету, традиції бізнес-відносин та розповсюджені внутрішні неформальні взаємозв’язки автори рекомендують розробку індивідуальних моделей компетенцій, що з однієї сторони, будуть забезпечувати неупередженість результатів, а з іншої – гарантувати реальну довгострокову перевагу у випадку успішної реалізації. Модель компетенцій не є ідентичною до традиційного набору кваліфікаційних чи професійних вимог при працевлаштуванні. Ефективно розроблена модель компетенції здатна виявити якості, що не описуються формальними статистичними показниками, вона допомагає відібрати фахівців, що найкращим чином доповнять та реалізують заплановані організаційні перетворення та впровадження нової системи цінностей. Таким чином, модель компетенцій має бути синхронізована з новим баченням організаційної структури та корпоративної політики. В протилежному випадку нововведення в кадровій роботі будуть сприйматись як чергова загроза та цинічне введення більш жорстких стандартів.

Тож реінжиніринг маркетингової діяльності як окрема стратегія розвитку підприємства потребує розробки власної моделі компетенцій, яка в тому числі в подальшому буде використана для формування колективу нового формату, що буде планувати та здійснювати маркетингову діяльність машинобудівного підприємства.

Приймаючи до уваги вище наведене, сформуємо опитувальники (табл. 2.6), що будуть відображати наявність та ступінь виразності критично важливих для реінжинірингових заходів компетенцій з однієї сторони, а з іншої – також допоможуть виявити системні проблеми у сприйнятті колективом місії компанії, її стратегічних пріоритетів, ставленні до існуючої організаційної системи та принципів роботи.

Таблиця 2.6 - Опитувальник у рамках аналізу та відбору персоналу в ході реінжинірингу процесів маркетингової діяльності (фрагмент)

№ п/п	Запитання	Коментарі
1	2	3
1	Оцініть (від 1 до 5) Ваше ставлення до наступних факторів трудової діяльності	Блок питань, що ілюструють працівникам опікування менеджменту щодо їх актуальних потреб і рівня їх задоволеності та позитивно налаштовують працівників на роботу з питальником, дозволяють поновити відомості щодо критичних пріоритетів персоналу
	1) задоволеність рівнем заробітної платні	
	2) задоволеність умовами праці	
	3) задоволеність рівнем соціального захисту	
	4) задоволеність рівнем самореалізації та особистих досягнень	
	5) задоволеність перспективами професійного росту та роботи в компанії	

Продовження табл.2.6

1	2	3
2	<p>Визначте пріоритетність (від 1 до 5) для Вас названих факторів трудової діяльності</p> <p>1) задоволеність рівнем заробітної платні</p> <p>2) задоволеність умовами праці</p> <p>3) задоволеність рівнем соціального захисту</p> <p>4) задоволеність рівнем самореалізації та особистих досягнень</p>	
3	<p>Виберіть тези, що характеризують положення компанії на ринку (не більше 3)</p>	<p>Ілюструють обізнаність та об'єктивне сприйняття персоналом (як маркетингових підрозділів, так й інших) щодо поточної та майбутньої діяльності компанії на ринку</p>
	<p>1) компанія впевнено утримує раніше зайняті позиції на ринку</p> <p>2) компанія почала втрачати позиції на ринку</p> <p>3) компанія втратила долю ринку</p> <p>4) компанія на межі втрати всього ринку</p> <p>5) компанія готує освоєння нових ринків</p>	<p>Сумісність з реальними даними визначає відповідність компетенції персоналу, що опитується. Особливо інформативним є для опитування персоналу поза маркетингового штату</p>
4	<p>Експертно оцініть роль компанії на ринку</p> <p>1) лідер ринку</p> <p>2) претендент</p> <p>3) наслідувач</p> <p>4) нішевий учасник</p>	
5	<p>Чи є у Вас пропозиції щодо покращення маркетингової діяльності?</p> <p>1) Так</p> <p>2) Ні</p>	<p>Характеризує бажання фахівця щодо якісних перетворень; демонструє ставлення до маркетингової діяльності в цілому</p>

Аналіз результатів роботи за опитувальником пропонується наступним чином:

- кожний варіант відповіді на питання має свою ціну (бальність), для кожної компанії свою; з точки зору принципів реінжинірингу або іншої обраної стратегії та цілей компанії;

- рахуємо кількість набраних балів відповідно до запитання, а також аналізуємо виявлені тенденції та поширені повтори – оцінка ситуації в баченні персоналу;

- обираємо переможців анкетування, які є потенційні члени реінжинірингового колективу.

При оформленні опитувальників доцільно передбачити поле для надання працівниками інформації щодо: підрозділу, посади, віку, досвіду роботи в компанії. Опитування передбачається проводити серед менеджерів середньої ланки, а також закріплених фахівців відповідних підрозділів. Апробація методичного підходу щодо роботи з персоналом під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві була проведена на АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” (Україна), а також на НВО “Насостехкомплект” (Україна). Підприємство АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” спеціалізується на розробці і виготовленні високотехнологічних комплектуючих та систем моніторингу для насосних та компресорних агрегатів та співпрацює не тільки з усіма виробниками насосного обладнання, але й з іншими компаніями з різних країн світу. Підприємство НВО “Насостехкомплект” надає послуги по усуненню причин підвищеної вібрації обладнання (насоси, компресори, турбіни, вентилятори, димососи і т.д.), проводить консультації з питань вібраційного обстеження (вібродіагностики) і балансування різного устаткування. Щодо формування ефективного кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері промислових підприємств, необхідно приділяти увагу процедурі відбору персоналу до команд реінжинірингу бізнес-процесів. Для цього також необхідно розмежовувати компетентності, функції, обов’язки кожного члена даної команди.

Важливим шляхом також є підвищення мотивації персоналу як матеріальної (премії, бонуси, грошова допомога) так і нематеріальної (адекватний рівень психологічного середовища в колективі, соціальні заходи, недопущення мобінгу в колективі з боку керівників компанії).

Для повноцінного використання виявленого кадрового потенціалу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів автори рекомендують заздалегідь планувати управлінські роботи із забезпечення кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, розробки програм навчання та оптимального розподілу ролей в реінжиніринговому колективі. Модель компетенцій позиціонується як гнучка система. З плином часу та зміною бізнес-оточення модель компетенцій має піддаватись коригуванням для забезпечення її актуальності та ефективності. Константність моделі компетенцій призводить до втрати її актуальності та поваги зі сторони менеджменту та персоналу компанії.

Отже, досліджено наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених-економістів щодо особливостей кадрового забезпечення проведення реінжинірингу бізнес-процесів виробничих компаній, в тому числі і в їх маркетинговій діяльності. Розвинуто способи подолання супротиву організаційним змінам промислових підприємств з боку персоналу, що дає змогу зменшити рівень соціального невдоволення змінам на підприємствах. Удосконалено характеристику дієвих осіб команди реінжинірингу в роботі компанії шляхом формування особливих рис кожного члена реінжинірингового колективу і впровадження авторських характеристик до кожного члена колективу. Розроблено опитувальний лист у рамках аналізу та відбору персоналу в ході реінжинірингу процесів маркетингової діяльності промислових підприємств, що дає змогу підвищити ефективність кадрового забезпечення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері промислових підприємств. Щодо рекомендацій подальших наукових досліджень, то необхідно зосередити увагу на практичному апробуванню запропонованих методичних підходів щодо відбору персоналу в реінжиніринговий колектив виробничих компаній (Таранюк, Кобизський, Дімітрова, 2018; Таранюк, 2018).

3. Концептуальні підходи до впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері на виробництві

3.1 Підходи до процесу розробки маркетингових стратегій машинобудівних підприємств у рамках здійснення реінжинірингу їх бізнес-процесів

Сучасний світ швидко змінюється. Так ще недавно гостре питання глобалізації замінено більш потужним та впливовим явищем – глобальністю, в якій будь-який бізнес може постати перед жорсткою конкуренцією від будь-якого іншого бізнесу з будь-якої точки світу (Gilbert, 2012).

Глобальність, як новий тренд у бізнесі, передбачає відсутність єдиних географічних центрів, єдиних безальтернативних та досконалих моделей досягнення успіху, єдиних стратегій забезпечення інноваційного розвитку та економічного зростання.

Як зазначає група американських вчених (Гарольд Л. Сіркін, Аріндем Бхеттакаря та Джим Хемерлінг) у роботі “Глобальність: конкуренція з кожним, з звідусіль, за все” бізнес з будь-якої частини світу може конкурувати за одних і тих самих клієнтів, за одні і ті самі ресурси, таланти, а також інтелектуальний капітал (Harold, 2008).

З розмиттям географічних кордонів і обмежень у бізнесі провідні компанії світу почали використовувати потенційні можливості географічних експансій та трансформацій власних виробничих потужностей як ефективний та дієвий інструмент якісного оновлення бізнесу. При чому найбільший інтерес для світових лідерів становлять саме ринки та економіки з низьким рівнем розвитку, а отже із слабо розвинутою конкуренцією та потенційно значною ємністю для подальшого насичення та встановлення заздалегідь передбачуваних та часто штучно створених показників якості та нормативних правил. Все це, в комплексі, забезпечує створення довготривалої контрольованої переваги. Разом з тим, при входженні в незвичні для себе бізнес-умови компанії стикаються з новими викликами у вигляді нової

поведінки конкурентів, у виді нових пріоритетів замовників та їх принципів здійснення вибору постачальника.

В даних умовах необачне (не достатньо оцінене та досліджене) бажання разового виграшу за рахунок того чи іншого рішення обернутися в кінцевий провал у довготривалій перспективі. Те, що являє собою сьогодні потенційно вигідну можливість, може обернутися на катастрофічну загрозу через деякий час. З іншої сторони, при правильно спланованих діях на ринку аспекти, які розглядались як загроза, можуть бути трансформовані у можливості, що створять ексклюзивну довготривалу конкурентну перевагу.

Однією з найбільш важливих функціональних можливостей SWOT-аналізу в площині маркетингових стратегій, а також їх реінжинірингу, є можливість визначення досяжності встановлених цілей. Якщо ціль визначена недосяжною, процес необхідно повторювати, залучаючи нові сили та можливості. Якщо ціль досяжна, необхідно розробити відповідний стратегічний план.

Відповідні тлумачення бізнес-консультанта Сюзанни Вілсон кожному з елементів SWOT-аналізу щодо досягнення поставлених цілей в площині маркетингової діяльності приводиться в роботі “Реінжиніринг маркетингових стратегій” Форті Гілберта (Gilbert, 2012).

Наведемо тези з даного дослідження (табл. 3.1) для виразної ілюстрації сутності кожного з елементів. Автор зауважує, що представлений перелік не є повним та вичерпним, більш того, на думку автора, подібного повного переліку не існує, і, не може існувати. Кожен новий виток розвитку суспільства буде формувати нові обставини та ставити нові завдання і виклики перед суб'єктами господарювання. Тож ключовим є вміння правильно визначати їх та працювати з ними.

Важливою, хоч і не надто помітною, особливістю наведених тлумачень автор вважає використання слова “може”. Визначення зовнішніх чинників повинно відбуватись настільки вчасно, наскільки при цьому є реальною робота з ними і відповідна адаптація відповідно до потреб організації.

Таблиця 3.1 - Цільове трактування елементів SWOT-аналізу та характерні приклади з операційної діяльності

№ п/п	Елемент SWOT-аналізу та його сутність	Характерні приклади в оперативній діяльності
1	Сильні сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які допомагають організації чи бізнесу досягти поставлених цілей.	- персонал; природа походження продукту компанії; локація (розміщення) організації чи бізнесу; рівень сервісу; відповідні доступні фінансові ресурси; доступні сировинні матеріали; новизна типу бізнесу чи ідеї; референтність, відомість бренду; розвинутість мережі представництв, дилерів та агентів; науково-технічна підтримка та науково-дослідні інноваційні роботи, прогресивні виробничі можливості; мобільність компанії; обізнаність з технологічними циклами та потребами споживачів; наявність оперативної інформації щодо бізнес-середовища; вплив на інформацію, що отримують інші учасники бізнес-середовища
2	Слабкі сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які можуть бути шкідливими або можуть чинити перепони для досягнення поставлених цілей	- інертність компанії та повільність її процесів; дефіцит фінансової підтримки; невизначений та нечіткий персонал; пасивний маркетинг; нездатність втримати висококваліфіковані кадри; відсутність гнучкості до потреб споживача; закоренілість внутрішніх норм та принципів діяльності; ізоляційність підрозділів компанії один від одного і від споживача; внутрішня конкуренція між підрозділами; невдоволеність рівнем мотивації; особистісні пріоритети; закоренілість номенклатури; низький рівень вмісту інновацій у продукті; відсутність науково-технічного розвитку виробництва; переважання внутрішніх правил над потребами споживача; дефіцит інформації щодо бізнес-середовища; залежність від інших учасників бізнес-середовища
3	Можливості – зовнішні чинники, які можуть допомогти організації досягти поставлених цілей	- низький рівень конкуренції на ринку, нові ринкові можливості (потреби, вигідні для організації комбінації необхідного попиту та доступної пропозиції), нові транспортні можливості, нові податкові чи митні можливості, нові інвестиційні можливості, партнерство або інтеграція, поява нових брендів на ринку, що створюють перевагу організації, розвиток галузі споживання, оперативний зв'язок з компаніями,

Продовження табл. 3.1

1	2	3
		що обслуговують потенційних споживачів, нормативні обмеження чи приписи у діяльності споживача, що формують передумови для вимушеного попиту на інноваційну продукцію компанії, організація нових міжнаціональних компаній, що надають нових переваг (зокрема по географії походження) спільного продукту, нові форми маркетингового обміну (постачальник (товар)-споживач(ресурс)), нові канали отримання та розповсюдження інформації, нові науково-технічні відкриття у процесах, пов'язаних зі створенням та споживанням продукту (експлуатаційних, конструкторських, технологічних, виробничих – як для готового продукту, так і його комплектуючих), нові кадрові можливості (випуски молодих фахівців спеціалізованими кафедрами, кадрові проблеми конкурентів тощо).
4	Загрози – зовнішні умови, які є шкідливими для досягнення корпоративних цілей; зовнішні чинники, довготривала дія яких може призвести до закриття чи скорочення бізнесу	- прийняття нового законодавства в бізнес-середовищі (номенклатурні, митні, податкові, національні обмеження та норми) та відповідна втрата долі ринку; технологічні зміни та відповідна неготовність їх впровадження на власному виробництві компанії; низький прогнозований рівень економічного розвитку в певному регіоні (як в регіоні споживача (платіжна спроможність, правова коректність споживача, закриття програм модернізації), так і самої компанії (валютні коливання, витрати на внутрішнє обслуговування та виробничий процес, конфлікти щодо питань власності); висока вартість праці певних професій; поява нових учасників ринку; активний маркетинг з сторони конкурентів; відтік висококваліфікованих кадрів; втрата клієнтів через невдоволеність рівнем якості та оперативності реакції на їх вимоги; втрата рентабельності через неефективне ведення операційної діяльності та відповідний дефіцит ресурсів на оновлення та покращення

Систематизовано та доповнено Кобизьким Д.С. на основі (Gilbert, 2012).

Якщо визначення та оцінка чинників відбувається своєчасно, то їх негативний вплив оцінюється лише вірогідно, і момент їх реальної дії може бути усунений, відтермінований або хоча б мінімізований.

У розробці маркетингових цілей SWOT-аналіз називають лише одним із інструментів опису ситуації. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє скласти певний перелік обставин, але ніяк не розв'язати знайдені проблеми, особливо коли йдеться про слабкості та загрози. У спробах розширити функціональні можливості SWOT-аналізу з'являються доповнені трактування взаємозв'язку SWOT-елементів. Зокрема, в статті онлайн-джерела "MindTools" у якості нового бачення можливостей SWOT-аналізу пропонується поняття матриці TOWS (Using the TOWS), що дає можливість визначення найбільш доцільних типових маркетингових стратегій. Так відповідно до TOWS-матриці пропонуються стратегії: "максі-максі", "максі-міні", "міні-максі", "міні-міні" (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - TOWS-матриця стратегічного аналізу

	Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
1	2	3
Внутрішні сильні сторони (S)	<p>SO</p> <p>"максі-максі" стратегія</p> <p>Стратегії, що використовують сильні сторони для посилення можливостей</p>	<p>ST</p> <p>"максі-міні" стратегія</p> <p>Стратегії, що використовують сильні сторони для мінімізації загроз</p>
Внутрішні слабкі сторони (W)	<p>WO</p> <p>"міні-максі" стратегія</p> <p>Стратегії, що мінімізують слабкості за рахунок задіяння переваг від можливостей</p>	<p>WT</p> <p>"міні-міні" стратегія</p> <p>Стратегії, що мінімізують слабкості та уникають загроз</p>

Адаптовано з (Using the TOWS).

Відповідно за представленої структурної схеми TOWS-матриці сформуємо авторський перелік типових критеріальних показників, актуальних для маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 3.3). Критеріальні показники згрупуємо відповідно до їх можливих змістовних взаємозв'язків у ринкових умовах. Розуміючи, що в реальних ринкових контактах імовірно формування специфічних індивідуальних обставин, і таким

чином, не претендуючи на вичерпність представленого переліку, сформуємо характерні реакції на співставлення пов'язаних елементів TOWS-матриці у вигляді локальних стратегічних рекомендацій.

Більш того, в запропонованій таблиці міститься припущення, що обмежує використання сильних сторін для роботи з визначеною загрозою виключно одним обраним пунктом. На практиці для роботи з маркетинговими загрозами компанія може використовувати повний перелік сильних сторін та їх комбінацію, незалежно від сфери діяльності, в якій вони проявляються найбільш виразно: в науково-технічній, виробничій, фінансовій, управлінській, кадровій, інформаційній чи політичній.

Таблиця 3.3 - TOWS-матриця стратегічного аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

		Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
1	2	3	4
№ п/п	Внутрішні сильні сторони (S)	SO “максі-максі” стратегія	ST “максі-міні” стратегія
	Внутрішні слабкі сторони (W)	WO “міні-максі” стратегія	WO “міні-міні” стратегія
1	Науково-технічний потенціал для створення інноваційного продукту	Проектування та побудова нових технологічних об'єктів у галузі споживання продукту	Наявність на ринку пропозицій з мінімально достатнім рівнем інновації та низькою ціною
	Висока вартість інноваційного продукту	Інтенсивне розповсюдження інформації щодо нових інноваційних видів	Техніко-економічне обґрунтування доцільності застосування нового

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
		серед потенційних споживачів та проектних організацій для закладення відповідних вимог у завдання на проектування та виготовлення	продукту за рахунок менших експлуатаційних витрат, у порівнянні з товаром більш низької вартості закупівлі
		Досконале вивчення характеристик продукту з мінімально достатнім рівнем інновації задля визначення повного переліку потенційних можливостей досягнення кращих споживчих характеристик необхідного продукту	Діалог з потенційним споживачем щодо можливості зниження рівня інновації продукту до виправданих меж з метою зниження собівартості продукту
		Необхідність забезпечення термінових програм закупок (в т.ч. сезонних) чи освоєння інвестиційних проектів замовника	Формування негативного іміджу підприємства через зрив строків постачання; занесення бренду до переліку недобросовісних постачальників
2	Потужне виробництво новітнім обладнанням	3 Ознайомлення потенційних споживачів з виробничими потужностями; демонстрація досвіду успішно реалізованих проектів	Гарантування ексклюзивних строків та обсягів постачання продукту зі збереженням високого рівня якості договірними зобов'язаннями
	Переважання особистісних інтересів при визначенні пріоритетів та управлінні виробничою програмою	Коригування мотиваційної роботи з персоналом та примусова синхронізація пріоритетів персоналу з потребами споживачів	Прийняття фінансового навантаження у вигляді передбачених договором постачання штрафів та відповідний вплив на мотиваційну роботу з персоналом

Розроблено автором Кобизьким Д.С.

Наведені в таблиці 3.3 характерні приклади ілюструють, на переконання автора, потенційно важливий аспект, який буде закладено в основу організаційно-методичного забезпечення співіснування реінжинірингу та маркетингових стратегій – різні сторони одного ж і того самого показника можуть становити як загрозу для організації, так і створювати їй потенційну можливість, більш того, одні і ті самі чинники – є загрозою для одних організацій, і можливістю створення переваги для інших. Тобто розподіл зовнішніх чинників є досить умовним. То ж використаємо даний аспект для формування організаційно-методичного забезпечення реінжинірингу маркетингових стратегій на основі розглянутих раніше базових маркетингових стратегій, їх основних структурних елементів та відповідних взаємозв'язків. Зокрема, наділимо основні організаційні елементи одночасною здатністю створювати можливість та являти собою загрозу (рис. 3.1).

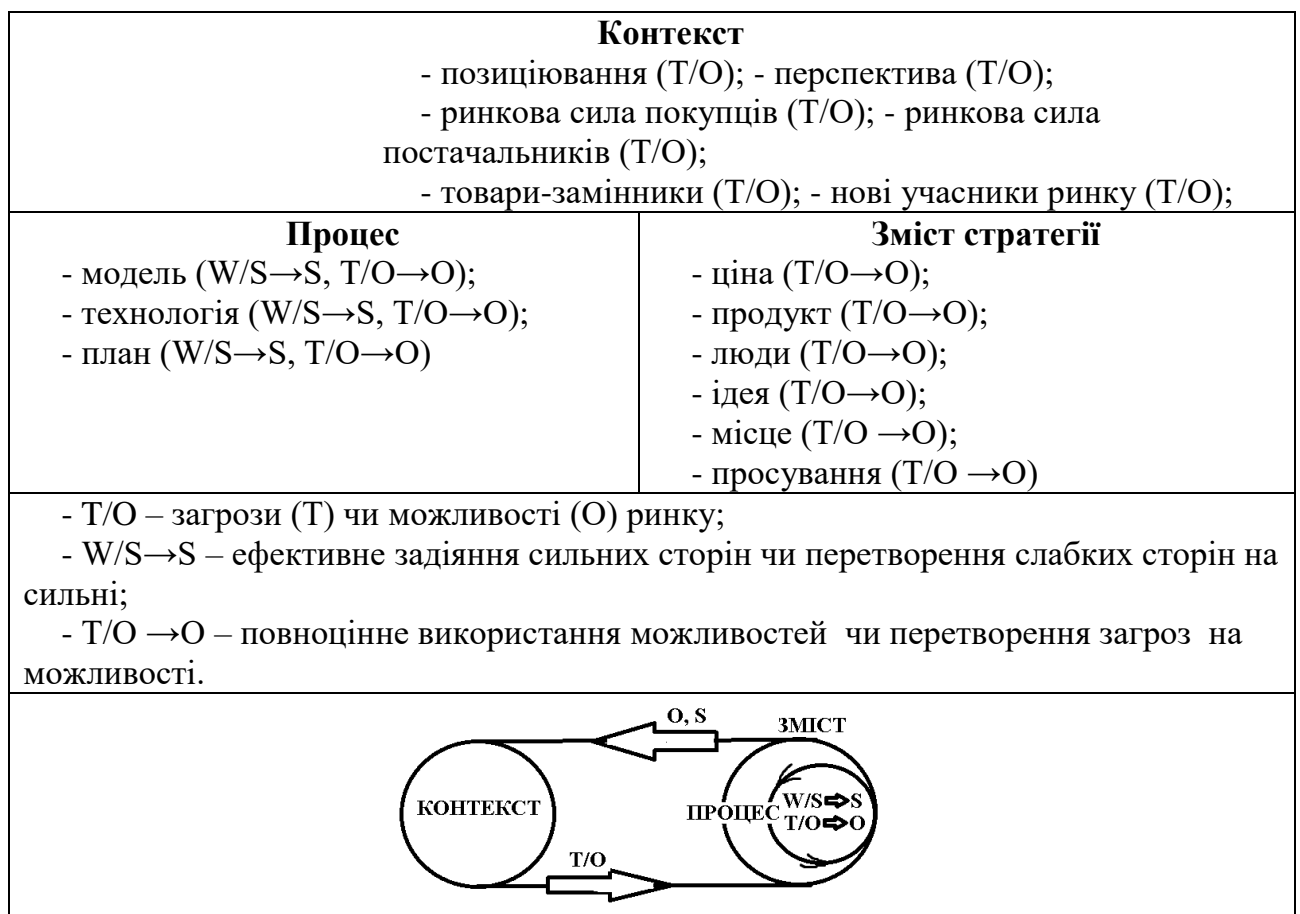


Рисунок 3.1 - Організаційно-методичний апарат формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Розроблено автором Кобизьким Д.С.

То ж пропозицією авторів є об'єднати розглянуті вище дослідження в питаннях маркетингових стратегій для розробки найбільш повних та ефективних рекомендацій в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності, а також залучити реінжинірингові підходи для кардинальних перетворень у розробці маркетингових стратегій. Так відповідно маркетингова стратегія представляється у вигляді трьох основних блоків: контексту, процесу та змісту стратегії.

Контекст стратегії, що визначає набір вихідних умов та формується з урахуванням умов та обставин зовнішнього бізнес-середовища, пропонується описати наступними складовими: позиціювання, перспектива, ринкова сила покупців, ринкова сила постачальників, товари-замінники, нові учасники ринку. Відповідно до встановлених раніше особливостей елементів стратегічного аналізу автор вважає, що кожен із зазначених аспектів може становити як загрозу, так і формувати поле можливостей. В цілому контекст стратегії описує існуюче, можливе та прогнозоване положення компанії відносно оточуючого бізнес-середовища та його учасників.

Процес стратегії передбачає опис алгоритму та рекомендацій комплексного використання інструментарію маркетингових стратегій. Процес може бути представлений моделлю, технологією чи планом стратегії. Саме процес передбачає опис необхідних дій та заходів з перетворення слабких сторін на сильні чи посилення сильних сторін ($W/S \rightarrow S$), а також перетворення загроз на можливості і найбільш ефективне використання можливостей ($T/O \rightarrow O$). Авторською пропозицією є залучити реінжинірингові заходи до розробки та здійснення процесу стратегії. Представлений на рис. 3.1 процес у вигляді ексцентричних кіл, що ілюструють його ітеративність, і є умовним зображенням реінжинірингу.

Зміст стратегії формує вихід маркетингової стратегії. Розроблений на основі контексту стратегії та за алгоритмом процесу, зміст стратегії представляє поле вихідних пропозицій, що направляються в зовнішнє бізнес-оточення та пропонуються потенційному споживачу або іншим учасникам

бізнес-середовища. Ключовими елементами змісту стратегії пропонується визначити наступні: ціна, продукт, люди, ідея, місце, просування. З урахуванням проведених реінжинірингових заходів в ході формування процесу стратегії передбачається, що виходом стратегії мають бути виключно сильні сторони компанії та передумови для створення потенційних можливостей.

Представлений на рис. 3.1 механізм передбачає постійний моніторинг зовнішнього бізнес-оточення та безперервний процес внутрішнього вдосконалення на основі отриманих зовнішніх даних. Як і в попередньому розділі у якості найбільш прогнозованої та ефективної діяльності пропонується активний вплив на зовнішнє бізнес-оточення та формування передумов для створення потенційних можливостей підприємства. У разі виникнення загроз пропонується, перш за все, оцінити стратегічні перспективи заходів щодо їх мінімізації та співставлення з перспективами перетворення визначених загроз на можливості. Даний аспект є надзвичайно актуальним для українських машинобудівних підприємств. Адже основні акценти їх діяльності направлені саме на боротьбу з поточними проблемами та загрозами, вирішення яких не забезпечить їм переваг та розвитку в найближчому майбутньому. А отже і такі дефіцитні на сьогодні вкладені кошти, в тому числі в маркетингову діяльність, можуть забезпечити лише короткий період віддачі. В той час, як правильно організовані та спрогнозовані маркетингові заходи з огляду на стратегічні перспективи здатні забезпечити тривалі конкурентні переваги, гарантований попит та лояльність з боку споживача.

Враховуючи орієнтацію реінжинірингу на радикальні перетворення, задоволення потреб та цілей як клієнта, так і постачальника, комплексну оцінку бізнес-оточення, здатність до прогнозування, постійного оновлення та самовдосконалення з використанням найбільш прогресивних технологій та проривних ідей, реінжиніринг має бути тісно пов'язаний з розробкою, оцінкою та реалізацією маркетингових стратегій (Таранюк, Кобизський, 2018; Таранюк, 2018).

3.2 Знання як основа стратегій інноваційного розвитку підприємства

Світовий досвід переконливо доводить, що на сучасному етапі економічного розвитку опора на інновації і інноваційну діяльність є безальтернативною. Для України, основу економіки якої становлять виробництва 3 та 4 технологічних укладів, єдиною прийнятною перспективою долучитися до світового співтовариства економічно розвинених країн з високими стандартами якості життя населення є перехід на шлях випереджаючого інноваційного зростання. В цій ситуації загострюється проблема вибору (розроблення) інноваційних стратегій які б дозволили посилити і реалізувати наявні (все ще досить високі в окремих галузях) порівняльні конкурентні переваги вітчизняних товаровиробників з метою їх переходу на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

Одним з найважливіших ресурсів, який дозволяє розробити і реалізувати ефективні інноваційні стратегії як окремих підприємств та установ, так і національної економіки у цілому є знання:

- тенденцій зміни споживчого попиту на цільових ринках;
- перспективних напрямків розвитку науки і техніки, результати якого можуть бути втілені у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо, які здатні задовольнити існуючі і очікувані запити споживачів (сформувані запити – для радикальних інновацій);
- можливостей реалізації і посилення наявного потенціалу інноваційного розвитку конкретних господарюючих суб'єктів.

Існуюче різноманіття видів інноваційних стратегій, які можуть бути реалізованими конкретними організаціями-інноваторами (підприємствами та установами), потребує визначення і систематизації видів знань, що можуть бути покладеними в їх основу.

Слід зазначити, що дослідженням видів інноваційних стратегій, раціональної побудови інноваційного процесу займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у роботі Ілляшенко Н.С. (Ілляшенко, 2009)

викладено підхід до впровадження інтегративної функції управління маркетинговою та інноваційною діяльністю підприємства та формування на цій основі його інноваційних стратегій. Сучасні форми організації інноваційного процесу, варіанти побудови його моделі для різних стратегій інноваційної діяльності економічних структур викладено у роботі О.В. Юдіної (Юдіна, 2008). Розробленню методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві шляхом взаємоузгодження складових його ринкової, виробничої та інноваційної діяльності відповідно до обраного типу інноваційного бізнесу присвячена робота Карпіщенко О.О. (Карпіщенко, 2012). Варіант структурної моделі інноваційного процесу запропоновано Рассихіною В.Є. та Мартиною О.В. (Рассихіна, 2011). Авторське бачення структури інноваційного циклу екологічно-орієнтованої інноваційної діяльності висвітлено В.Ю. Школою (Школа, 2008). Структурну модель інноваційного процесу та деталізовану схему взаємодії його суб'єктів, з визначенням їх ролі і місця запропоновано у роботі Гольберт В.В. (Гольберт). В роботах одного з авторів даного дослідження - Ілляшенка С.М. (Iliashenko, 2015; Ілляшенко, 2016) обґрунтовується взаємозв'язок типів інноваційних стратегій з видами інноваційного бізнесу конкретних підприємств та установ і етапами інноваційного та життєвого циклу їх продукції.

Проте питання управління продукуванням та використанням знань для різних типів інноваційних стратегій залишилися практично недослідженими.

Таким чином, метою даного дослідження є визначення особливостей управління знаннями при виборі і реалізації інноваційних стратегій (стратегій інноваційного розвитку) різних типів.

В основу дослідження покладено класифікацію інноваційних стратегій запропоновану у роботі (Iliashenko, 2015), табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Варіанти інноваційного циклу і відповідні їм типи інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій

Тип стратегії	Тип інноваційного бізнесу	Етапи інноваційного циклу					Етапи життєвого циклу			
		Генерування ідеї і розробка концепції товару	Бізнес-аналіз	Розробка товару	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку	
1. Ліцензування	Венчурний									
2. Імітаційна										
3. Ліцензування										
4. Імітаційна	Експлерент									
5. Нішера	Патієнт									
6. Традиційна, 7. Захисна	Віолент									
8. Нішера	Комутант									
9. Імітаційна	Комбінований									
10. Наступальна										
11. Захисна										

На основі аналізу характеристик типів інноваційного бізнесу, сутності етапів інноваційного і життєвого циклу товару, а також характеристик видів інноваційних стратегій, окреслено види знань, які необхідні для оцінки перспектив реалізації конкретних стратегій.

Зазначимо, що попередній вибір типу інноваційної стратегії здійснюється у залежності від типу бізнесу конкретного підприємства чи установи (або їх стратегічної бізнес-одиниці), які проводять інноваційну діяльність, а також ступеня радикалізації інноваційного продукту (відповідно – етапу його інноваційного чи життєвого циклу на якому організація-інноватор планує почати свою діяльність).

Згідно (Illiashenko, 2015) рішення щодо вибору варіанту інноваційного циклу (див. табл. 3.1), а відповідно і ступеня радикалізації інновації

виконується за результатами оцінки складових підсистем потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства чи установи (рис. 3.2).

Виробничо-збутовий потенціал:
фінансова, кадрова, технологічна,
маркетингова та організаційно-
управлінська складові

Ринковий потенціал:
маркетингова, споживча, конкурентна,
інфраструктурна складові



Рисунок 3.2 - Складові потенціалу інноваційного розвитку організації

Структурна формула оцінки має вигляд (Iliashenko, 2012):

$$O_{ПІР} = (O_P, O_I, O_{B.3}), \quad (3.1)$$

де: $O_{ПІР}$ – інтегральна оцінка потенціалу інноваційного розвитку організації;
 O_P – показник рівня ринкового потенціалу; O_I – показник рівня інноваційного потенціалу; $O_{B.3}$ – показник рівня виробничо-збутового потенціалу.

При цьому: $O_i = 1$, якщо рівень i -го потенціалу достатній (високий); $O_i = 0$, якщо рівень i -го потенціалу недостатній (низький). O_i розраховується за методикою.

Значення O_i використовуються у таблиці рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. -Таблиця рішень щодо вибору варіантів структури інноваційного процесу (Iliashenko, 2015)

Ступінь новизни інновації	Оцінка рівня потенціалу інноваційного розвитку							
	$O_{ПІР} = (O_P, O_I, O_{B.3})$							
	1, 1, 1	1, 1, 0	1, 0, 1	0, 1, 1	1, 0, 0	0, 1, 0	0, 0, 1	0, 0, 0
Радикальні	9, 11	2, 3	8		4	1		
Поліпшуючі, модифікуючі	5		6	7, 10				

Характеристики основних видів знань, необхідних для аналізу складових потенціалу інноваційного розвитку наведено у роботі (Ілляшенко та ін., 2018).

Враховуючи викладене у літературних джерелах (Iliashenko, 2015; Ілляшенко, 2016; Iliashenko, 2015), виділені основні (критичні) види знань, які дозволяють реалізувати інноваційні стратегії, що зазначені у табл. 3.5.

Реалізація стратегії 1 потребує знань щодо: методів генерування і відбору ідей інновацій; прогнозування техніко-економічних характеристик концепцій (задумів) інновацій; юридичного захисту інновацій; маркетингових ринкових досліджень.

Стратегія 2 потребує знань щодо: маркетингових ринкових досліджень; розробки заходів комплексу маркетингу; розробки програми маркетингу; стратегічного маркетингу; пробного маркетингу; техніко-економічного обґрунтування інноваційного проекту; розроблення конструкторської і технологічної документації на інноваційні розробки; лабораторних випробувань інноваційних розробок; юридичного захисту інновацій.

Стратегія 3 потребує знань, що зазначені вище у стратегіях 1 і 2.

Стратегії 4, 5, 6, 7 і 8 ґрунтуються на знаннях щодо: маркетингових ринкових досліджень; розробки заходів комплексу маркетингу; розробки програми маркетингу; стратегічного маркетингу.

Стратегія 9 ґрунтується на знаннях, що зазначені у стратегії 2.

Стратегія 10 потребує знань, що зазначені у стратегії 3.

Стратегія 11 ґрунтується на знаннях, що зазначені для стратегій 4-8.

Як слідує з викладеного, остаточний вибір інноваційних стратегій (стратегій інноваційного розвитку) потребує аналізу наявності достатніх для їх успішної реалізації знань. Основні джерела поповнення чи актуалізації знань, а також загальні напрями їх використання подано у табл. 3.6. Джерела вказані у табл. 3.6 слід застосовувати у випадку недостатнього рівня чи недостатньої актуальності зазначених знань.

Таблиця 3.6 - Способи отримання і використання знань в організації
(Ілляшенко, 2017)

Джерело знань	Зміст знань	Спосіб отримання знань	Напрямок використання
1	2	3	4
Маркетинг знань	Перспективні напрями появи нових і розвитку існуючих знань	Прогнозування напрямків появи нових і розвитку існуючих знань. Виявлення потреб у знаннях. Пошук галузей застосування знань	Орієнтації системи продукування знань на ті їх види, які з великою імовірністю знайдуть попит на ринку Формування і стимулювання попиту на конкретні види знань, що втілені у наукові розробки (наукові знання), навички, досвід, компетенції, вміння тощо (професійні знання), технічну документацію, зокрема, конструкторську та/або технологічну, алгоритми(техн.знання)
Купівля знань	Технічні, технологічні рішення, ноу-хау тощо	Придбання у власність або придбання права використання знань (патенти, ліцензії, франшизи тощо)	Виробництво нової продукції, використання нових технологій, нових методів управління, торгової марки. Освоєння нових видів діяльності, вихід на нові ринки і т.п.
Навчання	Професійні та наукові знання	Навчання в університетах, коледжах та ін. закладах освіти, підвищення кваліфікації, стажування, практика, самонавчання, отримання консультацій і т.д.	Підвищення рівня кадрової, інтелектуальної і організаційно-управлінської складових ПІР організації. Як наслідок, удосконалення усіх аспектів діяльності, а також системи управління організації
НДДКР	Технічні, технологічні, наукові, а також професійні знання	Проведення прикладних досліджень метою яких є удосконалення існуючих і розроблення нових продуктів і технологій (виробничих, маркетингових, управлінських тощо)	Коригування існуючих і розроблення нових стратегій розвитку організації. Створення нових бізнесів, нових стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Розгортання виробництва і збуту нової продукції Продаж прав власності чи прав використання знань, що втілені у патенти, ліцензії, промислові зразки, ноу-хау

Узагальнюючи викладене, запропоновано укрупнений алгоритм (рис.3.6) обґрунтування вибору типу стратегій інноваційного розвитку організації (підприємства чи установи). Його особливістю є урахування знань, що визначають перспективи реалізації конкретних попередньо відібраних стратегій.

Пунктиром показано зворотні зв'язки, тобто повернення на один з попередніх етапів після поповнення чи (та) актуалізації необхідних знань. Основні джерела необхідних для вибору знань вказано у (Ілляшенко, 2018) та табл. 3.6.

Поданий алгоритм передбачає двоступеневе формалізоване обґрунтування вибору типу інноваційної стратегії, що забезпечує більшу точність ніж в існуючих підходах. Він також характеризує зміст і послідовність процедур управління знаннями при виборі і реалізації різних типів стратегій інноваційного розвитку підприємств чи установ, які активно проводять інноваційну діяльність.

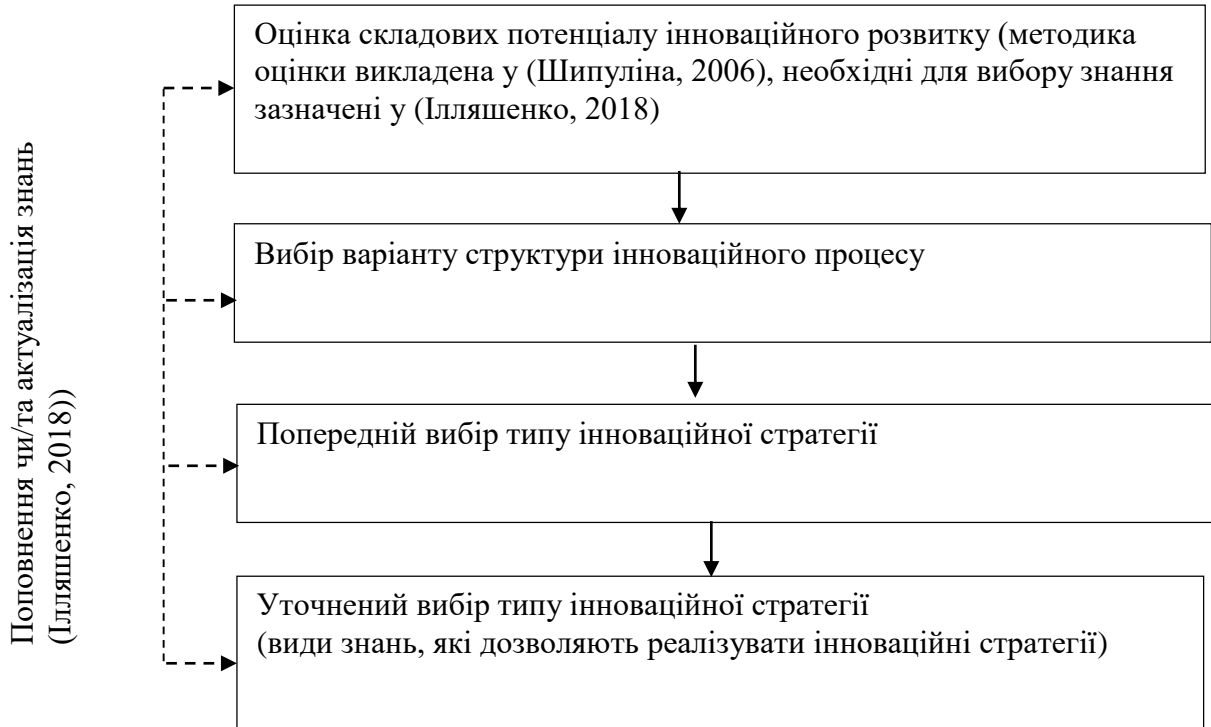


Рисунок 3.3 - Блок-схема алгоритму обґрунтування вибору типу інноваційної стратегії (стратегії інноваційного розвитку) організації

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки:

1. Уточнено послідовність та зміст процедур вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств чи установ з позицій урахування необхідних для їх реалізації знань. Запропоновано відповідний алгоритм.

2. Визначено і систематизовано за типами інноваційного циклу товару види знань, що визначають перспективи реалізації різних типів стратегій інноваційного розвитку підприємств чи установ (їх стратегічних бізнес-одиниць).

3. Окреслено особливості управління знаннями при обґрунтуванні вибору і реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств та установ.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту і менеджменту знань у частині підвищення рівня обґрунтованості та точності вибору знань орієнтованих стратегій інноваційного розвитку організацій, а також зменшення ризику прийняття неадекватних зовнішнім і внутрішнім умовам інноваційних рішень.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на накопичення статистичних даних, які характеризують співвідношення видів знань, що були використані при виборі стратегій інноваційного розвитку конкретних підприємств та установ. Це дозволить уточнити пріоритетність напрямів продукування (отримання) знань, необхідних для управління інноваційним розвитком організацій (Таранюк, 2018).

3.3 Функціонування маркетингової системи розподілу на об'єктових ринках

Вирішення продовольчої проблеми в Україні вимагає створення умов для побудови гармонічного, збалансованого, пропорційно розвинутого ринку сільськогосподарської сировини, одним з основних складових компонентів якого є ринок продовольчого зерна. Від обсягів виробництва та обігу зерна, ефективності ведення зернового господарства та розподілу продукції на ринку залежить, чи буде забезпечено населення основним продуктом харчування –

хлібом, переробна промисловість – сировиною, м'ясне і молочне скотарство, свинарство та птахівництво – концентрованими кормами і т.ін. Разом з тим, зважаючи на завдання економічного розвитку країни та її економічного потенціалу, зернове господарство відіграє роль одного з головних джерел поліпшення ресурсного та розвитку експортного потенціалів.

При цьому ефективність протікання всіх виробничо-комерційних, фінансових, маркетингових та логістичних процесів на зерновому ринку зумовлена рівнем розвитку структури ринку та його інфраструктурної складової, який, в свою чергу, опосередковується через процедури формування, функціонування та використання каналів розподілу продукції на ринку. Саме тому, особливу увагу при розв'язанні проблем розвитку зернового ринку доцільно приділяти вирішенню задач побудови ефективних систем розподілу продукції на ринку, що розглядається.

Проблемам формування та функціонування товарного ринку, загалом, та ринку сільськогосподарської сировини, зокрема, а також проблемам побудови ефективних систем розподілу продукції на ринку присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. Ґрунтовні дослідження з цих питань знаходимо в працях П.Т. Саблука, В.М. Алексійчука, О.І. Кондратюка, Л.М. Худолій, М.Я. Дем'яненка, А.С. Савоценка, П.С. Зав'ялова, Ф.Г. Панкратова, Дж. П. Пітера, Дж. Донеллі та інших.

Дослідники сходяться в думці, що за своїм змістом ринкові відносини, які засновуються на пріоритеті попиту і пропозиції, розвитку конкуренції, покликані активізувати виробничу і комерційно-підприємницьку діяльність з метою задоволення потреб споживачів продукції і послуг, підвищення ефективності виробництва, економії матеріально-технічних ресурсів, фінансів і праці. В результаті ринкових перетворень повинна зростати можливість переходу на сучасні прогресивні технології, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції. На практиці аграрний сектор має лише локальні досягнення, тоді як по всіх інших чинниках спостерігається хронічна збитковість виробництва й різке скорочення його обсягів.

Запроваджена в 1991-1994 роках ліберальна модель ринкових відносин стосовно агропромислового виробництва зумовила занепад сільського господарства. Тож не випадково потрібна була переоцінка концепції ринкових відносин в аграрному секторі, напрацювання нових напрямів формування окремих сегментів ринку й у цілому ринкового механізму, спираючись на історичний і світовий досвід.

Щоб подолати наявні в економіці деформації й розбудувати соціально-зорієнтоване ринкове господарство, в Україні треба розв'язати низку проблем. Першочерговим завданням є роздержавлення та демонополізація економіки, зокрема товарного обігу. Це дасть змогу впровадити вільну конкуренцію між суб'єктами господарювання.

Формування конкурентного середовища вимагає наявності достатньої кількості продавців та покупців, насиченості ринку товарами. Для розв'язання цієї проблеми потрібна структурна перебудова економіки, подолання її дефіцитного характеру та незбалансованості (Мандич О.В., 2017).

Розв'язанню цих завдань сприятиме створення умов для функціонування ринку як невід'ємної частини національної економіки.

Серед таких найсуттєвіших умов виокремлюють:

- рівноправність всіх форм власності та господарювання, економічну незалежність суб'єктів господарювання, їхню економічну свободу та рівність;
- наявність і доступність достовірної і повної інформації про ринок;
- здатність контрагентів ринкових відносин впливати на рівень цін;
- наявність достатньої кількості продавців і покупців на ринку товарів, можливість вибору для суб'єктів ринкових відносин і конкуренції між ними;
- наявність законодавчої бази функціонування ринку;
- створення сучасної ринкової інфраструктури.

Наявність та дотримання цих загальних умов забезпечують нормальне функціонування ринкових відносин, стабільність усієї ринкової системи.

На думку П.Т. Саблука та В.М. Алексійчука, при розв'язанні завдань розвитку ринкових відносин також слід враховувати необхідність суттєвого

підвищення ролі держави в регулюванні міжгалузевих відносин, специфіку агропромислового виробництва, поступовий розвиток ринкових відносин залежно від формування економічних умов та інфраструктури ринку (Саблук П.Т., Алексійчук В.М., 2000).

Кондратюк О.І. доводить, що майже вся вироблена продукція на зерновому ринку потрапляє до комерційних посередників, які контролюють експортні, оптові та дрібнооптові товаропотоки й основні доходи від реалізації. Внаслідок непрозорості збуту продукції цими каналами виникає найбільше цінових і фінансових проблем галузі, мають місце найнижчі ціни на продукції і найгірша їх кон'юнктура. У 2004 році індекс цін на продукцію, продану за іншими каналами був на 10 % вищим, ніж на продану безпосередньо підприємством. Формування цін за комерційними каналами значно вплинуло на фінансове становище сільськогосподарських підприємств, призвело до втрати прибутків і зниження рентабельності (Кондратюк О.І., 2005).

Як показує аналіз сучасних досліджень та публікацій з обраної тематики дослідження, питання формування та функціонування ринку сільськогосподарської сировини, загалом, є достатньою мірою теоретично та практично проробленими. Однак, у дослідженнях вказаних авторів, на наш погляд, не достатньо системно та систематизовано розглядаються аспекти забезпечення ефективного протікання ринкових процесів, формування, функціонування та раціонального використання систем розподілу продукції, визначення та корекції позицій операторів ринку в структурі каналів розподілу і т.ін., а більшість опрацьованих рекомендацій носить переважно декларативний характер. Необхідність розв'язання вказаних проблем зумовлює вимоги до опрацювання питань забезпечення побудови ефективних систем розподілу продукції на ринку.

Метою даного дослідження є розгляд основних аспектів функціонування ринку продовольчого зерна, структурування існуючих проблем функціонування систем розподілу на ньому та питань, що стосуються функціонування

операторів зернового ринку України, а також опрацювання шляхів ефективного розв'язання вказаних проблем.

Як свідчать результати проведених досліджень, основними характеристиками, що визначають стан сформованості та функціонування зернового ринку в Україні є наступні:

— по-перше, зерновий ринок України є одним з найстаріших та найрозвинутіших товарних ринків, він формувався протягом 15 років і на сьогоднішній день віддзеркалює дію всіх факторів формування структури товарного ринку, що впливали на нього протягом періоду становлення. Крім того, державна політика в аграрному секторі також певним чином вплинула на формування даного ринку та на застосовані механізми його функціонування.

— по-друге, занепад аграрного виробництва, в тому числі і зернового, що є наслідком загального кризового стану економіки, не створює умов для активізації діяльності суб'єктів, що спеціалізуються на безпосередньому виробництві зерна. Як показує практика, адміністративні заходи щодо підтримки товаровиробника не є достатньо ефективними, адже навіть за умов фінансової підтримки сільськогосподарського підприємства, воно вимушене діяти в існуючих ринкових умовах. При цьому розбалансованість інтересів окремих груп операторів ринку, а саме утворення надприбутків посередниками на зерновому ринку та наявність з їх боку об'єктивно обґрунтованого цінового диктату здатні знівелювати будь-які спроби підтримати товаровиробника прямими методами фінансової підтримки. Тобто необхідно розв'язати задачу створення умов для зміщення основних фінансових інтересів в бік товаровиробників або фінансування діяльності виробників зерна з боку операторів-посередників.

— по-третє, сучасний стан інфраструктури зернового ринку, не дивлячись на достатньо високий рівень розвитку її матеріально-технічної бази, свідчить про організаційну недосконалість її використання. Справа в тім, що основна маса операцій на ринку відбувається з наявним товаром, досить слабкою є залучення біржової торгівлі, та форвардних схем, як широко використовуються в

розвинутих країнах. При цьому Україні має достатньо великий товарообіг на зерновому ринку, а отже необхідно залучати зарубіжний позитивний досвід до вдосконалення процесів функціонування ринку.

Ринок зерна, на якому оперують, в якості постачальників-виробників, сільськогосподарські підприємства галузі рослинництва можна характеризувати як ринок покупця. Це зумовлене дією таких факторів:

1. Зерновий ринок України є достатньо старим, розвинутим, а, відповідно, і структурованим. Тобто на ньому існує певна сформована роками та узгоджена ієрархія посередників з чітко окресленим набором функцій за рівнями.

2. Робота безпосереднього товаровиробника з посередниками більш високого рівня ускладнена дією об'ємних факторів. Тобто неможливістю створити на підприємстві більш менш значимий для більш високого рівня ринкової інфраструктури обсяг товару.

Наслідком дії цих факторів є наявність цінового диктату з боку оптових посередників, що займаються закупівлею продукції у безпосередніх товаровиробників. При цьому цей диктат є наслідком об'єктивних причин, а саме, політики операторів-посередників.

При цьому кількість товаровиробників з точки зору дискретності обсягів є фактично мало обмеженою. Тому між ними виникають конкурентні відносини, найчастіше, у вигляді цінової конкуренції.

В цілому, слід зазначити, що український внутрішній ринок зерна характеризується такою структурою каналів розподілу, що має три рівні. На ньому оперують первинні товаровиробники, які збувають свою продукцію першим оптовим посередникам, які часто виконують певний перелік послуг з передпродажної підготовки (очистки, сушіння), транспортування та зберігання зерна. Як правило, ця категорія посередників володіє капіталом підприємств сфери зберігання зерна (елеваторів, хлібоприймальних підприємств та ін.).

Другий рівень учасників каналів розподілу складають крупні посередники, що обслуговують внутрішній ринок та виконують масштабні закупки для експортерів. Їх постачальниками є перші посередники та досить часто крупні

виробники, цільову споживацьку аудиторію складають підприємства держрезерву зерна, крупні переробні підприємства та підприємства, що спеціалізуються на експорті зерна.

Нарешті, третій рівень складають підприємства-експортери, підприємства держрезерву зерна та крупні переробні підприємства. Їх аудиторія знаходиться або вже поза межами українського зернового ринку, або на ринках продуктів більш глибокої переробки зерна.

Схематично структура каналів розподілу на ринку зерна зображена на рис. 3.4.

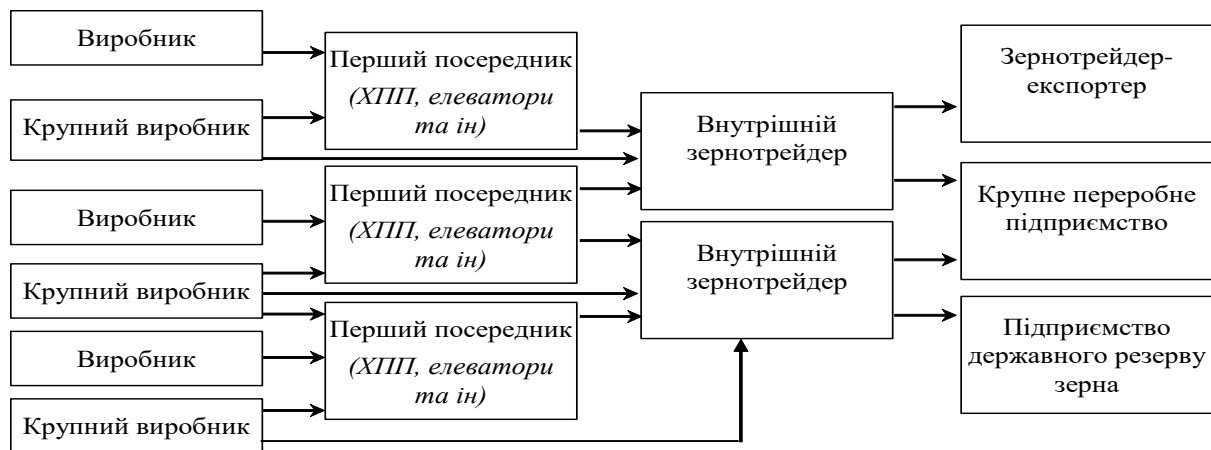


Рисунок 3.4 - Структура каналів розподілу на українському зерновому ринку

Слід зазначити, що факт цінового диктату спостерігається саме з боку перших посередників, адже вони зацікавлені в збільшенні своїх прибутків за рахунок зменшення закупівельної ціни. При цьому, чим меншим є масштаб виробництва продукції підприємством, тим менше в нього шансів вийти на більш високий рівень учасника каналу розподілу.

Адже без вирішення проблеми переливу коштів, що обертаються всередині кожного з існуючих каналів розподілу продукції, в бік сільськогосподарського товаровиробника, без створення умов для розширеного відтворення капіталу в сфері виробництва ми можемо не тільки не вирішити продовольчу проблему в країні, а й зробити власний зерновий ринок залежним від імпорту, що є недопустимим з врахуванням вітчизняних виробничих можливостей.

Отже, основні проблеми функціонування ринку продовольства пов'язані з недосконалістю існуючої системи розподілу продукції, що застосовуються, недостатнім рівнем інтеграційних зв'язків між операторами сфери обігу та сфери виробництва на зерновому ринку, а також розбіжністю інтересів вказаних операторів. Вирішення проблем функціонування зернового ринку можливе за рахунок певного регулюючого впливу з боку держави, який має бути спрямований на поглиблення інтеграційних зв'язків учасників ринку, впорядкування та гармонізацію їх інтересів та результатів діяльності, а також створення умов для переливу інвестиційних ресурсів зі сфери обігу до сфери виробництва. Подальші дослідження мають бути спрямовані на подальше вивчення структури каналів розподілу на зерновому ринку, її залежності від характеру об'єктів ринку, особливостей функціонування систем розподілу, а також результативності діяльності учасників ринкових процесів всіх рівнів (Таранюк, 2018).

3.4 Особливості формування моделей В2В при реінжинірингу маркетингової сфери

На сьогоднішній день, особливості формування валового національного продукту та зрушення в секторах економіки країни вимагають переосмислення історично сформованих передумов галузевого сегментування. Одним з визначених напрямів є розуміння аграрної сфери як сфери агропромислового виробництва. Це пов'язано, в першу чергу, з тими фактами, що, наразі, суб'єкти сфери агробізнесу вже більше відповідають основним характеристикам, притаманним промисловості, зокрема, відновлюваність засобів виробництва. Так, навіть не беручи до уваги переробні підприємства в аграрній сфері, слід виокремлювати сільськогосподарські підприємства, які сформували на своїй базі можливості та потужності для запровадження, як мінімум, первинної переробки і, навіть, в окремих випадках, поглибленої переробки сільськогосподарської сировини для більш результативного виходу як на внутрішній, так і на міжнародні ринки. Тим самим залучення до аграрного

виробництва техніко-технологічного забезпечення власної переробки сільськогосподарської сировини визначає даний сектор як агропромислове виробництво, що повною мірою слід відносити до сучасної промисловості країни.

Разом з тим отримані зрушення викликають необхідність реінжинірингу сучасних моделей управління агропромисловими підприємствами, особливо в сфері маркетингу.

Слід відзначити, що понятійно-категоріальний апарат досліджень теоретичного змісту маркетингу є майже повністю розкритим та сформованим. Втім, жодне агропромислове підприємство, не беручи до уваги об'єднання холдингового типу, не застосовує достатньою мірою у своїй практиці інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю та фактично не використовує у своїй організаційно-управлінській практиці оформлених структур маркетингу. При цьому переважна більшість керівників вітчизняних підприємств взагалі не розуміє сутності, особливостей та важливості інтеграції в системи менеджменту підприємств елементів та інструментів маркетингової діяльності, а, отже, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств у комерційній площині, зосереджуючи основну увагу на створенні конкурентних переваг на виробничій стадії циклу створення та реалізації продукції. Така обмеженість заходів з управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції зумовлює переважне використання інструментів зниження виробничих витрат при створенні стійких конкурентних переваг цінового характеру. Останнє негативно впливає на рівень доходів, які отримують підприємства-товаровиробники, відповідно, на рівень економічної ефективності, інвестиційної привабливості, позбавляє суб'єктів аграрної сфери фінансових ресурсів стабілізації розвитку. Вказане складає сутність наукової проблеми розвитку стратегічного управління в сфері маркетингу в агропромислових підприємствах у контексті забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку на засадах сучасних теорій.

На нашу думку, саме через пристосування основних інструментів комплексу маркетингу з теоретичної основи до практичних дій агропромислової сфери можливо не лише зможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, а й взагалі покращити результати їх виробничо-господарської діяльності на довгострокову перспективу. Тому дослідження сутності та особливостей запровадження агропромислового маркетингу в діяльність агропромислових підприємств має ґрунтуватись саме на формуванні змістовного наповнення визначеного інструментарію. При чому, зважаючи на отримані результати в даній площині, слід звернути увагу, що більшість досліджень маркетингу є пристосуванням сучасної загальної теорії маркетингу до умов агропромислового виробництва, що не завжди є дієвим.

Отже, концепція запровадження агропромислового маркетингу, на нашу думку, має базуватись на розумінні маркетингу, як різновиду системи управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єктів агробізнесу, в основу якого покладено використання базових інструментів маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик) як єдиного комплексу. Результатом формування даної системи є визначення напрямів діяльності господарюючого суб'єкта у відповідності до постійних змін ринкового середовища; тактики поведінки на ринку з метою утримання необхідної ринкової частки та інших результативних показників виробничо-комерційної діяльності; стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку суб'єктів виробничої сфери аграрного ринку. При чому потребує оновлення змістовне наповнення визначеного маркетингового інструментарію не через розширення його теоретичної сутності з подальшим пристосуванням до умов аграрного виробництва, а з урахуванням, в першу чергу, можливостей практичного застосування у діяльності сільськогосподарських товаровиробників, що і складає базовий рівень реінжинірингу маркетингової діяльності в сфері агропромислового виробництва.

Серед існуючих маркетингових моделей отримання конкурентних переваг суб'єктів бізнесу особливу увагу наразі приділено B2C та B2B. Особливостями

застосування в загальному розумінні системи B2B (Business to business) є організація продажів закритого типу, метою яких є формування великих товарних партій незначній кількості споживачів, а системи B2C (Business to customer) – навпаки – залучення значної кількості споживачів при найменших обсягах товарної партії. Зазначені моделі мають свої переваги й недоліки, а також з наукової точки зору можуть бути пристосовані для будь-якої сфери виробництва. Слід відзначити, що існують приклади їх використання також і в аграрній сфері.

Визначено, що формування та реінжиніринг маркетингових стратегій B2B в агропромисловому виробництві має свою специфіку, тому можна виокремити наступні напрями. Так, до першої групи входять агропромислові підприємства, що займаються реалізацією продукції лише до інших суб'єктів агробізнесу. Це в переважній більшості продукція агросировинного сегменту. До другої групи віднесені агропромислові підприємства, які функціонують на агропродовольчому та промисловому ринках. Їх товарна політика формується з продукції первинної переробки для можливостей збуту кінцевим споживачам – як підприємствам, що займаються більш глибокою переробкою та населенню. Третя група сформована суб'єктами агробізнесу, які реалізують свою продукцію лише на споживчому ринку (який також є окремим сегментом агропродовольчого ринку). До них відносять особисті (селянські) та фермерські господарства.

Запропоновано для умов функціонування агропромислового виробництва, загалом, та для суб'єктів агробізнесу, зокрема, застосовувати лише модифіковану (спрощену) маркетингову модель формування конкурентних переваг B2B. При чому використовувати саме моделі для першої групи агропромислових підприємств, які є об'єктом даного дослідження. Особливість аграрного ринку (не агропродовольчого, а саме сировинного сегменту) зумовлює можливості здійснення процесів купівлі-продажу лише між товаровиробниками та іншими суб'єктами сфери бізнесу (посередницькими організаціями, експортерами та підприємствами переробки), при яких товаром

виступає сільськогосподарська сировина, яка не є придатною для кінцевого споживання без додаткової переробки.

Формування та реінжиніринг маркетингової стратегії має відбуватись за сценарієм використання визначеного інструментарію маркетингової діяльності через залучення 4P. Тобто дана стратегія включатиме принципи поєднання товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик аграрного підприємства, які, в свою чергу, мають бути визначені не через пристосування всіх існуючих теоретичних положень, а сформовані окремо для умов та особливостей агропромислового виробництва.

До основних характеристик реалізації товарної політики для агропромислового маркетингу слід віднести наступні:

- асортимент товарів в агропромисловому підприємстві формується одночасно з урахуванням виробничих можливостей (потужностей) господарюючого суб'єкта та результатів аналітичного дослідження кон'юнктури обраних сегментів об'єктового ринку;

- формування товарної партії має відбуватись відповідно до особливостей використання маркетингової стратегії B2B першої визначеної групи агропромислових підприємств, тобто товарна партія за розміром має відповідати запитам, у першу чергу, експортерів;

- використання найбільш ефективного маркетингового підходу – пропозиція товарів з підкріпленням (прояв особистої уваги до покупців, формування однорідних товарних партій за якістю та іншим набором споживчих властивостей, надання покращених умов щодо транспортування та доставки товарних партій).

При чому залучення таких теоретичних положень теорії маркетингу, як розуміння етапів формування товарів-новинок, визначення ринкової атрибутики товарів, оцінка життєвого циклу товарів, прогнозування на основі останнього та інших таких інструментів, не є можливим для використання в аграрній сфері (сировинного сегменту аграрного ринку) через ряд об'єктивних факторів.

Формування цінової політики агропромислового маркетингу в умовах діяльності агропромислових підприємств матиме наступний вигляд, враховуючи особливості галузі:

- ціноутворення є вільним (ринковим), тобто ціни формуються на обраних сегментах об'єктового ринку під впливом кон'юнктури незалежно від державних органів, особливо при виході на міжнародні ринки;

- цінова політика господарюючого суб'єкта має відповідати типу ринку, зокрема, ринок агропромислової продукції в більшості випадків є наближеним до олігопсонії чи монопсонії;

- основним підходом до формування ціни на товари сировинного сегмента обраного об'єктового ринку має стати метод «витрати + необхідний прибуток»;

- найбільш вдалимими ціновими стратегіями агропромислових підприємств при запровадженні маркетингу є окремі стратегії диференційованих цін, які формуються з урахуванням особливостей експорту.

Так, існуюча ситуація щодо формування цінової політики агропромислових підприємств дозволяє найбільш вдало використовувати саме диференційовані ціни, метою застосування яких є збільшення обсягів реалізації експортерам, й тим самими зменшення обсягів для посередницьких організацій. Зокрема, базовими мають стати наступні:

- стратегія пільгових цін, яка дозволить більше зацікавлювати покупців через тимчасові заходи сезонних цінових коливань для постійних клієнтів та зниження цін у залежності від збільшення товарних партій;

- стратегія гнучких та еластичних цін, яка передбачає зміну ціни в залежності від можливостей покупців, що сприятиме взаємовигідній та довгостроковій співпраці зі споживачами даної продукції, які також знаходяться в умовах постійних фінансових умов своєї діяльності;

- стратегія масових цін, ефект від якої можна отримати через формування найбільших товарних партій для одного покупця.

При чому слід відмітити, що використання більш відомих маркетингових цінових стратегій (стратегії високих цін, стратегії низьких цін) є для

агропромислових підприємств неефективними. Це пов'язано з наступними особливостями. Так, стратегія високих цін передбачає продажі товарів спочатку за високими цінами з поступовим зниженням, що є більш характерним для товарів – новинок. В агропромисловому виробництві пропоновані для ринку товари не є такими. Також слід враховувати момент сезонних цінових коливань, який, наприклад, у галузі рослинництва, доведено багаторічним досвідом встановлення найнижчих цін у період збору врожаїв, тобто на початку маркетингового року, і найвищих – у березні-травні. Стратегія низьких цін базується на початковому формуванні найнижчих цін з поступовим їх підвищенням. Однак в умовах агропромислового виробництва перші продажі мають забезпечувати приплив фінансових ресурсів для забезпечення подальшого простого чи розширеного відтворення. Тому стратегічне управління на підприємствах із застосуванням даних методів ціноутворення є неприйнятним.

Політика комунікацій для умов функціонування аграрних товаровиробників є дуже умовною, що спричинено особливим характером товару та особливими споживачами такого товару. Загалом, до основних і практично дієвих заходів щодо просування товарів на ринок можна віднести лише участь у спеціалізованих виставках, ярмарках; рекламну діяльність на спеціалізованих сайтах мережі Інтернет; персональний продаж, тобто самостійний пошук потенційних клієнтів і налагодження з ними зв'язків.

Розподіл товарів та збут є головною політикою для забезпечення конкурентоспроможного розвитку агропромислових підприємств, що доведено принципом маркетингу – виробляти слід те, що можна продати! Тому саме результативні можливості збутової політики є запорукою успіху.

Основними завданнями збутової політики є поєднання в єдину систему товарної, цінової та комунікаційної політик підприємства для формування ефективної системи розподілу продукції. Це дозволить, по-перше, управляти каналами реалізації продукції агропромислового підприємства з головною метою – формування товарних партій, необхідних за обсягами для продажу за

схемою прямого маркетингу саме найбільш важливим споживачам продукції первинної переробки- експортерам, а також збільшення обсягів реалізації своєї продукції за каналами нульового рівня (тобто виключаючи посередницькі організації) загалом. І, по-друге, дозволить формувати систему розподілу продукції в часовій площині, яка спричинена особливостями та, зокрема, сезонністю в сфері агропромислового виробництва. Останнє дозволить підтримувати постійне та планомірне фінансове забезпечення виробничої діяльності господарюючих суб'єктів, що є базовою складовою їх існування та функціонування на обраному об'єктовому ринку.

Ефективність функціонування внутрішнього сировинного сегменту аграрного ринку в дослідженні розглянуто через призму конкурентоспроможності його головних учасників – товаровиробників. Аналіз існуючих теоретичних напрацювань щодо сутності конкурентоспроможності дозволив виявити відсутність єдності поглядів на цю категорію. Отже, доцільним стало обґрунтування визначення, яке найбільшою мірою відповідає контексту виконаного дослідження. Так, під конкурентоспроможністю підприємств агропромислової сфери слід розуміти здатність до повномірної мобілізації економічного потенціалу підприємства, як суб'єкта економічних відносин, з одночасним створенням товарних, цінових, маркетингових та логістичних конкурентних переваг, що дозволяє пропозиціям підприємства бути більш привабливими для споживачів, постачальників та інвесторів у порівнянні з основними конкурентами, наслідком чого є збереження чи збільшення ринкової частки, підвищення економічної ефективності та вартості бізнесу. При цьому рівень конкурентоспроможності підприємства можливо інформативно та релевантно оцінювати та розглядати лише в динаміці, адже неконкурентоспроможне підприємство чи продукція за певних умов зовнішнього середовища може стати конкурентоспроможним при зміні цих умов і навпаки.

Таким чином, в контексті імплементації парадигми сталого розвитку суб'єктів економічних відносин у менеджменті основної діяльності

підприємств сфери агропромислового виробництва доцільно вести мову не стільки про динаміку рівнів конкурентоспроможності та ефективності, скільки про визначення напряму організаційних, виробничо-технологічних та комерційних змін, спрямованих на довготривале підтримання та підвищення зазначених рівнів. Вказане обумовлює доцільність введення дефініції «конкурентоспроможний розвиток». Під конкурентоспроможним розвитком підприємств слід розуміти такий тип розвитку суб'єкта, який за дотримання стабільного рівня економічної ефективності та збереження або покращення ринкових позицій, здатний формувати певний потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції завдяки використанню орієнтованих на створення конкурентних переваг стратегій.

На нашу думку, саме стратегічне управління є основним можливим інструментом забезпечення належного рівня ефективності, а від вдалого застосування механізму генерування та імплементації стратегій залежить, власне, конкурентоспроможний розвиток підприємств. Стратегію слід не лише виокремлювати як інтегровану модель дій чи перспективний деталізований проект, а застосовувати в якості інструменту довгострокової конкретизації напряму розвитку підприємства, який стосується всіх сфер та засобів його виробничо-комерційної діяльності, систем внутрішніх й зовнішніх зв'язків, а також можливостей посилення конкурентних позицій підприємства на обраному об'єктовому ринку. При чому одним з основних напрямів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств є формування та практичне використання в реальній діяльності саме агропромислового маркетингу, який задовольняє забезпечення результативності в площині товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик господарюючих суб'єктів, тим самим поєднує визначені сфери виробничо-комерційної діяльності суб'єктів агробізнесу (Таранюк, 2018).

3.5 Технологія вдосконалення інформаційної безпеки на основі процесів гнучкого реінжинірингу

Забезпечення інформаційної безпеки як і будь-який інший об'єкт потребує постійного адаптування до умов зовнішнього середовища та вимог внутрішньої системи організації. Оскільки норми та принципи складних процесів використовуються для концептуальної їх перебудови, в тому числі, і для забезпечення ефективності процесів інформаційної безпеки, то для останньої можливе її вдосконалення на основі проведення реінжинірингу.

Інформаційна безпека організації передбачає рівень розвитку інформаційної діяльності організації, таким чином, щоб забезпечити безперервне й стабільне функціонування, а також оптимальне використання наявних інформаційних ресурсів при мінімізації впливів загроз. Тому, головною причиною реінжинірингу системи інформаційної безпеки є розбіжність між вимогами до даної системи з боку користувачів та її дійсними характеристиками. З часом, ситуація з розбіжністю між вимогами до інформаційної безпеки та її характеристиками стає критичною, що потребує втручання в зазначену систему. Причиною реінжинірингу інформаційної безпеки є реінжиніринг бізнес-процесів. І навпаки, реінжиніринг інформаційної безпеки часто призводить до реінжинірингу бізнес-процесів. Тому процес реінжинірингу інформаційної безпеки слід розглядати як розробку нових методів оптимізації процесів забезпечення інформаційної безпеки, бізнес-процесів, способів організації забезпечення безпеки підприємства, нових рішень в галузі архітектури системи інформаційної безпеки; апаратних і технічних засобів з більш високою продуктивністю; нових носіїв інформації, програмного забезпечення

Технології забезпечення інформаційної безпеки постійно вдосконалюються, а отже вдосконалюються й методи їх реінжинірингу та оптимізації. Існуючі відмінності в основному знаходяться в організаційних сферах застосування даних технологій.

Критеріями якісного розвитку, перепроєктування систем з 90-х років ХХ століття займалися Thomas H. Davenport і James E. Short (Sloan Management Review), Martinez Ervin, Braithwaite Timothy, Hammer Michael (Хаммер), Davenport T. H., Jacobson I., Зіндер Е. З., Петров Ю. К. та інші (Davenport, 1993; Jacobson, 1995; Зиндер, 1996; Петров, 1995). В основному, поняття «реінжиніринг» відносилось до бізнес-процесів і означало стрибкоподібний перехід до нових методів функціонування компанії.

Проект з реінжинірингу в класичному розумінні складається з наступних етапів:

- моделювання та аналіз існуючих бізнес-процесів;
- переосмислення і розробка принципів нових бізнес-процесів;
- впровадження нових бізнес-процесів (Схиртладзе).

Серед найбільш розповсюджених методів реінжинірингу інформаційної безпеки доцільно виділити:

модернізація – відносно незначне поліпшення системи інформаційної безпеки, виправлення критичних помилок, при відсутності кардинальних змін у системі;

рефакторинг – повне або часткове перетворення внутрішньої структури програмного забезпечення системи інформаційної безпеки (тільки програмного) при збереженні зовнішньої поведінки; перехід на більш сучасну мову програмування;

редизайн – вдосконалення користувацького інтерфейсу без істотного втручання в її функціонування;

реверс-інжиніринг дослідження, відновлення (побудова) структурних моделей інформаційної безпеки;

реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у ключових показниках результативності;

організаційний реінжиніринг – принципово новий підхід до здійснення процесів забезпечення інформаційної безпеки (Реинжиниринг).

Існуючі дослідження в галузі вдосконалення інформаційної безпеки, в основному, стосувалися оцінок часу ефективного функціонування в рамках життєвого циклу. Передбачалося, що після закінчення життєвого циклу систем інформаційної безпеки замінюється новою, або проводиться її відновлення. В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій необхідно і можливо гнучке вдосконалення: або поступове, протягом нормального функціонування системи інформаційної безпеки, або інтенсивне (реінжиніринг), після значного зниження її ефективності.

На відміну від відомих методологій, пропонується технологія гнучкого реінжинірингу являє собою процес побудови і послідовного перетворення узгоджених моделей на всіх етапах життєвого циклу (причому ці моделі в більшості випадків зберігаються й накопичуються в репозитарії проекту), пропонується методологія формує важелі управління розвитком системи інформаційної безпеки на основі планування часу початку процедур революційного вдосконалення.

Це дозволить, по-перше, розширити період життєвого циклу системи інформаційної безпеки і, по-друге, на початковому етапі погіршення властивостей інформаційної безпеки запропонувати конкретні шляхи її модернізації. Більш того, поєднання двох типів вдосконалення інформаційної безпеки дозволить управляти параметрами модернізації: часом початку вдосконалення, в тому числі окремих підсистем, об'ємом матеріальних вкладень на поступове вдосконалення і визначати рівень модернізації (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Концептуальні положення технології вдосконалення інформаційної безпеки на основі процесів гнучкого реінжинірингу

Особливість пропонованої технології полягає у варіативності процедур реінжинірингу інформаційної безпеки по горизонтально-вертикальним схемам, що забезпечують можливість реалізації вимог на різних ступенях перепроєктування, в тому числі: структурному, програмному, організаційному, функціональному та комплексному їх поєднанні (рис. 3.6).



Рисунок. 3.6 - Специфіка вимог до реінжинірингу системи інформаційної безпеки підприємства

Таким чином, пропонується ідея специфікації вимог, які містить три рівні: програмний, функціональний та організаційний і чотири категорії: I – вимоги характеристики, II – малоресурсні, III - ресурсоємні, IV – аналітико-проектні. За типами вимог для проведення реінжинірингу інформаційної безпеки, їх доцільно класифікувати наступним чином:

характерні вимоги зі списку вимог до системи інформаційної безпеки;
 нестандартні вимоги, що потребують залучення мінімуму ресурсів;
 нестандартні вимоги, які визначаються зниженням ефективності системи інформаційної безпеки;

нестандартні вимоги, які визначаються значним зниженням ефективності системи інформаційної безпеки або вимоги, пов'язані з необхідністю розширення цілей системи.

Система специфікації вимог являє собою матричну структуру, що охоплює основні рівні вимог, класифіковані за групами. Належність вимоги певної групи визначає його категорію (I-IV), які дозволяють попередньо оцінити час, потрібний для реалізації цього запиту.

На рис. 3.7 зображено матрицю визначення специфікації вимоги до реінжинірингу інформаційної безпеки відповідно до карти класифікації вимог (Доронина, 2015).

У загальному випадку до матриці специфікації вимог додається проектний рівень, який надає можливість врахувати як початкове проектування та побудову системи інформаційної безпеки, так і необхідність повернення до проектних процедур на етапах перепроєктування та реінжинірингу. У репозитарій проекту в загальному випадку потрапляє безліч застарілих моделей або версій систем, які можуть вважатися такими в разі онлайн-проектування систем з безперервним циклом функціонування.

Інформаційна безпека здійснює перетворення:

$$Y_t = F(X_t, A_t), \quad (3.2)$$

де X_t – поточний стан вхідного об'єкта системи інформаційної безпеки;

Y_t – поточний стан вихідного об'єкта системи інформаційної безпеки;

A – поточний стан вихідної системи інформаційної безпеки;

F – функції перетворення вихідної системи інформаційної безпеки.

Ефективність функціонування даної системи інформаційної безпеки матиме вигляд:

Організаційний рівень	Планова процедура	Позапланована малоресурсна процедура	Аналіз можливостей наявних організаційних процесів	Реорганізація планів
Функціональний рівень	Стандартна функція системи моніторингу	Мінімально ресурсна процедура	Аналіз функціонального покриття вимог	Функціональна реструктуризація і репроектування
Програмний рівень	Характерний запит СУБД, аналіз стандартного ПО	Нехарактерний SQL-запит СУБД, аналіз на прикладному ПО	Модифікація прикладного ПО, міграція версій ПО	Модульне і системне проектування
Проектний рівень	Ідентифікація вимог до проектування	Тестування та незначне репроектування	Адаптація та значне репроектування	Репроектування та інжиніринг
	I категорія вимог: вимоги характеристики	II категорія вимог: малоресурсні	III категорія вимог: ресурсоємні	IV категорія вимог: аналітико-проектні

Рисунок 3.7 - Матриця специфікації вимоги до інформаційної безпеки відповідно до мапи класифікації вимог (Литвинская, 2010; Схиртладзе)

$$U_{n=1}^N \{X_i^{(n)}(\delta_i \not\leq \delta^{Xi})\} \xrightarrow{a_l \in A, l=1, \overline{n, N}} U_{n=1}^N \{Y_j^{(k)}(\theta_j \leq \theta^{Yj})\}, n = \overline{1, N} \quad (3.3)$$

$$Y_j^{(k)} = R(X_i^{(n)}, a_i \delta_i \leq \delta^{Xi}, \theta_j \not\leq \theta^{Yj}, t_i \leq T, e_i \geq e^*), \quad (3.4)$$

$$e^* = \sup(W) e_i \in E_w, \forall s \in E_w, : e^* \leq s, \quad (3.5)$$

де R – оператор відображення вектора вхідних станів системи у вектор вихідних станів;

δ_i – якість вхідних даних;

δ^{Xi} – допустима якість вхідних даних;

θ_j – якість вихідних даних;

θ^{Yj} – допустима якість вихідних даних;

t_i – час функціонування системи в i -м циклі;

T – допустимий час на цикл функціонування системи;

a_i – внутрішній стан вихідної системи;

e_i – i -а вимога до системи;

e^* – необхідний стан системи після реалізації i -ої вимоги до системи;

E_w – сукупність верхніх граней множини W , рівних або більших всіх елементів W (Доронина, 2015; Литвинская, 2010; Резник, 2007; Унижаев, 2016).

Множина вхідних станів інформаційної безпеки відображається в множині вихідних станів з обмеженнями на якість вихідних і результуючих параметрів, а також наявності зовнішніх впливів середовища. На рис. 3.8 показані варіанти співвідношення часу реалізації вимог до системи t_{wi} і часу циклу її функціонування, T_c .

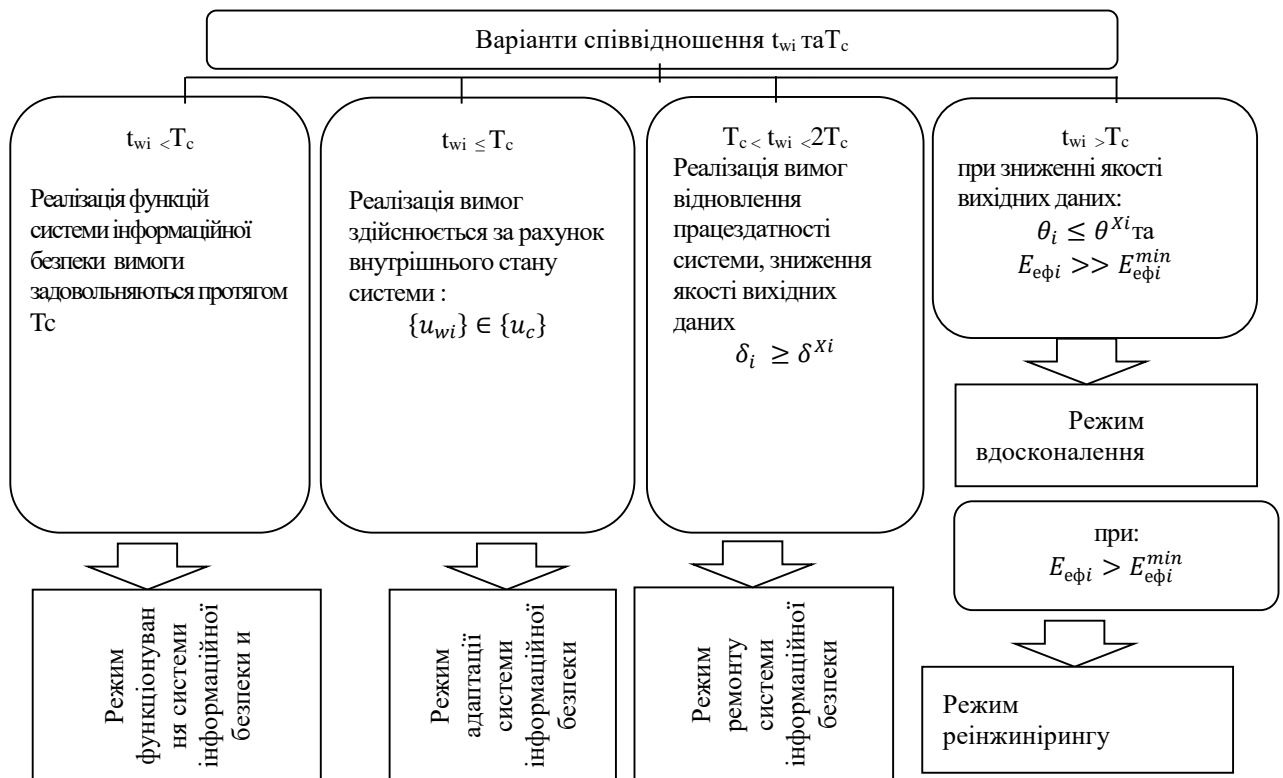


Рисунок 3.8 - Варіанти співвідношення часу реалізації вимог до системи інформаційної безпеки і часу циклу її функціонування

Отже, для сучасної системи інформаційної безпеки притаманні процеси постійного вдосконалення та реінжинірингу, які методологічно справедливо в базових метопроцедурах взаємно визначають один одного. З цією метою запропоновано технологію вдосконалення інформаційної безпеки на основі процесів гнучкого реінжинірингу, яка передбачає поєднання горизонтально-вертикальних схем, які забезпечують можливість реалізації вимог на різних ступенях перепроєктування, в тому числі: структурному, програмному, організаційному, функціональному та комплексному їх поєднанні та враховують життєвий цикл системи інформаційної безпеки (Таранюк, 2018).

4. Методологічне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової роботи на промислових підприємствах

4.1 Екстернальність як індикатор оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів

Зазвичай система індикаторів, які дозволяють визначити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, містить показники прибутковості, вартості процесу, продуктивності, тривалості тощо (Хаммер, 2006; Таранюк, 2011; Гончарова, 2011; Чухрай, 2015; Журавлева, 2006). Проте, з огляду на пріоритети сучасного суспільства, надзвичайно важливим стає екологічний аспект здійснення революційної перебудови бізнес-процесів.

Узгоджене поліпшення економічних та екологічних показників діяльності підприємства шляхом фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування існуючих бізнес-процесів має сприяти не тільки більш ефективному використанню матеріальних ресурсів, виробництву конкурентоспроможної продукції, скороченню витрат підприємства, покращенню умов праці, а також передбачає організацію ефективної системи раціонального природокористування, впровадження екологічно чистих, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, охорону навколишнього природного середовища на техногенно порушених територіях (Степанюк, 2008). Отже, доцільність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у контексті забезпечення екологічної безпеки є безумовно актуальним завданням, що, зокрема, потребує визначення розміру екстернальних збитків, обумовлених відповідним виробництвом. З огляду на це, метою дослідження є обґрунтування необхідності врахування екстернальності господарської діяльності при оцінці ефективності здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Оцінка екстернальних витрат відноситься до категорії досить складних економічних завдань, оскільки вимагає врахування значної сукупності факторів, що формують величину економіко-екологічного збитку. На думку

Л.Г. Мельника (Мельник, 2001), до них відносяться:

- фактори впливу, які відображають рівень деструктивного впливу на природне середовище;
- фактори сприйняття, що визначають кількість об'єктів, які відчують негативний вплив;
- фактори стану, які пов'язані з характеристиками економічної системи і дозволяють оцінювати натуральні негативні зміни в суспільстві та природному оточенні у вартісній формі;
- фактор часу, який проявляється у приведенні витрат, що відносяться до різних періодів часу, до поточного моменту;
- фактори невизначеності, обумовлені нерівномірністю дії екодеструктивних впливів за часом, змінами складу сировини, технічними характеристиками технологічного обладнання.

Для спрощення визначення величини екстернальних витрат, обумовлених, наприклад, утворенням техногенних відходів, у (Губанова, 2009) на основі узагальнення положень теорії екстерналій запропоновано розглядати відповідні зовнішні збитки як непродуктивні суспільні витрати, пов'язані з формуванням негативного впливу на довкілля. При такому підході до уваги не приймаються економічна знеособленість і багатоадресність еколого-економічних збитків, проте, враховуються фактори стану, що характеризують економічну систему, яка генерує екстерналії, та фактори впливу, які адекватно встановлюють рівень негативного впливу.

З огляду на те, що результатом створення доданої вартості є як вироблена продукція, так й побічний продукт (тверді промислові відходи), а виробництво кожної одиниці кінцевої продукції пов'язане з утворенням твердих відходів, кількість яких характеризується показником відходоємності, залежність величини екстернальних витрат, обумовлених забрудненням навколишнього середовища твердими промисловими відходами, від факторів, що визначають відповідний негативний вплив, виглядає так:

$$Z_{\text{зовн}} = \frac{C_{\text{д}}}{Q} \cdot \frac{M_{\text{заг}}}{Q} \cdot M_{\text{заг}}$$

де C_d – додана вартість виробництва, грн/т;

$M_{\text{заг}}/Q$ – відходоємність виробництва, ум. т/т;

Q – щорічний обсяг виробленої продукції, т;

$M_{\text{заг}}$ – приведена маса твердих відходів, утворених за рік, ум. т.

$$M_{\text{заг}} = 5000 \cdot M_1 + 500 \cdot M_2 + 50 \cdot M_3 + 1 \cdot M_4, \quad (4.2)$$

де M_1, M_2, M_3, M_4 – умовні одиниці, значення яких дорівнює кількості утворених відходів всіх класів небезпеки.

За рахунок низки формальних перетворень формули (4.1) можна отримати квадратичну залежність величини екстернальних витрат від відходоємності виробництва ($K_{\text{відх}}$), де вартісною характеристикою виступає додана вартість:

$$Z_{\text{зовн}} = C_d \cdot K_{\text{відх}}^2, \quad (4.3)$$

У тому випадку, коли частина твердих відходів утилізується підприємством, залежність величини екстернальних витрат від чинників впливу може бути представлена наступною формулою:

$$Z_{\text{зовн}} = \frac{C_d}{Q} \cdot \frac{M_{\text{заг}}}{Q} \cdot (M_{\text{заг}} - M_{\text{ут}}) \quad (4.4)$$

де $M_{\text{ут}}$ – приведена маса утилізованих відходів, ум. т.

$$M_{\text{ут}} = 5000 \cdot M_{1\text{ут}} + 500 \cdot M_{2\text{ут}} + 50 \cdot M_{3\text{ут}} + 1 \cdot M_{4\text{ут}} \quad (4.5)$$

В остаточному вигляді залежність (4.3) може бути представлена наступним чином:

$$Z_{\text{зовн}} = C_d \cdot K_{\text{відх}}^2 \cdot \left(1 - \sum_{i=1}^4 R_i\right) \quad (4.6)$$

де R_i – коефіцієнт використання відходів i -го класу небезпеки

$$\frac{M_{\text{ут}}}{M_{\text{заг}}} = \frac{\sum_{i=1}^4 n_i \cdot M_{i\text{ут}}}{M_{\text{заг}}} = \sum_{i=1}^4 R_i \quad (4.7)$$

З урахуванням фактору часу формули (4.3) та (4.6) набувають наступного виду

$$Z_{зовн}^T = \sum_{t=0}^T C_{от} \cdot K_{відх}^2 \cdot (1 + E)^{-t} \quad (4.8)$$

$$Z_{зовн}^T = \sum_{t=0}^T C_{дт} \cdot K_{відх}^2 \cdot (1 - \sum_{i=1}^4 R_{it}) \cdot (1 + E)^{-t} \quad (4.9)$$

де $(1 + E)^{-t}$ - коефіцієнт приведення (дисконтування);

t - період часу приведення в роках;

E - норматив дисконтування, що враховує мінімальну норму прибутковості використання коштів у цьому напрямку господарської діяльності (або мінімальне значення упущеної вигоди від вкладення коштів).

Застосування методичного підходу, який базується на врахуванні вартісної та речової характеристик процесу відходоутворення, дозволяє провести оцінку додаткових суспільних витрат, які виникають у результаті діяльності виробничого підприємства. Наприклад, розрахована за запропонованим алгоритмом величина екстернальних збитків, обумовлених діяльністю Миколаївського глиноземного заводу, складає 811,2 млн грн. Проте за розміщення річного обсягу твердих промислових відходів, згідно чинного законодавства, підприємство сплачує екологічний податок у розмірі лише 260 тис. грн.

Зіставлення величини екологічного податку за розміщення відходів з величиною екстернальних витрат свідчить про те, що додаткові суспільні витрати більше, ніж в 3000 разів перевищують внутрішні витрати суб'єкта господарювання, що генерує подібні екстерналії.

Таким чином, рівень суспільних витрат не є адекватним розміру компенсаційних платежів за забруднення навколишнього природного середовища, виплати яких промисловими підприємствами повинні відшкодовувати створені ними економіко-екологічні збитки. Діючий сьогодні в Україні економічний механізм природокористування належною мірою не враховує втрати, що наносяться суспільству в результаті негативного впливу суб'єктів господарської діяльності на компоненти навколишнього середовища.

Для реалізації дієвої екологічної політики, більш повного врахування

громадських інтересів та контролю за величиною спричинених збитків, доцільним при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів є використання такого індикатора як екстернальність виробництва. Ця пропозиція обумовлена тим, що до останнього часу отримання адекватної оцінки екологічного рівня процесів виробничо-господарської діяльності представляється досить складною проблемою.

Існуючі методичні підходи повною мірою не дозволяють вирішити задачу комплексної оцінки екодеструктивного впливу, оскільки:

- більшу частину соціально-екологічних наслідків принципово неможливо оцінити кількісно (наприклад, порушення людської психіки, викликані змінами в навколишньому середовищі в результаті забруднення);
- отримання порівнянних оцінок ускладнено «різною віддаленістю» проявів екстернальних ефектів за часом і місцем (Мельник, 2001)

У контексті наведеного вище, екстернальність виробництва слід розглядати як економіко-екологічний показник виробничо-господарської діяльності, що характеризує рівень додаткових витрат, які змушене нести суспільство в результаті виробництва одиниці кінцевого продукту.

$$z_{\text{пр}} = \frac{Z_{\text{зовн}}}{Q} \quad (4.10)$$

де $z_{\text{пр}}$ – екстернальність виробничо-господарської діяльності.

Наприклад, розрахована екстернальність виробництва продукції на Миколаївському глиноземному заводі становить 811,2 грн. на тонну продукції. Іншими словами, виробляючи 1 т глинозему, підприємство, внаслідок утворення технологічних відходів («червоних» шламів), змушує суспільство нести додаткові витрати в розмірі 811,2 грн., призначенням яких має бути компенсація негативного впливу. В той же час, проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві здатне скоротити екстернальні витрати, а зекономлені кошти спрямувати на розвиток соціальної сфери або інвестувати в наукові дослідження.

Як відомо, в економіці механізмом вибору найбільш вдалого напряму розвитку господарської діяльності є зіставлення витрат і результатів (аналіз «витрати - вигоди»). Рішення є прийнятним тоді, коли потенційні вигоди перевищують витрати. Очевидно, адекватний облік екологічного чинника при оцінці результатів господарської діяльності може бути забезпечений при зіставленні економічних результатів і величини екстернальних витрат, пов'язаних з досягненням цих результатів.

На прикладі Миколаївського глиноземного заводу показано, що в природоохоронному аспекті його діяльність є збитковою, оскільки:

- ефект, що отримується суспільством, безумовно негативний (екстернальні витрати перевищують створену корисну вартість на 211,2 грн/т);
- економіко-екологічна ефективність становить 0,74.

Подальший розвиток економічних систем, пов'язаний із глобальним перепроектуванням бізнес-процесів, повинен бути орієнтований на зниження екстернальності виробництва. Можливі напрямки мінімізації цього індикатору оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів наведені на рис. 4.1.



Рисунок 4.1 - Засоби мінімізації екстернальності виробництва

Таким чином, у зв'язку з необхідністю гнучкого та оперативного

пристосування до змін у потребах споживачів, якісного вдосконалення технологічних, організаційних та природоохоронних стратегій, визначення особливостей здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та його дієвості, оцінка результативності та витратності виробничої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта вимагає обов'язкового врахування екологічного чинника. Значною мірою, це можливо за рахунок включення до системи індикаторів, які дозволяють визначити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, показника екстернальності виробництва.

Застосування запропонованого економіко-екологічного показника кількісної оцінки екологічного рівня виробництва при здійсненні глибоких і всебічних докорінних змін системи управління підприємством забезпечує не тільки можливість виявлення розміру шкоди, якої сучасне суспільство завдає майбутнім поколінням, а й дозволяє регулювати її величину на соціально прийнятному рівні (Таранюк, 2018).

4.2 Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств методом DEA

Підвищення ефективності промислових підприємств можливо на основі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери. Для визначення доцільності та економічного обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів досліджуваної сфери необхідно насамперед оцінити її рівень ефективності.

На даний час існують десятки показників, що визначають ефективність маркетингової діяльності. В роботі (Герасимяк, 2012) проведено аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств. Аналіз показників, що пропонуються, дозволяє оцінювати ефективність маркетингових заходів промислових підприємств. Однак велика кількість використовуваних показників ускладнює отримання однозначного висновку про загальний рівень ефективності. Крім того, запропоновані показники не відображають складну структуру причинно-наслідкових зв'язків між результатом маркетингової діяльності та внутрішніми

(витрати, ресурсний потенціал, здатність до розвитку і т.д.) і зовнішніми факторами (інституціональна середа, дії конкурентів, постачальників ресурсів, споживачів та ін.).

У зарубіжній практиці широко використовуються методи оцінки граничної ефективності, що базуються на основі концепції ефективної межі виробничих можливостей. Згідно з цією концепцією, ефективну межу утворюють підприємства, що забезпечують максимум результату діяльності на одиницю витрачених ресурсів. Оцінка ефективності за даними методами полягає у вимірюванні у багатовимірному просторі вхідних та вихідних величин відстані від точки, що відповідає аналізованому підприємству до межі ефективності.

Серед методів оцінки граничної ефективності можна відзначити:

- 1) параметричні методи: метод стохастичного фронту (Stochastic Frontier Approach – SFA); метод без специфікації розподілу (Distribution Free Approach – DFA); метод широкого фронту (Thick Frontier Approach – TFA);
- 2) непараметричні методи: аналіз обвідної даних (Data Envelopment Analysis – DEA); метод вільної оболонки (Free Disposal Hull – FDH).

У параметричних методах межа ефективності задається у вигляді виробничої функції, параметри якої визначаються економетричними методами. У непараметричних методах здійснюється кусково-лінійна апроксимація ефективної межі методами математичного програмування.

У роботі (Долгих, 2013) проаналізовані переваги та недоліки параметричних і непараметричних методів визначення граничної ефективності. Перевагою параметричних методів є здатність враховувати випадкові помилки у вихідних даних, а непараметричних- гнучкість в апроксимації множини можливих виробничих планів. Оцінки ефективності, що отримані параметричними методами, чутливі до зміни вхідних і вихідних величин кожного підприємства, а також до зміни складу досліджуваної сукупності підприємств. Оцінки ефективності непараметричними методами чутливі лише до зміни параметрів та складу повністю ефективних підприємств. Параметричні методи засновані на регресійному аналізі та застосовуються для оцінки ефективності підприємств з

одним виходом (обсяг виробленої, реалізованої продукції, прибуток та ін.) і багатьма входами (ресурси праці, капіталу та ін.) або з одним входом і багатьма виходами. У непараметричних методах одночасно аналізується відповідність множини входів і множини виходів.

Обидві групи методів дозволяють встановити зв'язок між показниками входу і виходу у вигляді так званої виробничої функції. Виробнича функція в маркетингу відображає, яким чином об'єкт аналізу (збутова команда, філія, продукт, рекламна компанія) застосовує вхідні ресурси, щоб отримати певні результати на виході.

Непараметричні методи не вимагають визначення форми виробничої функції. Це особливо цінно для маркетингової сфери, оскільки в цій сфері присутні дуже складні ситуації аналізу з нематеріальними входами і виходами.

Метод DEA відноситься до непараметричних методів оцінки ефективності. Однією з його переваг є можливість комплексної оцінки рівня відносної ефективності об'єкта аналізу, що враховує вплив багатьох вхідних та вихідних факторів. Крім того, методом DEA можна знайти цільові значення вхідних та вихідних параметрів, що дозволять неефективному об'єкту аналізу стати 100% ефективним. Тому є доцільним його застосування для оцінки ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств, визначення доцільності реінжинірингу бізнес-процесів маркетингу та його економічного обґрунтування. На даний час питання застосування методу DEA для оцінки ефективності реінжинірингу маркетингової сфери промислових підприємств вивчені не повною мірою.

Моделі DEA можна поділити за наступними критеріями: 1) віддача від масштабу: з постійною віддачею від масштабу (CRS-моделі), зі змінною віддачею від масштабу (VRS-моделі); 2) орієнтація: орієнтовані на вхід (input-моделі), на вихід (output-моделі), або без орієнтації. У CRS-моделях вихідні параметри змінюються пропорційно вхідним. Змінна віддача від масштабу в VRS-моделях характеризується непропорційною зміною вихідних параметрів при зміні вхідних. Врахування змінної віддачі від масштабу призводить до

визначення ефективними більшої частки підприємств, ніж при постійному ефекті від масштабу. Ефективність, що визначена за моделлю CRS, називають технічною ефективністю, а за моделлю VRS – чистою технічною ефективністю. В орієнтованих на вхід моделях мінімізується множина вхідних параметрів при фіксованих вихідних, а в орієнтованих на вихід моделях максимізується вектор вихідних параметрів при фіксованому векторі вхідних.

Перелічені види моделей DEA дозволяють використовувати різні варіанти виміру ефективності, тому обрання виду моделі є однією з задач дослідження.

Поряд з обранням виду моделі DEA важливими задачами дослідника є формування множини об'єктів, що порівнюються, набору вхідних та вихідних параметрів. Слід відмітити, що за методом DEA оцінюється відносна ефективність об'єктів аналізу. Таким чином, метод DEA можна застосовувати, наприклад, для оцінки відносної ефективності маркетингової діяльності бізнес-одиниць диверсифікованої промислової корпорації. Порівняння ефективності роботи маркетингової сфери бізнес-одиниць корпорації дозволить визначити доцільність проведення реінжинірингу бізнес-процесів неефективних бізнес-одиниць. В прикладі, що розглядається, в якості вхідних параметрів можна використовувати інвестиції в маркетингову сферу бізнес-одиниць (витрати на оплату праці менеджерів, витрати на маркетингові дослідження, витрати на реалізацію маркетингових заходів та інші). В якості вихідних параметрів – приріст обсягу реалізації продукції, прибуток від реалізації продукції та інші.

Вимір ефективності маркетингової діяльності бізнес-одиниці за моделлю VRS – input відбувається в результаті розв'язку задачі лінійного програмування (Лисситса, 2003):

$$\min_{E, \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_K} E \quad (4.11)$$

$$EX_0 = \sum_{k=1}^K \lambda_k X_k + d^-, \quad Y_0 = \sum_{k=1}^K \lambda_k Y_k - d^+, \quad (4.12)$$

$$\sum_{k=1}^K \lambda_k = 1, \quad k = \overline{1, K}, \quad (4.13)$$

$$\lambda_k \geq 0, \quad k = \overline{1, K}, \quad (4.14)$$

$$d^-, d^+ \geq 0, \quad (4.15)$$

де E – вхідна чиста технічна ефективність;

λ_k – коефіцієнти лінійної комбінації, що підлягають визначенню;

$X_0 = (x_{10}, x_{20}, \dots, x_{m0})$, $Y_0 = (y_{10}, y_{20}, \dots, y_{n0})$ – вектори вхідних та вихідних параметрів бізнес-одиниці, що оцінюється;

$X_k = (x_{1k}, x_{2k}, \dots, x_{mk})$, $Y_k = (y_{1k}, y_{2k}, \dots, y_{nk})$ – вектори вхідних та вихідних параметрів k -ї бізнес-одиниці;

K – кількість бізнес-одиниці, що порівнюються;

d^- , d^+ – додаткові змінні.

У результаті розв'язку задачі (1) – (5) для k -ї бізнес-одиниці формується межа виробничих можливостей – зважена ізокванта $\sum_{k=1}^K \lambda_k Y_k$, відносно якої оцінка d^+ характеризує можливі додаткові значення результатів виробничої діяльності (обсяг реалізованої продукції, прибуток від реалізації продукції та інші). Оптимальні оцінки $\sum_{k=1}^K \lambda_k X_k$ описують витрату ресурсів, що відповідають ізокванті $(Y_0 + d^+)$, а відхилення від ізокванти d^- – неефективно витрачений обсяг ресурсів.

Оцінивши значення додаткових змінних d^- , d^+ можна визначити внутрішні резерви, при яких ефективність бізнес-одиниці буде досягати 100%.

Таким чином, оцінивши відносну ефективність маркетингової сфери бізнес-одиниць за методом DEA можна провести їх ранжування за рівнем ефективності, виявити доцільність реінжинірингу бізнес-процесів неефективних бізнес-одиниць, оцінити внутрішні резерви для його проведення.

Аналіз динаміки зміни за часом ефективності маркетингової сфери бізнес-одиниці, визначеної за методом DEA, має особливість. Оцінка ефективності за методом DEA базується на порівнянні показників ефективності бізнес-одиниць з показниками еталонних бізнес-одиниць, що знаходяться на межі виробничих можливостей. В кожному періоді, що аналізується, бізнес-одиниці мають різні вхідні та вихідні показники. Крім того, у кожному періоді різні еталонні бізнес-

одиниці. Тому під час проведення аналізу зміни ефективності бізнес-одиниць потрібно враховувати зсув межі виробничих можливостей.

Для аналізу динаміки відносної ефективності використовується індекс Малмквіста (Сазонова, 2012). Пояснимо його зміст. Припустимо, в період T_0 бізнес-одиниця, що аналізується, має ефективність E_0^0 , яка розрахована відносно еталонних бізнес-одиниць, які утворюють межу виробничих можливостей. В період T_1 змінюються показники цієї бізнес-одиниці, а також показники бізнес-одиниць, що утворюють межу виробничих можливостей. Тому в період T_1 ефективність бізнес-одиниці буде складати E_1^1 . Позначимо через E_0^1 ефективність цієї бізнес-одиниці, с показниками в період T_0 відносно межі ефективних бізнес-одиниць у період T_1 , а через E_1^0 – ефективність цієї бізнес-одиниці, с показниками в період T_1 відносно межі ефективних бізнес-одиниць у період T_0 . Технічний зсув межі, що утворюється еталонними бізнес-одиницями, розраховується за формулою (Сазонова, 2012):

$$TC_{ng}^i = \sqrt{\frac{E_1^0}{E_0^1} \cdot \frac{E_0^0}{E_1^1}} \quad (4.16)$$

Індекс Малмквіста, який характеризує зміну ефективності в період T_1 відносно періоду T_0 розраховується за формулою (Сазонова, 2012):

$$Mind = TC_{ng} \cdot \frac{E_1^1}{E_0^0} \quad (4.17)$$

Індекс Малмквіста відображає зростання або зниження сукупної продуктивності факторів виробництва. Значення індексу більше одиниці відповідає зростанню, а менше одиниці – спаданню продуктивності факторів. Аналіз розрахованих значень індексу Малмквіста дозволяє зробити висновок про ефективність розподілу коштів між бізнес-одиницями корпорації та доцільність обраної стратегії розвитку (Таранюк, 2018).

4.3 Оцінювання комплаєнс-ризиків методом попарних порівнянь

Термінологічне поняття "комплаєнс" з'явилося в правовому полі України відносно недавно і, перш за все, в банківському секторі. При цьому, як правило, цей термін не вживається ізольовано, а має пряме відношення до інших понятійних категорій, в результаті чого використовуються словосполучення: "антимонопольний комплаєнс", "антикорупційний комплаєнс", "комплаєнс-ризик", "комплаєнс-контроль" і т. п. Впровадження даної термінології здійснюється на рівні правових актів відповідних органів виконавчої влади України та конкретних відомств, а також на локальному рівні відповідних фінансових та бізнес-структур.

У зв'язку з цим слід зазначити, що система комплаєнс (Compliance System) - це визнана міжнародна система протидії загрозам і управління ризиками, яка забезпечує відповідність діяльності організації (компанії) вимогам державних органів, саморегулюючих громадських та інших організацій, відповідність нормам права, правилам, рекомендаціям і стандартам, що регламентують діяльність організації (компанії, підприємства, установи).

Мета впровадження системи комплаєнс - створення на підприємстві ефективних механізмів по виявленню і аналізу корупційно-небезпечних сфер діяльності, оцінка і управління правовими, матеріальними і фінансовими ризиками при виникненні корупційних відносин, забезпечення комплексного захисту підприємства або організації від самих різних правових, податкових, економічних, репутаційних, санкційних та інших загроз.

Регулятивне середовище являє собою сукупність взаємодіючих нормативних і ненормативних регуляторів у сфері боротьби з корупцією, з хабарництвом і протидії відмиванню коштів, отриманих незаконним шляхом. Причому, на наш погляд, стрижневе місце в системі комплаєнс діяльності промислових підприємств належить оцінюванню комплаєнс ризиків.

Комплаєнс-ризик - це ризик застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих органів, істотного матеріального або фінансового збитку, втрати

репутації виробничою або фінансовою організацією в результаті недотримання нею законів, інструкцій, правил, стандартів саморегулюючих організацій або кодексів поведінки, що стосуються банківської діяльності. Для надання оцінки наслідків комплаєнс порушень службі комплаєнс-контролю і внутрішнім аудиторам необхідно провести:

а) якісну оцінку ймовірних (дійсних) наслідків комплаєнс порушень. Якісна оцінка сприяє логічному розумінню тяжкості обставин, до яких призвели комплаєнс порушення, і виражається в зміні іміджу, репутації, інвестиційної привабливості підприємства і т.п.

б) кількісну оцінку можливих (дійсних) наслідків комплаєнс порушень. Даний вид оцінки передбачає розрахунок економічного збитку і економічної вигоди від реалізації схем комплаєнс порушень. Слід зазначити, що ранжування оцінок дозволяє керівнику служби комплаєнс-контролю в процесі складання аудиторського звіту визначити найбільш суттєві причини і фактори, що впливають на виникнення комплаєнс порушень у системі корпоративного управління підприємством.

Результати проведених досліджень показують, що наявність комплаєнс порушень і, відповідно, комплаєнс ризиків виникає при проведенні дослідження ринкової кон'юнктури продукції підприємства. При проведенні таких досліджень виникають різні приватні чи корпоративні інтереси, задоволення яких може принести окремим особистостям або групам осіб матеріальні, фінансові чи іміджеві переваги. Крім того, значна кількість факторів, які використовуються при проведенні кон'юнктурних досліджень (попит, пропозиція, ціна, якість, рівень конкуренції та ін.) носять імовірнісний характер і в підсумку призводять до невизначеності і недостатньому обґрунтуванню кінцевого результату розрахунку. Природно, що саме ця сфера економічної діяльності промислового підприємства рясніє комплаєнс-ризиками, які потребують виявлення, ідентифікації, оцінки та усунення (максимального зменшення).

Виходячи з цього, на наш погляд, результати використання комплаєнс ризиків кон'юнктурних показників цільового ринку підприємства нагально вимагають розробки відповідного методичного забезпечення, оцінки достовірності отриманих результатів. Рівень цієї оцінки спільно з оцінкою комплаєнс ризику становить повну групу несумісних явищ, тобто:

$$D + P = 1, \quad (4.16)$$

де D - аналітична оцінка достовірності розрахунків кон'юнктури ринку виробів; P - аналітична оцінка комплаєнс ризику розрахунків рівня ринкової кон'юнктури продукції підприємства.

Рівняння (4.16) дозволяє стверджувати, що чим вища точність проведених розрахунків кон'юнктури ринку певного товару, чим більше рівень обґрунтованості отриманих результатів, тим менше рівень ризику

Питання оцінки комплаєнс - ризику погіршення умов ринкової кон'юнктури технологічних продуктів по різних товарних ринках вже проводилися вченими-економістами. У цьому сенсі слід зазначити наукові розробки П.Райхліна (Pererva and other, 2017), З.В.Герасимчук і О.В.Кощій (Герасимчук), П.Г.Перерви (Перерва, 2012; Перерва, 2009), Д.Коціскі (Kocziszky and other, 2017), М.Верес Шомоші (Kocziszky and other, 2017), М.Сікорської (Sikorska and other, 2017), В.Л.Товажнянського (Товажнянський, 2010), С.Нагі (Nagy and other, 2010) та ін. Разом з тим, подальшого вдосконалення потребує процес розвитку теоретичних і методико-прикладних аспектів формування та оцінювання рівня комплаєнс ризику функціонування цільового ринку підприємства і виявлення резервів його зниження.

Для того, щоб оцінити рівень кон'юнктурного комплаєнс ризику, його потрібно певним чином виміряти. Для кількісного виміру комплаєнс ризику необхідно знати всі можливі наслідки від вчинення певних дій, надати їм кількісну або порівняльну інтерпретацію. Для кількісної оцінки кон'юнктурних комплаєнс ризиків рекомендується використовувати ряд показників, серед яких ймовірність комплаєнс ризику, очікуваний рівень комплаєнс ризику, зона

довірчого інтервалу результатів розрахунку (розкид результатів розрахунків) та ін.

Кількісно оцінити ймовірність комплаєнс ризику досить складно, результати розрахунків будуються на розрахунках частоти прояви певного явища, тобто наявності певної статистики. Наприклад, торговий дім «ХЕЛЗ» щомісяця планує збут асинхронних двигунів у кількості 300 штук. Але в середньому реалізує тільки 285 штук. Виходячи з цих даних, можна розрахувати ризик збуту 300 штук двигунів як $15 : 300 = 0,05$ або 5 відсотків. Статистичні розрахунки слід вважати більш об'єктивними, так як вони ґрунтуються на об'єктивних (фактичних) даних. Разом з тим, їх використання ускладнене через низку причин. По-перше, далеко не завжди такого роду дані є в наявності, а в більшості випадків їх просто неможливо отримати; по-друге, вони не враховують різких змін кон'юнктури ринку, по-третє, вони не враховують всіх нюансів формування ринку, які не піддаються кількісному вимірюванню. В такому випадку теорія ризиків рекомендує використовувати експертні (суб'єктивні, евристичні) методи, які позбавлені зазначених вище недоліків і орієнтуються на усереднені позиції окремих експертів щодо оцінок рівня кон'юнктурного ризику. Суб'єктивна ймовірність є прогнозом певного результату і може бути розрахована з використанням таких методів, як експертні атрибутивні оцінки (інтуїтивні оцінки допустимого ризику на основі накопиченого досвіду), експертні оцінки чинників і критеріїв ризику, моделювання ймовірностей ризику.

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо за доцільне дослідження рівня комплаєнс ризику оцінки рівня кон'юнктури асинхронних двигунів здійснювати з використанням евристичних методів, зокрема за допомогою методу попарних порівнянь. Саме цей метод, на думку З.В.Герасимчук і О.В.Коцїй (Герасимчук), дозволяє оцінити ризик функціонування товарного ринку в умовах обмежених статистичних даних, і дії цілого ряду чинників, які важко піддаються вимірюванню. Теоретичний опис експертних методів оцінки ризику в зазначених умовах надано в роботі (Косенко, 2015; Герасимчук), де метод

парних порівнянь використовували для практичних розрахунків оцінки кон'юнктурного ризику ринку молочних продуктів, на що ми будемо звертати увагу і далі. Надалі цей методичний підхід був успішно використаний Косенко О.П. при оцінці ризику комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій (Косенко, 2015).

На наш погляд, є ряд причин, що спонукають до виникнення кон'юнктурних комплаєнс ризиків ринку будь-якого промислового товару. До них, в першу чергу, сучасні дослідники ринку (Kocziszky, and other 2017; Sikorska and other, 2017; Pererva and other, 2012; Nagy and other 2017; Перерва) пропонують віднести:

- витік конфіденційної інформації з вини співробітників підприємства-продуцента або в результаті здійснення промислового шпигунства підприємствами-конкурентами;

- недоліки маркетингової політики, що передбачає невірний вибір цільових ринків збуту, недостатня або неправильна інформація про конкурентів і їх недооцінка (переоцінка), недостатнє врахування змін у перевагах основних споживачів і т.п.;

- уповільнення впровадження нововведень у порівнянні з конкурентами через відсутність необхідних коштів для здійснення науково-дослідницької роботи і впровадження нових технологій;

- несумлінність конкурентів, використання ними недозволених прийомів конкурентної боротьби;

- поява на ринку виробників з інших галузей промисловості, які пропонують товари-субститути;

- досягнення конкурентів більш високих показників енергетичних характеристик своїх виробів, зменшення енергоспоживання, розширення і поліпшення споживчих якостей товару.

Оцінку кон'юнктурного ризику функціонування вітчизняного ринку асинхронних двигунів проведено шляхом опитування групи експертів (провідних фахівців ВАТ «Укрелектромаш», ВАТ«Електромашина», ВАТ

«Електромотор»), яким було запропоновано певний набір факторів, які є носіями ринкового ризику (табл.4.1).

Таблиця 4.1 - Фактори комплаєнс ризику на українському ринку асинхронних двигунів

Шифр	Назва фактору	Примітка
1	2	3
Ф1	Штучне погіршення кон'юнктури загальнонаціонального українського ринку	Діяльність всіх видів ринків тісно пов'язана
Ф2	Недоліки корупційного законодавчого забезпечення ринкових процесів в Україні	Прозорість і логічність правових норм ринку
Ф3	Виникнення корупційного дефіциту електричної енергії на виробничі потреби споживачів електродвигунів	Без електроенергії двигун стає непотрібним
Ф4	Поява помилкової альтернативи асинхронних двигунів (зменшення ємності ринку)	Це один з інтегральних факторів ризиків
Ф5	Збільшення частки імпорتنих двигунів на українському ринку за демпінговими цінами	Імпорт витісняє українського виробника
Ф6	Посилення політичної та тіньової нестабільності в Україні, зростання рівня корупції	Політичні ризики прямо впливають на економіку
Ф7	Пропаганда низької якості асинхронних двигунів вітчизняного виробництва	Якість - важливий кон'юнктурний фактор
Ф8	Посилення фіскального тиску з боку держави на виробників двигунів	Можуть бути непередбачувані наслідки
Ф9	Митні складнощі із забезпеченням виробництва двигунів якісними комплектуючими і матеріалами	Призводить до скорочення виробництва
Ф10	Вплив на зміну переваг цільових споживачів на користь імпорتنих двигунів	Веде до зміни структури ринку на користь імпорту
Ф11	Зростання собівартості двигунів вітчизняного виробництва через наявність корупційних дій	Призводить до зростання ціни і зменшення збуту
Ф12	Розлад в роботі банківської сфери (складності отримання кредитів)	Складнощі у виробництві і збуті двигунів
Ф13	Зменшення обсягів експорту вітчизняних асинхронних двигунів	Зростання пропозиції в Україні (затоварення)
Ф14	Відсутність або зменшення державної підтримки виробництва двигунів	Складнощі в інноваційній політиці
Ф15	Погіршення роботи ринкових механізмів виробництва і збуту продукції	Веде до погіршення кон'юнктури ринку
Ф16	Корупційна несумлінність торгових партнерів	Веде до розладу ринку

Експертам було запропоновано визначити важливість факторів ризику за допомогою методу парних порівнянь всіх визначених 16 факторів кожного з кожним шляхом використання «стрічкових сум», що передбачає впорядкування факторів за ступенем їх «ролі» в погіршенні кон'юнктури ринку без призначення їм ваг (Косенко, 2015; Герасимчук, 2009). Суть методу парних переваг полягає у визначенні відносних пріоритетів кожного з факторів впливу на ступінь кон'юнктурних комплаєнс ризиків (експерти надають факторам кількісну оцінку), які потім успішно використовуються для подальшого більш уточненого економічного аналізу кон'юнктурних ризиків.

Основні переваги методу попарних порівнянь чинників кон'юнктурного комплаєнс ризику (Герасимчук, 2009) полягає в тому, що:

- має місце порівняння кожного фактору з іншими за великим числом факторів пріоритетності для підприємства, завдяки чому підвищується точність оцінки і відкривається можливість вивчати якість більшого числа сторін об'єкта дослідження, ніж при використанні інших методів;

- опускається вимірювання нерівномірно змінної важливості показників, що необхідно для вирішення більшості практичних економічних завдань;

- спрощується і стає практично здійсненою процедура визначення суджень експертів, так як не потрібно безпосередньої кількісної оцінки відносин об'єктів;

- в процесі експертизи експерт зосереджує свою увагу не на всіх факторах відразу, а тільки на двох, порівнюваних в кожен даний момент, - це полегшує роботу і сприяє підвищенню її якості;

- метод дозволяє отримати не тільки середню оцінку факторів, виставлену кожним експертом, але і дисперсію цієї оцінки, дає можливість провести в подальшому більш глибокий економіко-математичний аналіз;

- з'являється можливість узгодження розрахункових значень кількісних відносин між об'єктами і «справжніх» кількісних відносин між ними;

- при відсутності вимоги транзитивності системи порівнянь експерт робить зіставлення об'єктів незалежно від результатів інших зіставлень, в тому числі і

помилкового, і одна допущена помилка не настільки значно вплине на результати розрахунку значень пріоритетів об'єктів.

Процедура проведення експертизи заснована на використанні методу парних порівнянь об'єктів, згідно з яким всі вони попарно порівнюються між собою, причому кожна наступна оцінка не пов'язана з попередньою; всі ці парні оцінки складають матрицю парних переваг, при спеціальній обробці якої отримують числові параметри показників пріоритетності об'єкта для конкретного підприємства.

Метод парних порівнянь передбачає кожним з експертів порівняння між собою 120 пар факторів ризику і вибір серед кожної пари більш вагомого чинника ризику (або вказати їх рівноцінну вагу) погіршення кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів.

Відповіді експертів були оброблені, згруповані і представлені у вигляді таблиці переваг. Оцінка відповідей експертів здійснювалася з використанням критеріальної таблиці, побудова якої було виконано за наступним алгоритмом. При порівнянні двох факторів ризику експерт на їх перетині (перетин колонки і стрічки) виставляв одну з попередньо встановлених оцінок.

При проведенні даної експертизи парна оцінка робилася за такими ознаками (оцінками) (Косенко, 2015; Перерва, 2009; Герасимчук, 2009; Перерва, 2018), деталізація яких представлена нами в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 - Критерії попарної експертної оцінки факторів комплаєнс ризику при оцінюванні рівня кон'юнктури ринку асинхронних електродвигунів

Оцінка	Передумови виставлення даної оцінки експертом
«1,0»	Виставляється, коли фактор, зазначений в колонці має, на думку експерта, більшу ступінь ризику (пріоритет колонки), ніж фактор, зазначений в рядку
«0,0»	Виставляється, коли фактор, зазначений в колонці мав, на думку експерта, менший ступінь комплаєнс ризику (пріоритет рядки), ніж фактор, зазначений в рядку
«0,5»	Виставляється, коли фактори в колонці і в рядку, на думку експерта, мають рівність комплаєнс ризику (рівноцінності факторів комплаєнс ризику)

Рекомендації всіх 16 експертів узагальнюються у вигляді підсумкової оціночної таблиці, в якій наведено підсумкові результати першого етапу

експертизи по пріоритетності факторів ризику. При формуванні критеріальної таблиці виставлені кожним експертом оцінки склалися.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити ряд важливих висновків. По-перше, українських виробників асинхронних електродвигунів практично не хвилюють можливості отримання матеріальної допомоги від держави для підтримки свого бізнесу. Фактор Ф14 «Відсутність або зменшення державної підтримки виробництва двигунів» було визначено експертами як найменш ризиковий, що пояснюється, на наш погляд, практичною відсутністю такої підтримки з боку держави протягом багатьох років і практичним пристроєм виробників до такого стану.

Наявністю елементів хаосу і відсутністю цивілізаційних ознак ринку пояснює мінімальна увага експертів до фактору кон'юнктурного ризику Ф16 «Корупційна несумлінність торгових партнерів». Таке ж пояснення може бути використано і до чинників Ф15 «Погіршення роботи ринкових механізмів виробництва і збуту продукції» (11 рейтингове місце) і фактору Ф8 «Посилення фіскального тиску з боку держави на виробників асинхронних двигунів» (13 рейтингове місце). Невисокий рейтинг фактора Ф12 «Проблеми в роботі банківської сфери (складності отримання кредитів)», на нашу думку, пояснюється проходженням вітчизняних виробників електродвигунів через перешкоди світової фінансової кризи і придбанням в цій області певного імунітету. Високий рейтинг українських двигунів на внутрішньому ринку не викликає критичного стану процесів зменшення експорту цієї продукції (фактор 13).

Разом з тим, з використанням побудованої критеріальної таблиці було обґрунтовано 10 найважливіших в даний час ризикоутворюючих чинників ринкової кон'юнктури асинхронних електродвигунів. До них були віднесені (в порядку отриманого рангу): фактор Ф4 «Поява альтернативи асинхронних двигунів (зменшення місткості ринку)»; фактор Ф3 «Виникнення корупційного дефіциту електричної енергії на виробничі потреби споживачів електродвигунів»; фактор Ф7 «Пропаганда низької якості асинхронних

двигунів вітчизняного виробництва»; фактор Ф5 «Збільшення частки імпортних двигунів на українському ринку за демпінговими цінами»; фактор Ф1 «Штучне погіршення кон'юнктури загальнонаціонального українського ринку»; фактор Ф2 «Недоліки корупційного законодавчого забезпечення ринкових процесів в Україні»; фактор Ф11 «Зростання собівартості двигунів вітчизняного виробництва через наявність корупційних дій»; фактор Ф10 «Зміна переваг цільових споживачів на користь імпортних двигунів»; фактор Ф9 «Митні складнощі із забезпеченням виробництва двигунів якісними комплектуючими і матеріалами»; фактор Ф6 «Посилення політичної та тіньової нестабільності в Україні, зростання рівня корупції».

Відповідні розрахунки для визначення кількісної оцінки рівня комплаєнс ризику погіршення кон'юнктури ринку зведені нами в табл.4.3.

Таблиця 4.3 - Розрахунок кількісної оцінки рівня комплаєнс ризику погіршення кон'юнктури українського ринку асинхронних електродвигунів

Шифр	Назва фактора ризику	$\Phi_i^{ваг}$	$\Phi_i^{риз}$	$\Phi_i^{ваг} \Phi_i^{риз}$
1	2	3	4	5
Ф1	Штучне погіршення кон'юнктури загальнонаціонального українського ринку	0,10	3,25	0,325
Ф2	Недоліки корупційного законодавчого забезпечення ринкових процесів в Україні	0,09	3,87	0,348
Ф3	Виникнення корупційного дефіциту електричної енергії на виробничі потреби споживачів електродвигунів	0,12	5,43	0,652
Ф4	Поява помилкової альтернативи асинхронних двигунів (зменшення місткості ринку)	0,13	7,12	0,926
Ф5	Збільшення частки імпортних двигунів на українському ринку за демпінговими цінами	0,11	4,87	0,536
Ф6	Посилення політичної та тіньової нестабільності в Україні, зростання рівня корупції	0,07	3,81	0,267
Ф7	Пропаганда низької якості асинхронних двигунів вітчизняного виробництва	0,12	7,25	0,870

Продовження табл.4.3

1	2	3	4	5
Ф8	Митні складнощі із забезпеченням виробництва двигунів якісними комплектуючими і матеріалами	0,09	3,50	0,315
Ф9	Вплив на зміну переваг цільових споживачів на користь імпорتنих двигунів	0,08	5,37	0,510
Ф10	Зростання собівартості двигунів вітчизняного виробництва через наявність корупційних дій	0,09	5,93	0,534
Всього:		1,00		5,283

Примітка: $\Phi_i^{ваг}$ - вагомість i -го фактора кон'юнктурного ризику;
 $\Phi_i^{риз}$ - ступінь кон'юнктурного ризику за рахунок i -го фактора.

Для оцінки отриманої в результаті (табл.4.3) необхідно скласти шкалу з критеріями інтерпретації кількісних оцінок рівня ризику погіршення кон'юнктури українського ринку асинхронних електродвигунів. На основі обробки і доопрацювання наукових пропозицій в цій галузі (Reichling, 2017; Косенко, 2015; Перерва, 2012; Герасимчук, Перерва, 2018) обґрунтовано відповідні критеріальні межі, використання яких дозволяє надавати економічну інтерпретацію отриманим в табл. 4.3 кількісним результатами. Пропозиції з цього приводу зведені нами в табл.4.4.

Таким чином, проведене експертним методом оцінки рівня комплаєнс ризику свідчить, що для вітчизняного ринку асинхронних електродвигунів властивий високий комплаєнс ризик (4,89 бали) зниження умов його функціонування. Причому найбільший комплаєнс ризик пов'язаний із зниженням загальногосподарської кон'юнктури України внаслідок існування значного рівня корупції, скорочення місткості вітчизняного ринку асинхронних електродвигунів через неправомірне лобіювання особистих інтересів окремих особистостей або груп, і браком якісної сировини для їх виробництва в Україні через наявність штучних бар'єрів для його поставок на підприємства-виробники асинхронних електродвигунів (Таранюк, 2018).

Таблиця 4.4 - Критеріальні оцінки меж кон'юнктурного ризику і їх характеристика

Межі інтервалу розміру ризику		Загальна характеристика ризику	Детальна характеристика ризику погіршення ринкової кон'юнктури за рахунок комплаєнс факторів
Початок	Кінець		
0	00,5	ризик відсутній	Ринок в стадії розвитку. Рівень конкуренції невисокий. Товар домінує в перевагах споживачів
00,5	20,8	ризик мінімальний	Ринок практично сформований. Нормальний рівень конкуренції. Особливих загроз погіршення кон'юнктури на форумі немає
20,8	50,5	ризик підвищений	Ринок в стадії комерційного успіху. Є загроза загострення конкуренції. Товар потребує модернізації або заміни на більш прогресивний
50,5	70,5	ризик критичний	Ринок в початковій стадії спаду. Загрози конкурентів посилені. Необхідна термінова диверсифікація ринкової і товарної політики
70,5	100,0	ризик неприпустимий	Критичний стан ринку. Товар не конкурентоспроможний. Необхідна заміна товару або зміна сегмента ринку

4.4 Фінансово-кредитне забезпечення як економічний механізм результативного галузевого реінжинірингу

Забезпечення ефективного функціонування будь-якого товарного ринку на сучасному етапі розвитку економіки не можливо уявити без добре розвиненої системи фінансово-кредитного обслуговування як однієї з найбільш важливих складових маркетингової інфраструктури ринку. Загалом питання та проблеми фінансово-кредитного забезпечення ринку досить однорідні, однак, пристосовуючи їх до якогось конкретного товарного ринку, можна відмітити в

них деякі відмінності, які викликані різноманітністю процесів виробництва, розподілу та споживання товарів (Іващенко О.В., 2009).

Що стосується ринків сільськогосподарської продукції, то вони мають свої особливості, до яких, в першу чергу, можна віднести сезонність виробництва, звідки з'являється сезонний розрив між вкладенням і надходженням коштів, безперервність процесів відтворення, потреба в обігових засобах тощо. Все це перетворює сільське господарство в сферу, де кредитні ресурси відіграють вирішальну роль в комерційній діяльності, а кредит – в основне джерело поповнення фінансових ресурсів підприємства.

Однак, не зважаючи на нагальну необхідність створення ефективно функціонуючої фінансово-кредитної системи, адекватне сучасним ринковим умовам фінансово-кредитне забезпечення сільськогосподарських товаровиробників, яких, на нашу думку, це стосується в першу чергу, ще не досить належним чином сформовано, а проблеми фінансового забезпечення аграріїв, які й досі залишаються нерозв'язаними, зумовили необхідність пошуку шляхів їх розв'язання (Мандич О.В., 2016).

Проблемам фінансово-кредитного обслуговування сільськогосподарських підприємств присвячено багато наукових праць, до більш вагомих авторів з даної проблематики можна віднести П.Т. Саблука, В.М. Алексійчука, М.Я. Дем'яненка, М.Й. Маліка та ін. Однак, ситуація, яка склалась на цей час, свідчить про те, що фінансово-кредитне забезпечення безпосередніх товаровиробників сільськогосподарської продукції знаходиться на доволі низькому рівні, тому це питання, на нашу думку, потребує подальшого аналізу й удосконалення (Савощенко А.С., 2005).

Загалом, фінансово-кредитна система обслуговування має такі складові: фінансово-кредитна інфраструктура, механізм кредитних відносин з комерційними банками та механізм позабанківського кредитування, вивчення й аналіз яких і визначають методикую проведення даного дослідження.

Фінансово-кредитна інфраструктура – це комплекс різноманітних за структурою фінансово-кредитних організацій, об'єднаних загальною метою,

яка включає комерційні та кооперативні банки, кредитні спілки, агропромислово-фінансові групи, страхові компанії тощо, які обслуговують сільськогосподарських товаровиробників, посередників та кінцевих споживачів продукції.

Фінансово-кредитне обслуговування зернового ринку має свої особливості, головними з яких є фінансове забезпечення товаровиробників не тільки для простого або розширеного відтворення виробництва, а й для отримання виробником можливості виконання функцій посередників, тобто налагодження у нього процесів зберігання продовольчого зерна з метою підвищення його якісних характеристик та подальшої реалізації новоствореного товару безпосередньо кінцевому споживачу – переробному підприємству. Недосконалість існуючого фінансово-кредитного забезпечення проявляється в тому, що комерційні банки, страхові та інвестиційні компанії не повністю задовольняють відповідні потреби аграрного бізнесу. Наприклад, комерційні банки, які відіграють важливу роль в кредитуванні сільськогосподарських товаровиробників, за останні роки значно збільшили надходження кредитних ресурсів у зернову галузь, чому частково сприяв механізм компенсації кредитної ставки, розмір якої становив 50 % облікової ставки Національного банку України на день укладання кредитної угоди, але не менше 17,5 % річних. Однак, не зважаючи на це, комерційні банки все ж таки не можуть достатньою мірою кредитувати товаровиробників у зв'язку з постійним втручанням центральних органів у комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств, відсутністю визначеної юридичної процедури для відшкодування збитків, відсутністю механізму кредитування з урахуванням особливості галузі та контролю за цільовим використанням і поверненням кредитів тощо. В результаті підприємства не тільки не можуть розширюватись, а й не мають можливостей для оновлення застарілої матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій виробництва продукції.

Невід'ємними елементами фінансово-кредитної інфраструктури аграрного ринку також слід вважати агропромислово-фінансові групи, фінансові фонди,

інноваційні фонди, лізингові організації, страхові та факторингові компанії тощо. Проте, лише деякі з цих елементів почали функціонувати в аграрному секторі України. Приваблива особливість фінансового забезпечення агропромислово-фінансової групи полягає в тому, що тут поєднуються всі форми: самофінансування, кредитування, бюджетне фінансування, а також акціонерний капітал як найбільш мобільна і раціональна форма концентрації та перерозподілу фінансових ресурсів, крім того, тимчасово вільні фінансові ресурси учасників можуть переміщуватися в рамках АПФГ. Подальший розвиток АПФГ сприятиме відродженню агропромислового виробництва на якісно новій основі шляхом розбудови конкурентоспроможної галузі, здатної забезпечити продовольчу безпеку країни та виведення її на рівень однієї з найрозвиненіших у аграрному відношенні країн.

Ще одною важливою складовою фінансово-кредитної інфраструктури є страхування, яке має забезпечувати надійний захист майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників і підвищувати їх платоспроможний рівень перед кредитуючими організаціями, але і тут існують перешкоди. По-перше, державним бюджетом кошти на програму підтримки обов'язкового страхування не передбачені, тому фактично таке обов'язкове страхування не здійснюється, по-друге, страхові тарифи, які є на даний час, страхові компанії вважають заниженими, але в той же час вони є надто високими для сільськогосподарських товаровиробників, які не отримують достатніх прибутків, аби таке страхування негативно не відобразалося на їх фінансовому стані.

Світова практика доводить, що найкращим способом задоволення вищеназваних потреб товаровиробників може стати диверсифікація форм фінансового посередництва, яка буде забезпечена багатоканальною схемою надання кредитів, яка забезпечить товаровиробників фінансовими ресурсами із декількох джерел, пов'язаних між собою. Втіленням в дійсність такої системи є створення системи спеціалізованих кредитних кооперативів, тобто взаємне кредитування на кооперативних засадах, перевагами організації яких є

максимальне наближення до клієнтів та порівняно низькі витрати по кредитному обслуговуванню. Розвиток такого кредитування передбачає виникнення кредитних спілок та кооперативних банків, де власниками мають бути ті, хто користується їхніми послугами, ведення фінансової політики базується на фундаментальних принципах кооперації та демократизації управління і які повинні створюватися за принципом територіальності і поділятися на три рівні:

- місцеві кооперативні банки та кредитні спілки, які є сполучною ланкою з виробниками сільськогосподарської продукції і які формують обсяги замовлень на кредитні ресурси від товаровиробників, визначають цілі отримання позики та ефективність її використання, строки надання і повернення кредитів тощо;

- регіональні кооперативні банки та кредитні спілки, до основних функцій яких має відноситись підтримка першого рівня додатковими послугами, тобто розробка нових фінансових продуктів, підтримка ліквідності, забезпечення валютних, інвестиційних та розрахункових операцій і т.ін.;

- центральні кооперативні банки та кредитні спілки, головною функцією яких є взаємопоеднання двох нижчих рівнів.

Однак, на даному етапі створенню запропонованої кредитної кооперації перешкоджають деякі недоліки законодавства, до яких можна віднести розмір мінімального статутного фонду, кількість учасників кооперативного банку або кредитної спілки, підприємницький механізм розподілу коштів, учасники такої кооперації не можуть бути об'єднанням громадян тощо.

Незважаючи на стрімкий розвиток вітчизняного кредитування, значна частина проблемних питань, пов'язаних з фінансово-кредитним забезпеченням залишається все ще невирішеною (Іващенко О.В., 2007). Насамперед це стосується державної підтримки та удосконалення законодавчої бази, яка регулює правові й фінансово-кредитні відносини в аграрному секторі та подальший розвиток кредитних інституцій. Також ще одними з основних причин, які стримують розвиток кредитування можна вважати високу ціну кредиту, завищені норми обов'язкового резервування коштів для банків,

відсутність надійного позичальника, відсутність гарантій повернення кредиту, високий рівень витрат з надання фінансово-кредитних послуг, відсутність практики страхування неповернення кредитів тощо (Мандич О.В., 2017).

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що система фінансово-кредитного забезпечення є одним з найбільш вагомих механізмів, який досить сильно впливає на ефективність функціонування українського зернового ринку, однак на даний момент вона має цілий ряд недоліків і проблем, подальше вирішення яких сприятиме стабільному функціонуванню сільськогосподарських товаровиробників.

4.5 Функціональне моделювання – методологічна основа дослідження бізнес-процесів на промислових підприємствах

Розробка та впровадження в практику методів дослідження динаміки функціонування складних систем, до яких відносяться промислові підприємства, є однією з найбільш складних проблем сучасної науки. Слід зазначити, що всі відомі підходи до моделювання життєвого циклу виробу в інтегрованому інформаційному середовищі підприємства належать до методів моделювання складних автоматизованих систем, де одним з фундаментальних понять є – модель (Таранюк, 2015; Tolbatov and other, 2017; Толбатов та ін., 2016; Толбатов та ін., 2017; Толбатов та ін., 2016; Толбатов, 2005; Толбатов та ін., 2018)

Як показав аналіз сучасних методологій проектування складних систем (Tolbatov and other, 2017; Толбатов та ін., 2016; Толбатов, 2017; Tolbatov, 2015), найбільш потужним та ефективним методом дослідження існуючих та побудови нових бізнес-процесів з сімейства методології IDEF є метод IDEFØ. IDEFØ (Integration DEFinition language Ø) в основі якого лежить технологія структурного аналізу та проектування SADT™, представляє собою одночасно як графічну мову програмування (синтаксис та семантику), так і описання вичерпної методології для розробки функціональних моделей. Модель IDEFØ відображує як функції системи виконуються та взаємодіють між собою. При використанні методу

IDEF0 для здійснення системного аналізу, він забезпечує фахівців відповідних спеціальностей інженерними підходами для (Tolbatov and other, 2017; Толбатов та ін., 2016):

1. Здійснення системного аналізу та проектування на всіх рівнях, для систем, які складаються з людських ресурсів, обладнання, матеріалів, комп'ютерів та інформаційних потоків для великих виробництв, систем або предметних областей.
2. Розробки відповідної документації одночасно з розробкою системи як основи для інтеграції нових систем або вдосконалення існуючих.
3. Зв'язку між аналітиками, конструкторами та користувачами.
4. Досягнення консенсусу між командами-розробниками систем, надаючи їм єдину інформаційну базу для розуміння процесів.
5. Розробки відповідних архітектур для промислового аналізу, інформаційного проектування та управління ресурсами.

"Функціональна модель" є базовим поняттям в методології IDEF0, яке в свою чергу базується на понятті "функція". Саме функції є змістом тих елементів (блоків), з яких будується модель системи, яка вивчається або проектується.

У методології IDEF0 функція інтерпретується як перетворення входу у вихід під впливом управління і за допомогою механізму (рис. 4.2).

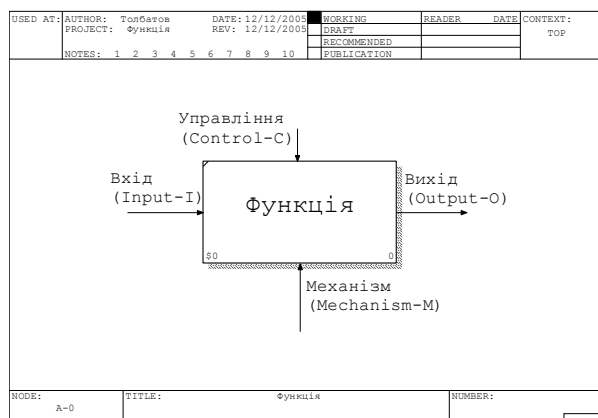


Рис. 4.2- Графічна інтерпретація функції, як перетворення в методології IDEF0

Модель і оригінал зв'язані між собою деякими умовами відповідності, тобто йдеться про адекватність моделі оригіналу. Можна стверджувати, що модель і оригінал знаходяться між собою у відношенні гомоморфізму (Tolbatov and other,

2017; Толбатов та ін., 2016). Це значить, що все, що є в моделі, обов'язково є і в оригіналі. Зворотне твердження невірне. Таким чином, функціональна модель є образ реальної системи (оригіналу), описаний графічною мовою та такий, що відображає функції, які виконує система, і відносини (зв'язки) між ними.

Метод IDEF0 призначений для функціонального моделювання (Tolbatov and other, 2017), тобто моделювання виконання функцій об'єкту, шляхом створення описової графічної моделі, яка показує що, як і ким робиться в рамках функціонування системи. Функціональна модель є структурованим зображенням функцій виробничої системи або середовища, інформації і об'єктів, що зв'язують ці функції.

Модель будується методом декомпозиції: від крупних складових структур до більш дрібних, простих. Елементи кожного рівня декомпозиції є процесами (операціями, діями) по переробці інформаційних або матеріальних ресурсів за певних умов з використанням заданих механізмів. Кожна операція розкладається на більш дрібні складові – дії по переробці певної частини інформаційних або матеріальних ресурсів за певних умов з використанням частини заданих механізмів. Ступінь деталізації моделі повинна задовольняти вимогам, заданим на початку процесу її створіння (Толбатов та ін., 2016).

Отже, функціональне моделювання за методологією IDEF0 полягає в побудові серії взаємозв'язаних, ієрархічно організованих діаграм, що відображають функції підприємства і відношення між ними. Діаграми будуються на основі графічної мови, яка включає як словник обмежений і чітко визначений набір елементів: блоків, стрілок, міток:

Розробка типових функціональних моделей діяльності промислового підприємства.

Для створення типових функціональних моделей промислового підприємства запропоновано 4-х рівневу класифікацію функцій, які моделюються блоками IDEF0 (Tolbatov and other, 2017; Толбатов та ін., 2016), орієнтовану на достатньо широке коло організаційно-економічних і виробничо-технічних систем. Класифікація ділить всі функції таких систем на чотири основних і два додаткових

види.

Основні види функцій (Толбатов та ін., 2016).

1. Діяльність—сукупність процесів, які виконуються (протікають) послідовно або/і паралельно і перетворюють безліч матеріальних або/і інформаційних потоків у безліч матеріальних або/і інформаційних потоків з іншими властивостями. В моделі IDEF0 діяльність описується блоком A0 на основній контекстній діаграмі A-0.

При моделюванні великих промислових підприємств, які є багато профільними структурами і займаються різними видами діяльності, які можуть знайти віддзеркалення в додатковій контекстній діаграмі A-1 функціональної моделі. В цьому випадку загальна модель такої складної структури складається з ряду моделей, кожна з яких відноситься до конкретного виду діяльності.

2. Процес (синонім: бізнес-процес) — сукупність операцій, які виконуються послідовно або/і паралельно, і перетворюють матеріальний або/і інформаційний потоки у відповідні потоки з іншими властивостями. Процес протікає відповідно до директив управління, які виробляються на основі цілей діяльності.

3. Операція—сукупність дій, які виконуються послідовно або/і паралельно, і перетворюють об'єкти, що входять до складу матеріального або/і інформаційного потоку у відповідні об'єкти з іншими властивостями.

4. Дія—перетворення якої-небудь властивості матеріального або інформаційного об'єкту в іншу властивість. Дія виконується відповідно до команди, що є частиною директиви на виконання операції, із споживанням необхідних ресурсів і з дотриманням обмежень, що накладаються на здійснення операції.

Додаткові види функцій:

5. Субдіяльність – сукупність декількох процесів у складі діяльності, з'єднана деякою ціллю.

6. Підпроцес – група операцій у складі процесу, з'єднана технологічно або організаційно.

Рівні декомпозиції, які деталізують дії, природно вважати такими, що складаються з елементарних або простих функцій. З рівнями декомпозиції тісно пов'язана ієрархія функціональних моделей (рис. 4.3).

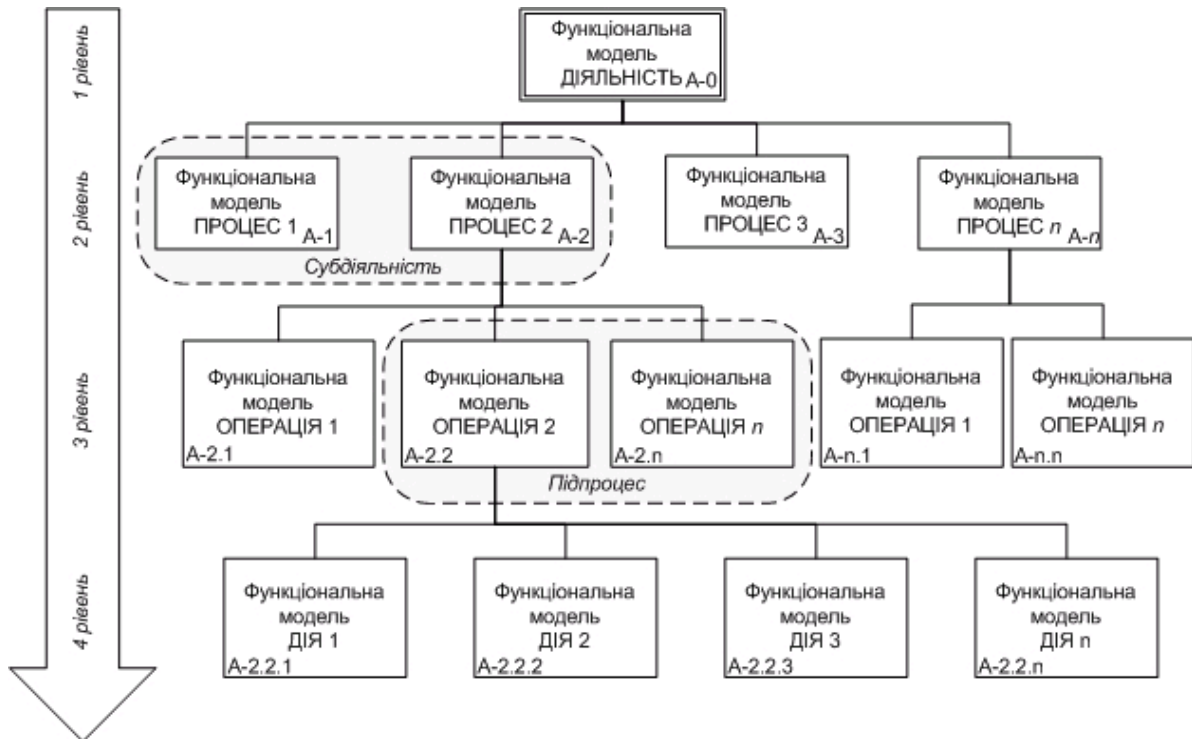


Рисунок 4.3 - Ієрархія функціональних моделей

Введені вище поняття основних процесів утворюють природну ієрархію блоків на IDEF0-діаграмах при декомпозиції, передбачаючи чотири рівні останньої. Проте при аналізі складних видів діяльності можуть бути потрібні проміжні рівні декомпозиції, засновані на застосуванні додаткових функцій.

Модель першого рівня описує діяльність підприємства в рамках набору основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (субдіяльностей) з точки зору управління, організації і взаємодії між ними і, як самостійна модель даного рівня – модель функціонування системи управління якістю.

Моделі другого рівня описують структуру всіх основних і допоміжних процесів (процеси випуску всіх видів продукції і технологічної підготовки виробництва) в рамках набору операцій або підпроцесів. Для побудови функціональних моделей цього рівня необхідно виявляти процеси, власників процесів і межі відповідальності власників процесів. Ця задача є принципово

новою для підприємств з вертикальною системою управління. Особливістю моделей цього рівня є обов'язкова побудова моделі на основі ЖЦ конкретної продукції.

Моделі третього рівня описують операції (групи операцій–підпроцеси) елементів ЖЦ виробу в рамках конкретного набору дій (або набору операцій у випадку підпроцесу). Це, в першу чергу, операції (підпроцеси) маркетингу, аналізу і підписання контрактів, конструкторської і технологічної підготовки виробництва, закупівель і управління запасами, всіх видів контролю і випробувань продукції (у тому числі вхідного контролю), виконання конкретних технологічних операцій, упаковки і зберігання готової продукції, транспортування, управління допоміжним устаткуванням (у тому числі метрологічним), збору, зберігання, обробки і аналізу інформації і т.д. Повний перелік операцій (процесів) формується для кожного підприємства індивідуально. Дані групи операцій (підпроцесів) детально описані в методичних і робочих інструкціях, техпроцесах.

Точку зору формують головні фахівці: головні технолог (конструктор), керівники виробництв, керівники мінімальних технологічних одиниць виробництва–начальники цехів, лабораторій, бюро і т.д.).

Модель четвертого рівня описує елементарні дії в рамках конкретних операцій (підпроцесів), які виконуються за допомогою обладнання та спеціалістів підприємства. Моделі цього рівня, як правило складаються з одного блоку (це мінімальний рівень декомпозиції) та описуються кількісними характеристиками.

Слід зазначити, що моделі другого, третього та четвертого рівнів дозволяють формалізувати процеси, операції та дії з математичної точки зору, що дає змогу перейти до їх кількісних оцінок.

Розробка організаційної моделі підприємства.

Всі функції, що входять в класифікацію, знаходяться між собою у відносинах ієрархічної підлеглості за принципом зверху «вниз»: діяльність–субдіяльність–процес–підпроцес–операція–дія. Згідно методології IDEF0 кожна функція

виконується за допомогою механізму. В більшості систем, аналізованих за допомогою функціональних моделей, такими механізмами служать організаційно-технічні структури (Tolbatov and other, 2016). Аналіз таких систем (Толбатов та ін., 2018; Tolbatov and other, 2016) показує, що між ієрархією функцій (перетворень) і ієрархією механізмів існує чітка відповідність (рис. 4.4).

Використовуючи ієрархію функціональних блоків, визначимо елементи ієрархії механізмів (Tolbatov and other, 2017).

Організаційно-технічна система – організаційна структура, персонал і комплекс технічних засобів (обладнання), необхідні для здійснення діяльності.

Організаційно-технічна підсистема – частина організаційно-технічної системи, яка забезпечує протікання процесу(субдіяльності).

Організаційно-технічний комплекс(модуль) – частина організаційно-технічної підсистеми, призначена для виконання операції.

Організаційно-технічний блок – частина організаційно-технічного комплексу, яка забезпечує виконання дії.



Рисунок 4.4 - Відносини між функціями і механізмами

Коректна побудова моделі, без апріорної прив'язки до “організації”, забезпечує можливість зв'язати її функції на різних рівнях декомпозиції з об'єктами організаційно-технічної структури, які виступають як механізми. В цьому випадку організаційно-технічна структура стає результатом функціонального моделювання. В достатньо деталізованих функціональних моделях, які розробляються в рамках процесного підходу щодо побудови бізнес-процесів на підприємстві (Толбатов та ін., 2017; Tolbatov and other, 2017; Толбатов та ін., 2006; Толбатов, 2005; Толбатов та ін., 2018; Tolbatov and other, 2016) повинна бути передбачена можливість перебудови механізмів у ході діяльності підприємства, тобто можливість здійснення реінжинірингу виробництва і/або бізнес-процесів.

Слід зазначити, що між ієрархією механізмів (блоки організаційно-технічної структури) та структурними підрозділами підприємства існує зв'язок, що дозволяє розробити організаційну модель підприємства (рис. 4.5).

Наведена схема є спрощеною (досить загальною) і потребує уточнення для її практичного використання в залежності від конкретних умов функціонування підприємства. Запропонований підхід до побудови організаційної структури (моделі) підприємства є ні чим іншим, як практичною реалізацією процесно-орієнтованого підходу до побудови систем управління, гнучких з точки зору ефективної та швидкої перебудови бізнес-процесів відповідно до динамічних змін на ринках збуту.

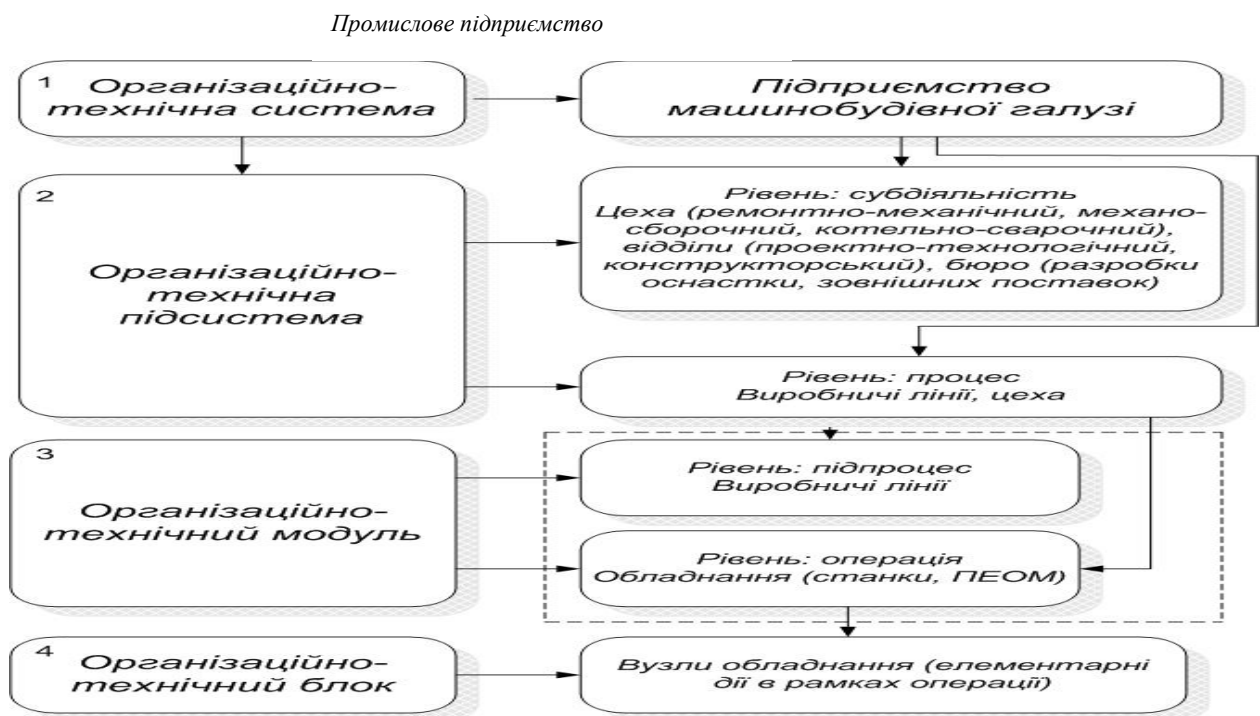


Рисунок 4.5 - Організаційно-технічна структура як основа для розробки організаційної моделі підприємства

У даному випадку організаційна модель (організаційна структура) підприємства розробляється для забезпечення ефективного виконання бізнес-процесів, направлених на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процесно-орієнтований підхід дозволяє об'єднати окремі, розрізнені зусилля підрозділів підприємства для виконання конкретних функцій в рамках його стратегічних цілей.

Шляхом дослідження сучасних методологій аналізу та проектування складних

систем обрано концепцію моделювання діяльності промислового підприємства. Отже, розглянуто методологічну основу дослідження бізнес-процесів на промислових підприємствах – функціональне моделювання та розроблено типові функціональні моделі діяльності промислового підприємства, які розглядаються з точки зору рівнів деталізації (Таранюк, 2018).

4.6 Комплексне оцінювання та індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств

Маркетингова сфера для сучасного інноваційно-активного промислового підприємства є дуже важливою складовою його діяльності та, водночас, сферою, бізнес-процеси якої стрімко змінюються під впливом новітніх технологій, інформатизації та «смартизації» управління. Комплексний характер оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств забезпечуватиме дотримання таких *принципів чи вимог до оцінювання*:

- по-перше, охоплення оцінюванням всіх етапів бізнес-реінжинірингу (підготовчий, реалізаційний та заключний);
- по-друге, запровадження на постійній основі індикативного моніторингу реінжинірингу бізнес-процесів у двох напрямках: а) моніторинг здійснення етапів реінжинірингу та їх результатів; б) моніторинг власне економічного оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів;
- по-третє, розробка методологічного, методичного та організаційного забезпечення комплексного оцінювання, а також моніторингу реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного підприємства;
- по-четверте, розроблення системи показників для поглибленого оцінювання та показників-індикаторів, що забезпечуватимуть комплексність оцінювання бізнес-процесів;
- по-п'яте, обов'язковість та доцільність впровадження систем автоматизованого проектування у реінжинірингу.

Відомо, що оцінювання будь-яких процесів або явищ можливе лише за умов наявності не лише інструментарію, методів і методик оцінювання, а за наявністю, й відповідних інформаційних баз даних, що висвітлюють їх різні характеристики, якості та зміни. Тому для оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства потрібно створення кількох інформаційних джерел – баз даних, що містять:

- фактичні характеристики існуючих бізнес-процесів маркетингової сфери підприємства;
- заплановані характеристики нових бізнес-процесів маркетингової сфери підприємства;
- дозвільні відхилення запланованих характеристик нових бізнес-процесів маркетингової сфери як інтервальні або критичні величини та типові помилки реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери підприємств в цілому та у інноваційно-активних промислових підприємствах.

Комплексне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства. Економічне оцінювання доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів має відмінності, оскільки процеси, пов'язані із запровадженням різних інновацій, знаходяться на різних етапах інноваційного процесу та мають різні інноваційні цілі, тому їх економічна ефективність не може бути єдиним показником доцільності, оскільки одночасно може відрізнятися за рівнем її досягнення, і також не відповідати інноваційним цілям. Відповідно, *теоретико-методичний базис реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних підприємств потребує удосконалення.*

При цьому слід врахувати *відмінності між інноваційно-активними та інноваційно-орієнтованими підприємствами* (Обертайло, 2013; Воронжак, 2015; Шацкова, 2016; Захарченко, 2011; Селіванова, 2014; Ковтуненко, 2014), оскільки це впливає на відмінності їх маркетингової сфери та її бізнес-процесів:

- *інноваційно-активні підприємства* – по суті, це підприємства, які здійснюють інноваційну діяльність постійно або тимчасово шляхом запровадження інновацій різної природи;

- *інноваційно-орієнтовані підприємства* – це підприємства, що обирають в якості шляху розвитку інноваційний розвиток, якому притаманне безперервне запровадження інновацій різної природи. Для цього їм потрібно здійснювати інноваційну діяльність. Однак вони не тотожні інноваційно-активним, бо за законодавством, на етапі розроблення інноваційних ідей ще не здійснюють інноваційну діяльність. Їх маркетингова сфера значно ширша, оскільки охоплює інноваційний пошук та ринок інноваційних пропозицій у вигляді передінвестиційних проектів та інноваційно-інвестиційних проектів.

Наукові засади авторського бачення комплексного оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства утворюють:

- сформульована гіпотеза;
- принципи, методи, а також науково-методичні підходи до комплексного оцінювання;
- напрями економічного оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери підприємства;
- теоретичне, організаційне, методичне та інформаційне забезпечення комплексного економічного оцінювання та індикативного моніторингу;
- інструментарій оцінювання та моніторингу, моделі та відповідні методики його застосування;
- програма безперервного вдосконалення бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного підприємства, яка обумовлює та містить цикл комплексного економічного оцінювання та моніторингу. Їх творче поєднання розкриває особливість здійснення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери та забезпечує їх ефективність для інноваційно-активного підприємства. Під час здійснення реінжинірингу бізнес-процесів будь-якої сфери відбувається перепроєктування основних та неосновних видів діяльності підприємства і його

невиробничих операцій. Тому слід максимально відійти від неосновних видів діяльності, залишивши тільки контрольні функції (Карпец, 2001). Однак перш, ніж приступати до його здійснення, необхідно ретельно вивчити інші види діяльності та оцінити користь позбавлення від них. Можливо доведеться переорієнтуватися з одних видів діяльності на інші або звужити асортимент продукції, що випускається. Також можна звернутися до стратегії блакитного океану (Kim, 2005), коли підприємство винаходить новий, ще невідкритий ринок, де немає конкурентів. Як правило, це вузька спеціалізація або створення неіснуючого раніше попиту на новому ринку, де практично відсутні конкуренти. Для наведення повної характеристики оцінювання пропонуємо звернутись до стандарту якості ISO 9000:2008, де підкреслено, що під час оцінювання необхідно провести чітку межу між результативністю та продуктивністю виконаної роботи. Таким чином, *результативність* являє собою наявне досягнення результату, а *ефективність* є статистичним співвідношенням між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Комплексне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного підприємства спирається на: розроблені наукові засади (див. рис. 4.6), функціональне наповнення та організаційне забезпечення, та супроводжуватиметься індикативним моніторингом з відповідною системою показників.

Індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства. Управлінський моніторинг, що здійснюватиметься у певній функціональній сфері управління підприємством, передбачає збір та узагальнення потрібної інформації за певними критеріями (показниками, напрямками, видами робіт тощо) для вивчення певної проблеми та розроблення на основі отриманих результатів відповідних рекомендацій щодо управлінських дій та прийняття управлінських рішень.

Індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств – це система збору, обробки, зберігання і подання інформації про

етапи реінжинірингу бізнес-процесів (їх поточні характеристики та кінцеві результати), прогнозування на її основі наслідків реінжинірингу та наукове обґрунтування рекомендацій для прийняття відповідних управлінських рішень щодо коригування реінжинірингу.

Індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства – це така ж сама система збору, обробки, зберігання і подання вибіркової інформації про поточні характеристики та кінцеві результати етапів реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери, прогнозування на її основі наслідків реінжинірингу та наукове обґрунтування рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо коригування реінжинірингу, але з врахуванням специфіки інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства.

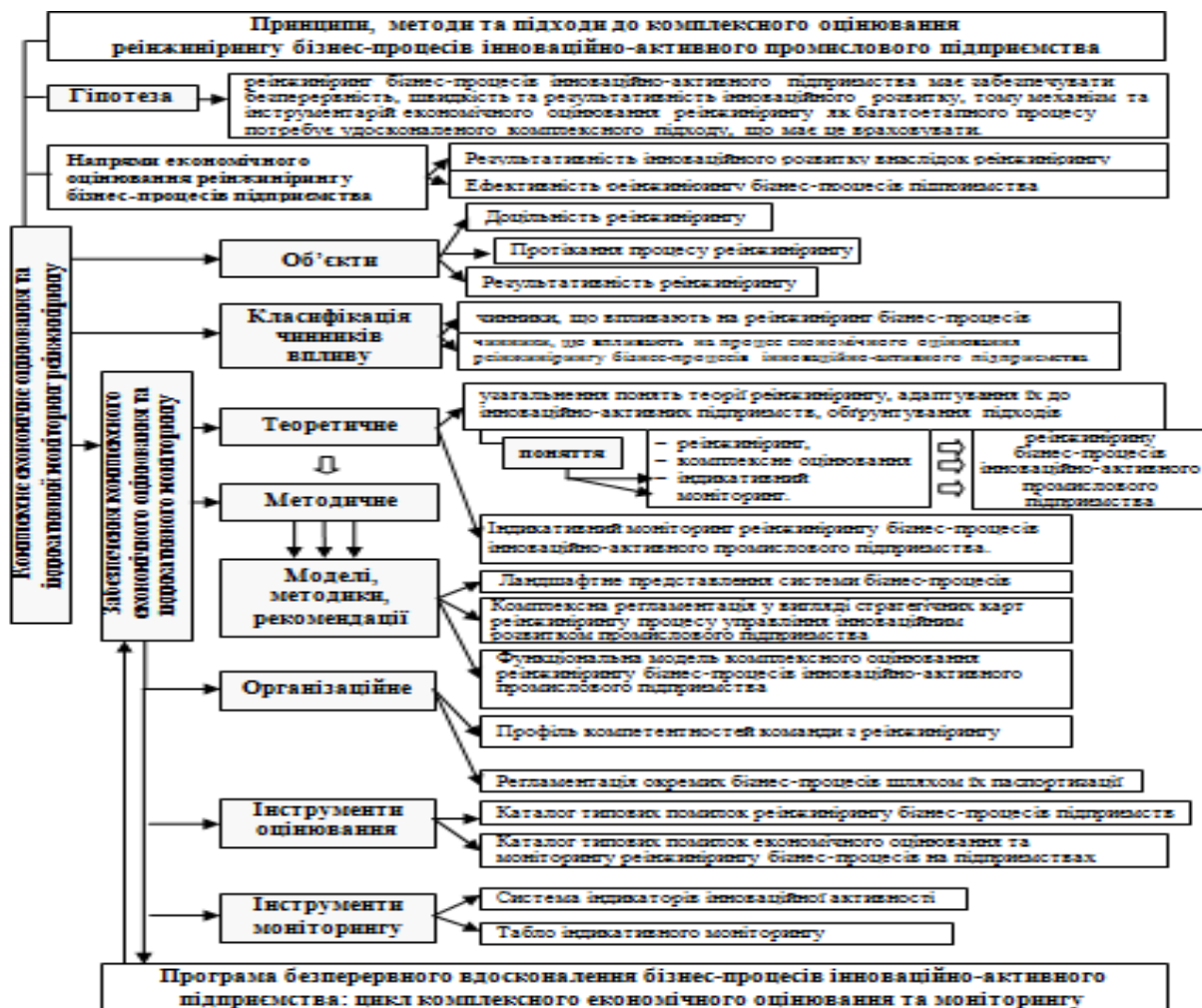


Рисунок 4.6 - Наукові засади комплексного оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства

Моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів інноваційно-активного промислового підприємства в сфері маркетингу не слід ототожнювати ані з аналізом, ані з контролем процесу реінжинірингу, оскільки він являє собою, по суті, безперервне спостереження результатів реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства з метою попередження їх небажаних відхилень по обраних параметрах. Дійсно, моніторинг виконує контролюючу функцію (Елиферов, 2005; Блинов, 2010; Філіппова, 2013), проте систематичне відстеження та коректування управлінських дій шляхом прийняття відповідних управлінських рішень вказує на його характеристики як методу контролю. Проте контролюється не результат, а процес задля виявлення його відхилень.

Таким чином, індикативний моніторинг процесу реінжинірингу бізнес-процесів спрямований на забезпечення системи управління підприємством та всіх зацікавлених користувачів (власників підприємства, інвесторів тощо) оперативною й об'єктивною інформацією щодо протікання реінжинірингу, необхідною та достатньою для формування ефективних управлінських рішень, пов'язаних з його організаційно-економічним забезпеченням та коригуванням.

Індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного підприємства пропонується здійснювати, враховуючи такі *вимоги та умови*:

- відстежувати та оцінювати потрібно не лише результати реінжинірингу, а й параметри його протікання;
- результативність інноваційного процесу не тотожна ефективності реінжинірингу: результативність реінжинірингу бізнес-процесів інноваційно-активного промислового підприємства визначає досягнення цілей інноваційного розвитку за рахунок інноваційної діяльності підприємства, а ефективність реінжинірингу – співвідношення результативності та ресурсів, витрачених на запровадження та здійснення реінжинірингу;
- є два основних типи критеріїв ефективності реінжинірингу: ступінь досягнення мети реінжинірингу та дотримання траєкторії руху інноваційно-

активного промислового підприємства як системи бізнес-процесів до декларованої мети інноваційного розвитку;

- до об'єктів моніторингу та оцінювання, крім безпосередньо реінжинірингу, потрібно додати деякі процеси та явища, що його супроводжують. Зокрема:

- а) управлінські компетентності команди з реінжинірингу;
- б) забезпеченість команди ресурсами та повноваженнями;
- в) чинники, що можуть вплинути на реінжиніринг;
- г) обслуговуючі процеси та види управлінської діяльності (підготовка персоналу, економічне оцінювання реінжинірингу, контролювання його процесу, проміжних та фінішних результатів тощо);
- д) помилки реінжинірингу, його економічного оцінювання та, власне, індикативного моніторингу.

Управлінські компетентності команди з реінжинірингу передбачають суттєві зміни у змістовності та їх комбінуванні. Їх рекомендується оцінити на попередній стадії реінжинірингу та відстежувати протягом його здійснення з метою:

- виявлення фахівців, здатних інтерактивно опанувати технології та інструментарій реінжинірингу;

- формування керівного резерву для здійснення майбутніх проектів реінжинірингу (безперервний реінжиніринг) маркетингової сфери.

Оцінювання та наступний моніторинг управлінських компетентностей (після реінжинірингу) мають стати постійними. Це пов'язано зі стрімким їх розвитком, утворенням нових процесів і явищ маркетингової природи.

Зокрема, поява та розвиток цифрового маркетингу потребує від команди з реінжинірингу знання не лише новітніх тенденцій у маркетинговій сфері, а й відповідних процесів, які їх супроводжують або виникають. Цифровий маркетинг супроводжує процес використання технічних пристроїв для просування бренду по цифрових каналах (цифрове телебачення; комп'ютери, тачскрини (планшети), смартфони, мобільні пристрої, інтерактивні екрани, POS

термінали (digital media), глобальна та локальні мережі, соціальні медіа, соціальні мережі).

Забезпеченість команди з реінжинірингу ресурсами та повноваженнями є теж об'єктом оцінювання та моніторингу. Йдеться про наступні об'єкти моніторингу:

- ресурсне забезпечення управлінської та творчої діяльності команди (фінансовими, інформаційними, матеріально-технічними, ін. ресурсами);
- функціональний та організаційний розподіл відповідальності;
- баланс повноважень та відповідальності відповідно команди та конкретних виконавців реінжинірингу.

Чинники, що можуть вплинути на реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного промислового підприємства. Іноземні економісти (Al-Mashari, 1999) класифікували чинники, що потенційно здатні та можуть вплинути на реінжиніринг, на п'ять груп:

- управління змінами (Change management);
- ресурсна підтримка управління (Management Support);
- організаційна структура (Organizational Structure);
- управління проектами (Project Management);
- IT-інфраструктура (IT-infrastructure).

Це угруповання доцільно використати у моніторингу, оскільки воно дозволяє визначити значні чинники, що потребують пильної уваги на всіх трьох етапах впровадження реінжинірингу маркетингової сфери.

Так, наприклад, при управлінні змінами необхідно приділити увагу об'єму повноважень, які надаються команді з реінжинірингу та відсутності інновацій в процесі здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Водночас, на нашу думку, вагомість чинників змінюється по етапах, тому це має бути втілено у об'єкти *двох варіацій моніторингу*:

- процесу прийняття рішення про реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери (табл. 4.5);
- процесу розробки проекту реінжинірингу (табл. 4.6).

Таблиця 4.5 - Пріоритетність чинників впливу на реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активного підприємства як об'єктів моніторингу процесу прийняття рішення про реінжиніринг

Етап реінжинірингу	Пріоритетність як об'єкту моніторингу: 29 досліджених підприємств, дані 2015 р.	
	основний	додатковий
1	2	3
Підготовчий	<p>управління змінами (89,7%, 26 од.);</p> <p>ресурсна підтримка (забезпечення) управління (86,2%, 25 од.);</p> <p>організаційна структура (69,0%, 20 од.);</p>	<p>управління проектами (37,9%, 11 од.);</p> <p>інноваційна діяльність (34,5%, 10 од.);</p>
	<p>ІТ-інфраструктура (69,0%, 20 од.);</p> <p>інноваційний розвиток: цілі (65,5%, 19 од.);</p>	
Реалізаційний	<p>управління змінами (82,8%, 24 од.);</p> <p>ресурсна підтримка (забезпечення) управління (79,3%, 23 од.);</p> <p>управління проектами (37,9%, 11 од.);</p>	<p>організаційна структура (69,0%, 20 од.);</p> <p>ІТ-інфраструктура (65,5%, 19 од.);</p>
Заключний	<p>управління змінами (79,3%, 23 од.);</p> <p>організаційна структура (65,5%, 19 од.);</p> <p>ІТ-інфраструктура (65,5%, 19 од.);</p> <p>інноваційний розвиток: результати (58,6%, 17 од.).</p>	<p>ресурсна підтримка (забезпечення) управління (96,6%, 28 од.);</p> <p>управління проектами (31,0%, 9 од.).</p>

Таблиця 4.6 - Пріоритетність чинників впливу на реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно-активного підприємства як об'єктів моніторингу процесу розробки проекту реінжинірингу

Етап реінжинірингу	Пріоритетність як об'єкту моніторингу: 35 досліджених підприємств, дані 2015 р.	
	основний	додатковий
1	2	3
Підготовчий	<i>управління змінами (89,7%, 26 од.);</i> <i>управління проектами (37,9%, 11 од.);</i> інноваційний розвиток: цілі (65,5%, 19 од.);	ІТ-інфраструктура (69,0%, 20 од.); організаційна структура (69,0%, 20 од.); ресурсна підтримка (забезпечення)
	інноваційна діяльність: результати (34,5%, 10 од.);	управління (86,2%, 25 од.);
Реалізаційний	<i>управління змінами (82,8%, 24 од.);</i> ресурсна підтримка (забезпечення) управління (79,3%, 23 од.); <i>управління проектами (37,9%, 11 од.);</i>	організаційна структура (69,0%, 20 од.); ІТ-інфраструктура (65,5%, 19 од.);
Заключний	<i>управління змінами (79,3%, 23 од.);</i> <i>управління проектами (31,0%, 9 од.);</i> інноваційний розвиток: результати (58,6%, 17 од.).	ресурсна підтримка (забезпечення) управління (96,6%, 28 од.); організаційна структура (65,5%, 19 од.); ІТ-інфраструктура (65,5%, 19 од.); інноваційний розвиток: результати (58,6%, 17 од.).

Як бачимо, управління змінами пропонується в якості основного об'єкту моніторингу на всіх етапах реінжинірингу. Це пояснюється тим, що реінжиніринг бізнес-процесів у будь-якій сфері є змінами, тому він має постійно самовдосконалюватися та шукати найкращі методи та напрями змін.

Водночас, важливість деяких чинників у моніторингу недооцінюється на практиці: йдеться про цілі (65,5%, 19 од.) та результати (58,6%, 17 од.) інноваційного розвитку на тлі перекосу у бік ресурсного забезпечення управління (96,6%, 28 од.; 86,2%, 25 од.; 79,3%, 23 од. – на різних етапах реінжинірингу), ІТ-інфраструктури та організаційної структури, вагомість яких однакова та майже стабільна за всіма етапами (69,0%, 20 од.; 69,0%, 20 од.; 65,5%, 19 од.). З останнім, з деякими умовностями, можна погодитися, оскільки організаційна структура та ІТ-інфраструктура умовами здійснення реінжинірингу можуть бути об'єктами змін, причому у двох варіантах: а) як разом, так і б) поодинокі.

Інноваційна складова передбачає трансформацію цілей інноваційного розвитку у його результати за рахунок зміни бізнес-процесів інноваційної діяльності у цілому, зокрема у процесі здійснення проекту реінжинірингу бізнес-процесів інноваційної сфери інноваційно-активного підприємства.

Такий проект реінжинірингу завжди має інноваційно-інвестиційний характер. Тому управління проектами для моніторингу процесу розробки проекту реінжинірингу також пропонується в якості основного об'єкту для всіх етапів реінжинірингу, незважаючи на низький рівень його визнання (37,9%, 11 од.; 37,9%, 11 од.; 31,0%, 9 од. – на різних етапах реінжинірингу) (див. табл. 4.5-4.6), тоді як у моніторингу процесу прийняття рішення про реінжиніринг воно пропонується основним лише для реалізаційного етапу.

Механізм врахування наведених вимог такий:

- під моніторинг має підпадати не лише процес прийняття рішення щодо реінжинірингу та розробки його проекту, *але й процес організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу*. Тобто, моніторинг та оцінювання за його результатами мають здійснюватися комплексно, охоплюючи: а) процес реінжинірингу (тривалість, послідовність етапів, витрати); механізм реінжинірингу (зворотній зв'язок, цільова наукова обґрунтованість, вплив на діяльність підприємства); систему управління реінжинірингом (об'єкт і суб'єкт,

методи, архітекtonіку (цілеполягання, принципи), процес управління, його функції та види управлінської діяльності);

- врахування особливостей відношення між інноваційним розвитком підприємства, реінжинірингом і механізмом його організаційно-економічного забезпечення відбувається шляхом виділення окремих об'єктів моніторингу) за їх пріоритетністю (див. табл. 4.5-4.6);

- нетотожність та відмінні риси результативності та ефективності впливають на вибір економіко-математичного апарату та його застосування. Зокрема, результативність має альтернативну основу внаслідок розбіжностей цілей інноваційного розвитку та, відповідно, альтернативний економіко-математичний апарат, а ефективність потрібно розраховувати у всіх випадках однаково – як співвідношення результату з витратами ресурсів;

- попереднє узагальнення та наявність двох напрямків оцінювання та відповідних об'єктів моніторингу вимагає будувати останній на інноваційно-активних підприємствах шляхом виділення *двох його додаткових підсистем, кожна з яких охоплює маркетингову сферу та її особливості:*

а) моніторинг досягнення цілей інноваційного розвитку за допомогою його кількісних показників-індикаторів;

б) моніторинг руху в інноваційному розвитку за обраним напрямом за допомогою його якісних показників-індикаторів.

Відтак, комплексне оцінювання та індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери інноваційно-активних промислових підприємств мають відмінності, які потрібно врахувати в їх цілеполяганні, послідовності виконання, інструментарію моніторингу, їх компетентністному забезпеченні та у системі показників з відповідним формуванням аналітичного інструментарію та інформаційних джерел (Таранюк, 2018).

5. Науково-прикладні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності на виробничих підприємствах

5.1 Прикладні засади впровадження реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери на виробничих підприємствах

Потенціал практичного залучення реінжинірингу бізнес-процесів для покращення маркетингової діяльності, хоча і без конкретної прив'язки до виду діяльності за змістом наведено у фундаментальній книзі М. Хаммера та Дж. Чампі (Хаммер, 1997). Для реалізації цього потенціалу запропоновано наступні технології управління, що існували і раніше, але вдало поєдналися саме реінжинірингом:

- аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій (саме вчасне виявлення сигналів щодо необхідності впровадження заходів для реакції на поточну ринкову ситуацію і є запорукою ефективного контролю вимог ринку та вдалого перебування на ньому);

- сценарне планування (дозволяє моделювати реакцію ринку від прийняття тих чи інших стратегічних рішень, що серйозно знижує ризики невдач та дозволяє економити кошти);

- ключова компетенція (виокремлення технологічних етапів, що створюють найбільш корисні властивості для клієнта);

- управління відносинами з клієнтами (структурний опис клієнтської бази, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та виявити найбільш важливих клієнтів у стратегічному плані);

- вимір рівня задоволеності клієнтів (робота з вивчення зворотного зв'язку для своєчасного відповідного реагування на нові потреби чи недоліки у поточній роботі);

- сегментація клієнтів (визначення вихідних умов для створення спеціальних продуктових програм);

- персоніфікований маркетинг (одна з основних ідей реінжинірингу щодо розбиття ринку до величини конкретного клієнта для задоволення його унікальних потреб).

Вдале використання того чи іншого інструменту в поєднанні з творчим залученням інформаційних технологій – основна практична рекомендація основоположників реінжинірингу. Безумовно, з особливим підходом до вивчення завдань підприємства, ефективної організації роботи персоналу та правильної тактики реалізації.

Стосовно підприємств, що становлять основу вітчизняної промисловості, а саме середніх та великих, Мединський В.Г. та Ільдеменов С.В. пропонують “трьохрівневу систему маркетингу: стратегічний, оперативний і тотальний” (Мединский, 1999). І якщо “перший і другий рівні”, стратегічний і оперативний, щоденно ведуться з різним успіхом на більшості вітчизняних промислових підприємствах, то запропонований “третій рівень” має бути уважно досліджений та вдосконалений в рамках реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності.

Саме оперативний маркетинг найчастіше зустрічається як об’єкт реінжинірингу у небагаточисленних існуючих дослідженнях з практичного впровадження реінжинірингу в маркетинговій діяльності. Так, наприклад, іранський вчений Саїд Хусейн Саїдат в роботі “Marketing Process Reengineering – Using Best Practices” (Seyed Hossein Siadat, 2014) пропонує застосувати реінжиніринг для моделювання та пошуку оптимальних форм існуючих процесів в компанії “Namrahan System Gohar Co” від отримання та обробки заявки від потенційного споживача до введення в експлуатацію готової продукції. Безсумнівно, яскравий приклад розкриття потенціалу реінжинірингу для маркетингової діяльності, хоч, разом з тим, обмежується рішенням вузьких задач прикладного характеру та не торкається фундаментальних основ організації діяльності.

Тотальний маркетинг за Мединським В.Г. та Ільдеменовим С.В. полягає в залученні максимальної кількості працівників підприємств до маркетингової

діяльності. Серед відповідних заходів даними авторами пропонуються наступні: залучення співробітників інших підрозділів до роботи відділів збуту або служб по зв'язкам із громадськістю; періодична робота співробітників виробничих, технічних і допоміжних підрозділів у якості агентів зі збуту; тимчасове переведення співробітників інноваційної фірми в штат компаній-дилерів; матеріальне та моральне заохочення співробітників за залучення нових замовників (Мединский, 1999). Таким чином, відбувається практичний перехід від функціонального принципу організації та сприйняття діяльності до процесного. Саме в такий спосіб стратегічні пріоритети компанії набувають реальної цінності в сприйнятті персоналу.

Безумовно, зміна стилю управління передбачає ряд необхідних перетворень у загально прийнятих представленнях щодо організації діяльності промислового підприємства, а саме: відмова від традиційного поділу на відділи, відмова від тарифно-кваліфікаційної сітки, принципи підбору персоналу, донесення нових правил у сприйнятті персоналу, новий підхід до визначення ролі бюрократії. Адже без сумнівів, щоб не перетворитися на порожні популістські заяви, заходи з реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності мають супроводжуватися практичними організаційними перетвореннями, нормативним розширенням повноважень та чітким формулюванням ключових пріоритетів компанії.

Для найбільш ефективної реалізації концепції інноваційного маркетингу Ілляшенко Н.С. обґрунтовано пропонує обирати проектне управління і відповідно матричну організацію роботи з проектами [4]. Тут варто зауважити, що ведучі українські, зокрема сумські, машинобудівні підприємства переконалися у доцільності та необхідності відповідних змін. Так, АТ "Сумський завод "Насосенергомаш", український лідер у галузі відцентрових промислових насосів, організувало окрему структуру, керівником якої є проектний директор, що координує планування та реалізацію всіх виробничих проектів підприємства. Відповідно аналогічний підхід може бути застосований і до інноваційної діяльності, при якому управління та реалізація інноваційних

проектів, координація підрозділів, що залучені до інноваційних проектів (в т.ч. із впровадження реінжинірингу бізнес-процесів) підпорядковуються єдиному центру.

Робота з пріоритетами та цінностями персоналу являє собою обов'язкове підґрунтя, без якого успішне практичне впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності мало імовірне. Більшість підрозділів вітчизняних машинобудівних підприємств сприймають маркетингові потреби як заваганки, що заважають функціональній діяльності та відволікають від виконання встановлених їх керівництвом внутрішніх планів. То ж безпосередня участь спеціалістів підприємства у маркетингових заходах значно покращує загальну ефективність співпраці підрозділів та усвідомлення фактичних мотивів тих, чи інших рішень.

Відповідний приклад розмиття меж підрозділів наведений у тій же праці М. Хаммера та Дж. Чампі (Хаммер, 1997). Описано випадок, коли в одній відомій фірмі інженери, які до цього готували статистичну інформацію для тих, хто використовував її при створенні маркетингових брошур, тепер самі виготовляли брошури, оскільки знають про кінцевий продукт більше, аніж маркетологи, і при цьому здатні самостійно користуватись відповідними видавничими програмами.

Недостатній рівень усвідомлення та розуміння важливості виконання потреб кінцевого споживача однією ланкою із загального циклу створення продукту може перекреслити старання всього великого трудового колективу. Так, наприклад, абсолютно недопустимо, коли загальне враження від компанії та її продукту формується на основі поведінки інженерів з шеф-монтажу та пусконаладження, які насамперед керуються власними інтересами економії зусиль та отримання якомога більших добових коштів на відрядження. Клієнт, за якого так складно боролися в конкурентній боротьбі, не хоче переймати внутрішні проблеми компанії. Йому складно і не цікаво розуміти, чому потрібна негайно йому інформація має бути зареєстрована у відповідних канцелярських системах, вивчена найвищим менеджментом, прокоментована

середнім спеціалізованим менеджментом, погоджена з вузько спеціалізованим окремим підрозділом, доведена її терміновість дуже зайнятому вузько спеціалізованому працівнику, який уважно вивчить, чи за цю роботу йому платять гроші, проаналізована службою безпеки та повернута у зворотному напрямку, якщо потрібна інформація знаходиться на відстані одного кліку контактного менеджера. Тому абсолютно справедливо, коли у контактах зі споживачем, кожен задіяний фахівець повинен усвідомлювати важливість вичерпного та якісного задоволення відповідних потреб чи вимог.

У цілому ж, персонал, задіяний в українській промисловості, є головною цінністю галузі. Кваліфікаційний потенціал українських промисловців давно вже знайшов високу оцінку за кордоном. Відтік найбільш кваліфікованих кадрів є одним з найсильніших практичних чинників, що послаблюють галузь. Іншими словами, прийшов часом належним чином оцінити та гідно представити надзвичайно потужний інтелектуальний капітал українських промислових підприємств. Адже ще в 1991 р. американський вчений Т.Стюарт у статті: “Сила інтелекту: як інтелектуальний капітал становиться найбільш цінним активом Америки” визначив інтелектуальний капітал як суму всього, що знають працівники компанії, і що дає конкурентні переваги компанії на ринку (Адбикеев и др., 2010).

Щодо формування прозорої системи цінностей та пріоритетів вкрай важливо змінити уявлення вітчизняних спеціалістів та менеджерів щодо трактування внутрішніх нормативних документів, а також окремих положень Системи менеджменту якості. Дані документи мають сприяти задоволенню потреб споживача та досягненню корпоративних цілей. На практиці ж часто працівники виявляються заручниками внутрішніх обмежень через бюрократичне управління. Так, наведений М. Хаммером та Дж. Чампі приклад відхилення від жорстких приписів у процедурі забезпечення ілюструє загальну вигоду прийнятих вольових рішень. Зокрема, компанія “Ford” досягла забезпечення ексклюзивних умов співпраці із субпостачальником за рахунок гарантування його монополії по постачанням визначеної позиції. Компанія-

субпостачальник отримувала кошти за поставлену продукцію, коли з конвеєра вже сховався готовий виріб зі встановленими комплектуючими її виробництва. Новий процес закупок знищив правило щодо того, що компанія має завжди зберігати чисельність постачальників. Зміни забезпечили спрощену процедуру закупівлі та приймання комплектуючих, що задовольняли за якістю; ефект від проведених змін поширювався від скорочення строків виробництва до покращення потоку коштів (Хаммер, 1997). Важливо відзначити, що наведений приклад описує не тільки ефективний прийом для одного підприємства, особлива його цінність в тому, що він вигідний обом сторонам, тобто і субпостачальнику. Тому тут слід говорити про покращення роботи вже системи машинобудівних підприємств. Адже, не зважаючи на те, що управління запасів визначених комплектуючих компанії-виробника готового продукту по суті відбувалось за рахунок компанії-субпостачальника, компанія-субпостачальник обслуговувала всю виробничу програму компанії виробника готового продукту, а не її частину, як було раніше, і до того ж, оскільки субпостачальник прямо залежав від виробничого графіку компанії "Ford", субпостачальник більше не мусив покладатися на приблизні прогнози попиту на свою продукцію; субпостачальник зміг краще планувати своє виробництво і скоротити власні товарно-матеріальні запаси.

Яскраве підтвердження доцільності забезпечення гарантованої ефективності та порозуміння у діалозі внутрішньої служби маркетингу з дилерами та агентами знайдемо в описаному в праці М. Хаммера та Дж. Чампі (Хаммер та ін., 2006) випадку, коли в одній з відомих компаній, що виробляє споживчі товари, відповідальні менеджери продукції певної торгової марки належним чином відстежували уподобання споживачів з метою визначення змін, що могли б чинити вплив на їх товари. Їх дослідження продовжували приносити їм хороші новини, але раптово ринкова частка їх товарів скоротилась. Менеджери провели додаткові дослідження. Клієнти обожнювали їх товари, але їх ринкова частка продовжувала падати. Виявилось, що проблема полягала в тому, що неналежний процес виконання замовлень в даній компанії приводив до

невдоволення роздрібних торговців, які у відповідь скорочували місця для таких товарів на полицях своїх магазинів. Тож ані менеджери торгових марок, ані будь-хто в даній компанії не мав достатньо широкого бачення проблеми, щоб визначити та вирішити її (Хаммер, 1997). Схожу ситуацію можна спостерігати на ринку українських машинобудівних товарів, коли клієнт, якого влаштовують споживчі характеристики товарів українського виробництва, не може їх отримати через політику посередника, який просуває товар китайського виробництва. Найчастіше це відбувається не через національну прихильність, а за рахунок більшої привабливості бізнесу з китайськими партнерами, і не тільки виключно цінової, тож український машинобудівник має сісти за стіл перемовин з дилером, аби зняти всі існуючі перепони, що відштовхують останнього.

Безперечно, українські промисловці роблять спроби оновити маркетингову діяльність. Найбільш розповсюдженим практичним прийомом можна назвати залучення інформаційних технологій та середовища Інтернет. Тут пропонується розібратися, що нового передбачається в рамках реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності в площині роботи з можливостями інформаційних технологій, та, чи можливо отримати бажаний рівень покращення з існуючим підходом проведення відповідних заходів.

Ґрунтовне практичне дослідження нових підходів до проведення маркетингової діяльності було проведене Українцем А.І.. Ним, зокрема були досліджені практичні напрацювання в новітній маркетинговій діяльності львівських машинобудівників. Тож розглянемо та оцінімо їх.

ТЗОВ “ЛЕОНІ” Ваерінг Системс УАГмбХ” (підприємство з іноземним капіталом, що спеціалізується на виготовленні дроту, кабелю і кабельних мереж для автомобільної промисловості, а також авіації, морської, медичної побутової техніки): на підприємстві діє розвинена система мотивації праці, зокрема інноваційної активності, а саме заохочувальна система винагород за інноваційні ідеї та пропозиції покращення продуктивності виробництва; також високим ступенем розвитку відзначається маркетинг трудових ресурсів;

підприємство акцентує увагу на розвиток корпоративної культури, проводиться щорічне опитування працівників для визначення задоволеності трудовою діяльністю (Українець, 2012).

ПАТ “ІСКРА” (займається виробництвом ламп розжарювання спеціального та загального призначення, а також виробництвом медичної техніки та обладнання): у 2011 році підприємство реалізувало інноваційний проект по зменшенню об’єму електролампи з метою економії витрат та зниження рівня собівартості продукції.

ДП “Стрийський вагоноремонтний завод” (спеціалізується на капітальному ремонті вантажних 4-вісних вагонів, виготовляє запасні частини для вантажних вагонів): одним з оновлень було впровадження в ковальсько-пресовому цеху плазмової різки з числовим програмним керуванням (Українець, 2012).

ЗАТ “Завод комунального транспорту” (найбільше в Україні підприємство по випуску тролейбусів та автобусів міжміського, приміського і туристичного призначення): в рамках Міжнародного автобусного салону Busswold Russia 2012 відбулась демонстрація нового автобуса з суттєвою інноваційною наповненістю – автобус середнього класу Лайнер 141; також у 2012р. підприємством було презентовано нову розробку – автобус, який працює на природному газі (Українець, 2012).

Кожен з розглянутих прикладів можна віднести до певного роду маркетингових інновацій. Разом з тим, лише приклад компанії ТзОВ “ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УАГмбХ” ілюструє підхід до розуміння рівня інновації в маркетингу, який вимагається сьогодні. Українські машинобудівні підприємства ще не володіють тим рівнем усвідомлення глибини та фундаментальності перетворень, які мають бути здійснені, і які вже усвідомлені західними бізнесменами, що організовують бізнес в Україні. Різниця в розумінні природи перетворень призводить до критично різних результатів. Разові успішні проекти чи локальні покращення не змінюють системних підходів, тож не мають важливого значення для завтра і не гарантують створення успішних проектів у майбутньому.

На додаток до опису практичних спроб львівських машинобудівників застосувати прийоми інноваційного маркетингу Українець А.І. наводить власні потенційно ефективні рекомендації щодо нових маркетингових рішень, більшість з яких дійсно виходять за межі традиційних задач функціональних маркетингових підрозділів реальних машинобудівних підприємств. Найбільшої уваги, на наш погляд, заслуговують наступні:

- відстеження та участь у заходах регіональних органів управління у сфері інвестиційної та інноваційної політики;
- пошук можливостей співпраці окремих галузей промисловості між собою;
- діагностика та використання можливостей зовнішнього середовища з навчання та підвищення професійного рівня працівників.
- активне використання середовища Інтернет з метою формування позитивного іміджу та залучення споживачів (Українець, 2012).

Відповідно, Українець А.І. цілком справедливо рекомендує використовувати наступні інтернет-технології:

- методи маркетингових досліджень;
- активна підтримка сайту підприємства за допомогою методів пошукової оптимізації корпоративного сайту підприємства (SEO);
- усебічне використання маркетингових інтернет-комунікацій, таких як: електронна пошта, електронна дошка оголошень, контекстна (пошукова) реклама, медійна (банерна реклама), відеореклама (цифрова), фонова реклама, Richmedia (інноваційні банери);
- застосування соціального медіа-маркетингу з метою підвищення іміджу шляхом публікації новин та написання анонсів подій стосовно впровадження інноваційної продукції, участі у виставках та симпозіумах, отримання значних обсягів замовлень чи інші успішні проекти (Українець, 2012).

Як бачимо, у наведених рекомендаціях добре простежується характерна особливість інноваційного маркетингу, про яку ми писали раніше, власне його присутність практично у всіх напрямках діяльності підприємства, практично у всіх його бізнес-процесах. В той же час, необхідно акцентувати, що залучення

інформаційних технологій має формувати нові процеси та підпроцеси, а не просто пришвидшувати чи автоматизувати існуючі.

Так, наприклад, потенційно корисно виглядають можливості GPS-зв'язку та середовища Інтернет для дистанційного контролю параметрів та налагодження обладнання, що експлуатується на об'єктах. Закордонні виробники вже випробували та оцінили переваги дистанційного контролю, тож використовують таку опцію, як стандартний вбудований додаток до комплектації. Серед них – виробники технологічного обладнання для легкої промисловості, в т.ч. і української, – Rotocontrol, KYMC, Luigi Bandera, Schober, Macchi та ін. Тож цілком доцільно і українським машинобудівникам вдосконалити діалог зі споживачем з залученням нових його форматів. Внутрішній ринок товарів машинобудівного сектору періоду 2014-16рр. характеризується різким дефіцитом номенклатури російського походження, що була витіснена в рамках двосторонніх міждержавних товарних обмежень. Тож в період, коли українські галузі промисловості потребують продукції, що раніше виготовлялася в Росії, українські машинобудівники в рамках освоєння нової продукції могли би встановлювати перші зразки на підконтрольну експлуатацію з дистанційним контролем параметрів та відповідним миттєвим реагуванням у випадку нештатних ситуацій.

Останнім часом з заходами з реінжинірингу бізнес-процесів, що неодмінно пов'язані з витратами ресурсів, все частіше поєднують ERP-системи. Оскільки саме дані інформаційні системи дозволяють забезпечити погоджений облік, контроль, планування та управління виробничими і фінансовими ресурсами підприємства, вони стають ефективними помічниками управлінців, що ілюструють поточні та сумарні витрати ресурсів, як по підприємству в цілому, так і по окремим бізнес-процесам.

Мета ERP-системи – сприяти потокам інформації між підрозділами всередині підприємства, а також інформаційна підтримка зв'язків з іншими підприємствами. Єдина база даних об'єднує інформацію від усіх підрозділів і робить її швидко доступною для всіх учасників відповідних бізнес-процесів.

Традиційний функціональний набір ERP-системи дозволяє вирішувати наступні виробничі задачі:

- ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, а також перелік та обсяг необхідних матеріальних ресурсів і операцій;

- формування планів з продажу та виробництва;

- планування потреб щодо матеріалів та комплектуючих, строків та об'ємів постачань, необхідних для виконання плану виробництва;

- управління запасами та закупками: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку та оптимізації складських та цехових запасів;

- планування виробничих потужностей від загального планування до використання окремих станків та обладнання;

- оперативне управління фінансами, в т.ч. підготовка фінансового плану і контроль за його виконанням, фінансовий та управлінський облік.

Повну характеристику ERP- систем надано в роботах Обухова І.О., Гайфулліна Б.М.. Саме вони сформувавши основні вимоги до проектування автоматизованих систем управління підприємством. Та особливо знаковими стали дослідження Деніела О' Лірі, який поєднав знання про інформаційні технології і менеджмент, саме він сформував повні рекомендації з сучасного планування і управління ресурсами підприємства за допомогою інформаційних технологій (Мироненко, 2014).

Як вже відзначалося, метою залучення інформаційних технологій мають бути не просто електронні описи існуючих в організації операцій. Подібно до інших, згадані ERP-системи являють собою лише ефективний інструмент, що в неодмінному поєднанні з клопіткою творчою роботою галузевих фахівців та спеціалістів з реінжинірингу мають розкрити можливості до нових способів роботи та нових форматів діалогів учасників як зовнішніх, так і внутрішніх процесів організації. З наведених практичних прикладів завдань, що ставляться перед ERP-системами, можна помітити, що даний інструмент є мало задіяним в

площині нового підходу до ведення маркетингової діяльності промислових підприємств, що безперечно формує перспективне поле для подальших розробок.

Потенціал українського машинобудування високо цінується в країнах, що поступаються Україні за рівнем розвитку технологій власного виробництва у промисловості, таких як Казахстан, Узбекистан тощо, тому вони відкриті для пропозицій щодо створення “спільних виробничих підприємств”. Продукт, створений такими підприємствами, отримує важливу властивість регіонального походження, що відкриває перед ним можливість участі в проектах, що фінансуються за рахунок регіональних фондів. Подібні регіональні особливості реалізації проектів вимагають нових підходів до ведення такої важливої для залучення нових замовлень маркетингової діяльності.

З іншого боку, продукт української промисловості на даний час сприймається на нових зовнішніх ринках, як достатньо надійний та якісний, але в той же час, позбавлений певних споживчих властивостей, що головним чином впливають на вибір споживача. Тож на сьогодні цілком перспективною для вітчизняних промисловців виглядає пропозиція пошуку партнерів на відповідних ринках, що могли би доповнити український продукт необхідними споживчими властивостями, та виводити на ринок спільний продукт.

У рамках розробки практичних рекомендацій з реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності на прикладі промислового підприємства АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” було запропоновано використати сильні ринкові позиції на внутрішньому ринку України і через активні інженерно-технічні консультації з проектними, інжиніринговими та експлуатуючими організаціями створити ексклюзивну потребу (Кобизський, 2018). Зокрема, пропонувалося освоїти високотехнологічне насосне обладнання для заміни того, що 30-40 років назад (за часів Радянського Союзу) було закуплено закордоном (колишні НДР, Чехословаччина) та наразі відпрацювало свій ресурс. Аналогічна ситуація спостерігається і в інших країнах колишнього Радянського Союзу. На сьогодні закупівля нового обладнання закордоном для

споживача ускладнена невігідними коливаннями курсу національної валюти (в даному випадку неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду може бути використана на користь вітчизняного підприємства), разом з тим дане обладнання (з певними характерними технологічними та конструктивними особливостями) не є типовим для вітчизняної насособудівної галузі та не входить в номенклатуру жодного з українських підприємств. До певного часу українські виробники пропонували товар з характеристиками, що задовольняє основні процесні вимоги до обладнання, але містить істотні відхилення в ергономічних та експлуатаційних характеристиках. Освоєння обладнання у повній відповідності закордонним аналогам вимагає витратних науково-дослідних робіт та капітальної підготовки виробництва. Тож в реальних умовах для зазначених конкурентів підприємства – це не досягне завдання. Разом з тим, дане освоєння створює передумови для формування монополістичних умов. В той же час повноцінний вихід нового продукту на ринок стримується відсутністю відповідного досвіду постачань (референцій) (Кобизський, 2018).

Таким чином, рекомендовано направлення зусиль на оперативне освоєння відповідної продукції на АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, з попереднім визначенням найбільш затребуваних позицій, та постачання клієнтам на внутрішній ринок за максимально вигідними для них умовами, з організацією дистанційного цифрового моніторингу процесу експлуатації та демонстрації відповідного позитивного досвіду потенційним споживачам в інших країнах (Кобизський, 2018).

У площині забезпечення ефективної роботи з персоналом було рекомендовано замінити існуючу систему мотивації на підставі фактичного виконання плану виробництва та плану реалізації за сумарним обсягом на КРІ-мотивацію на рівні підприємства. Метод КРІ-мотивації набуває все більшої популярності в українських компаніях, але використовується переважно персонально і відносно вищого менеджменту компанії або відносно працівників, задіяних у продажах. Авторська рекомендація полягала у використанні методу КРІ-

мотивації на рівні підприємства для трансформації визначених та прийнятих пріоритетів розвитку компанії, зокрема маркетингового, в персональні пріоритети кожного з працівників компанії. Так, план виробництва та план реалізації описуються не просто цифрами (з яких раніше виробництво вибирало найбільш зручні та вигідні для виконання), а персоніфікованими проектами, кожен з яких має свою вагу, з урахуванням впливу на обрані пріоритети та стратегії розвитку. Відповідно виконання найбільш важливих для загального розвитку компанії проектів має бути найбільш вигідним для всіх працівників. Таким чином, маркетинг та його пріоритети проникають у кожний підрозділ підприємства в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та трансформацій у зовнішньому бізнес-середовищі (Кобизський, 2018).

Таким чином, повноцінні дослідження ринкового бізнес-середовища, визначення перспективної потреби та вимог клієнту, використання стратегічної функції продукту, налагоджений оперативний процес розробки нового продукту, творче задіяння цифрових технологій у просування та супровід продукту, творчий підхід до завдань без прямих відповідей – все це формує поле реінжинірингових аспектів для ефективного перепроєктування маркетингової діяльності машинобудівного підприємства (Таранюк, Кобизський, 2018; Таранюк, 2018).

5.2 Галузеві особливості реінжинірингу системи управління маркетингом товаровиробників

Одним з основних елементів управління підприємницькою діяльністю будь-якого підприємства є управління маркетингом. Якщо проводити аналіз ринку сільськогосподарської продукції, зокрема, товарно-сировинного аграрного ринку, то, на нашу думку, перш за все слід приділяти увагу шляхам подальшого удосконалення системи управління маркетингом сільськогосподарських підприємств, які є безпосередніми товаровиробниками сільськогосподарської продукції.

Управління маркетингом підприємства передбачає формування цілісної системи стратегічного, тактичного та оперативного планування заходів, організації їх виконання, контролю за їх виконанням та ревізії результатів та змісту їх виконання, які в свою чергу складають маркетингову політику підприємства. При цьому категорія маркетингової політики не обмежується лише реалізацією оптимальних заходів діяльності в області збуту продукції, вона охоплює фактично всі сфери виробничо-комерційної активності підприємства, а саме, збутову діяльність, виробничу діяльність, формування стратегії в галузі товару та ціноутворення, управління витратами підприємства, управління матеріально-технічним постачанням, кадрову політику та інші сфери. При цьому ключовою концепцією управління маркетинговою діяльністю підприємства є орієнтація на динаміку потреб цільової споживацької аудиторії та динаміку кон'юнктури товарних ринків, на яких функціонує підприємство (Мандич, 2017).

Державна політика реформування аграрного сектора економіки, що провадиться в Україні починаючи з 1999 року спричинила появу як позитивних, так і негативних наслідків. Основними з останніх є занепад крупнотоварного аграрного виробництва, погіршення загального стану матеріально-технічної бази аграрних підприємств, зниження потенційних можливостей ефективного використання можливостей аграрних підприємств з використання ефективних інструментів інфраструктури сировинних ринків. Йдеться, перш за все, про те, що протягом десятирічного розвитку ринків аграрної сировини вони стали одними з найбільш розвинутих та досконалих з точки зору розвитку їх структури. Однак політика, яку проводять всі учасники цих товарних ринків, зорієнтована на забезпечення максимізації прибутку в короткостроковому періоді. Останнє не тільки не йде на користь розвитку діяльності безпосереднього товаровиробника, але й фактично ліквідує можливості для розширеного відтворення в аграрному секторі, як наслідок зниження прибутковості аграрного бізнесу.

Слід також зазначити, що саме ціна продукції є основним джерелом

розвитку підприємства та забезпечення його коштами для виконання відтворювального процесу.

Тому, на нашу думку, найбільшу увагу при вдосконаленні управління системою маркетингу продукції підприємства, основною задачею якого є максимізація прибутку, доцільно зосередити на корекції цінової та товарної політики підприємства.

Розглянемо основні характеристики поточного стану та перспектив подальшого покращення реалізації маркетингової політики аграрного підприємства на сучасному етапі. Виходячи з результатів аналізу альтернативних варіантів забезпечення сталого розвитку підприємства можна запропонувати три основні напрями подальшого розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства:

1. Підвищення обсягів виробництва основної продукції.
2. Забезпечення реалізації продукції, що виробляється на підприємстві, за більш високими цінами.
3. Вертикальна диверсифікація номенклатури продукції, що виробляється на підприємстві.

Вказані шляхи мають деякі обмеження та не є остаточно досконалими. Адже рівень концентрації капіталу в аграрному секторі не є надто великим для олігополізації ринку сільськогосподарської продукції на рівні товаровиробника. До того ж більшість підприємств веде свою господарську діяльність в однакових умовах.

При цьому обмеженнями реалізації заходів першого напрямку, тобто підвищення обсягів виробництва основної продукції, є:

- обмеженість посівних площ господарства;
- обмеженість забезпечення матеріально-технічної бази;
- нестача коштів для впровадження більш інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- нестача коштів для закупівлі високоякісного посівного матеріалу, засобів захисту рослин та сучасного повноцінного комплексу добрив та ін.

Обмеженнями другого напрямку вдосконалення маркетингової політики підприємства, який передбачає реалізацію продукції за вищими цінами, є:

- притаманні ринку сільськогосподарської сировини характеристики ринку близького за ознаками до ринку олігополії з боку першого оптового посередника;
- конкурентна ситуація на локальному та регіональному ринку первинної сільськогосподарської сировини;
- недостатньо великі обсяги виробництва власної продукції для самостійного оперування на більш високих рівнях інфраструктури ринку сільськогосподарської сировини та ін.

Основним обмеженням третього напрямку, який полягає в поглибленні переробки сировини власного виробництва, є лише необхідність залучення інвестиційних ресурсів до процесу організації вказаного виробництва в межах виробничої структури підприємства.

Структурно-логічна схема, яка зображена на рис. 5.3, ілюструє процес аналізу можливостей та загроз при виборі того чи іншого варіанту стратегії та шляхів подальшого вдосконалення управління маркетингом підприємства.

Перші два шляхи оптимізації управління маркетинговою діяльністю є достатньо прийнятними для підприємства, адже вони не пов'язані зі значними структурними зрушеннями в товарній політиці, підприємство продовжуватиме працювати з давно освоєними товарами, не буде вирішувати кадрові проблеми, пов'язані з підбором персоналу для нових технологічних процесів, майже не буде змінювати специфіку своєї роботи зі споживачами та постачальниками (Мандич, 2016).

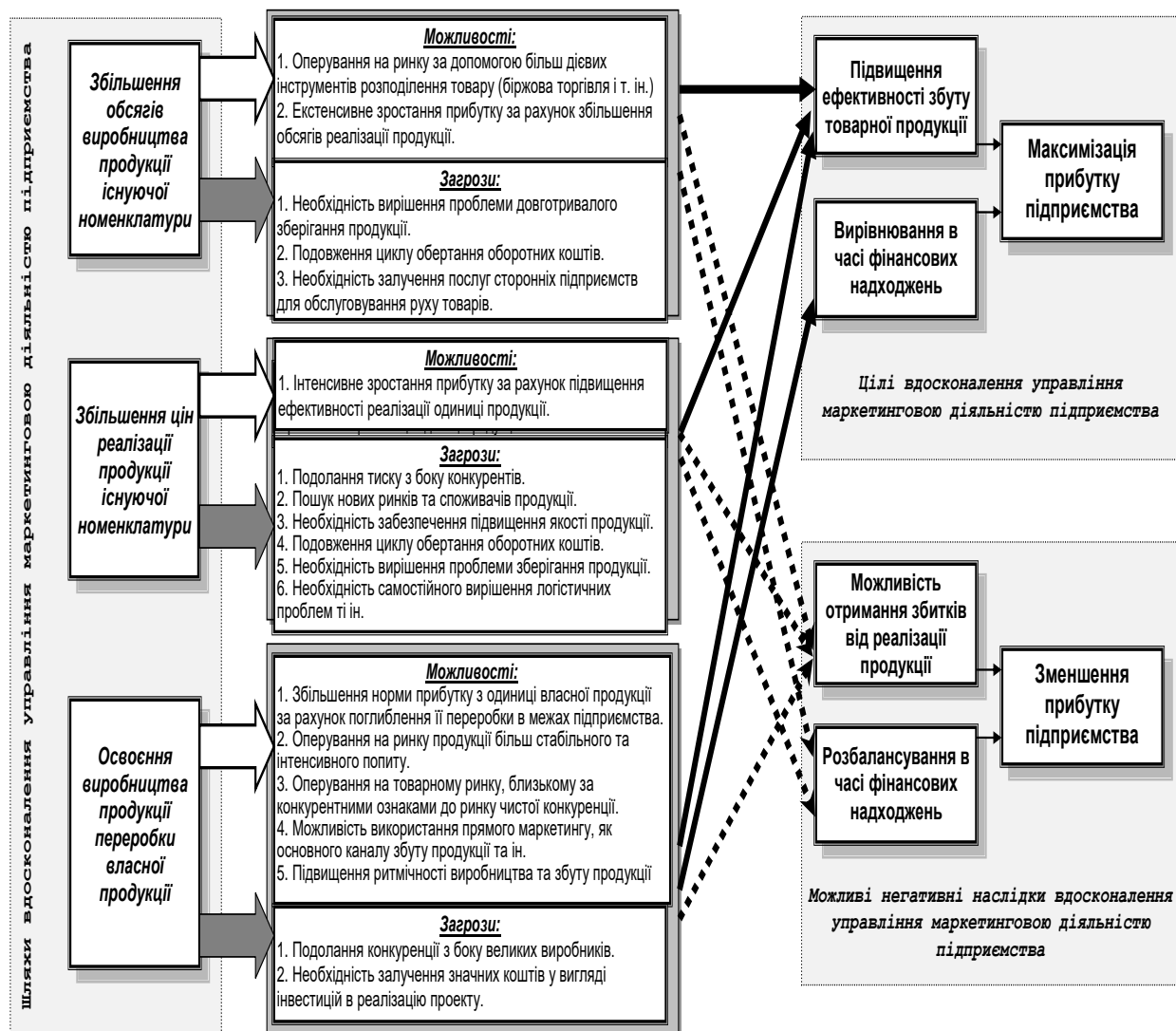


Рисунок 5.1 - Структурно-логічна схема аналізу стратегічних альтернатив вдосконалення маркетингу аграрного підприємства

Таким чином, найбільш доцільними шляхами розвитку товарної політики сільськогосподарських товаровиробників, що спеціалізуються на виробництві зернової продукції, є інтенсивне нарощування обсягів виробництва, перехід до виробництва трьох-п'яти основних культур, а також запровадження заходів комерційного характеру, що спрямовані на забезпечення реалізації продукції за більш високими цінами.

Одним з напрямів проведення дослідження є визначення потенціалу цінової політики на окремих об'єктових ринках, зокрема, на ринку зерна. Якщо порівняти середні ціни реалізації 1 ц зерна по сільськогосподарським підприємствам порівняно з середніми цінами 1 ц зерна в цілому по зерновому ринку, можна розрахувати можливий приріст доходності (виручки від реалізації

зерна) товаровиробників на цінній різниці. Зазначені розрахунки поверхневі, тому не включають витрат, пов'язаних зі встановленням й утриманням обладнання для зберігання зерна, які будуть достатньо високими та у разі їх встановлення на підприємствах період окупності складатиме приблизно 2-5 років. Розрахункова цінова різниця вказує на доцільність встановлення на підприємствах, що аналізуються, устаткування для зберігання зерна. Зазначені зміни мають забезпечити подальший продаж виробленої зернової продукції безпосередньо товаровиробниками одразу кінцевим споживачам – переробним підприємствам, обходячи довгий ланцюг посередницьких структур. При цьому основним важелем стане продаж зерна не у вересні – жовтні після збирання врожаїв, коли ціни найнижчі, а у березні – квітні поточного маркетингового року, коли ціни на товарне зерно є найвищими.

Аналізуючи все вищевикладене, можна зробити наступні висновки. Результативність діяльності функціонально відокремленої групи операторів ринку визначає домінування їх інтересів на ринку або поглинання їх інтересів суб'єктами рівня, діяльність яких характеризується більш високими результатами. Зазначена обставина викликає всі дисбаланси всередині маркетингової інфраструктури того чи іншого об'єктового ринку, в тому числі і ринку зерна.

За типом сформованої конкурентної ситуації внутрішній зерновий ринок можна класифікувати як ринок олігополії, при цьому конкурентоспроможність операторів-виробників на внутрішньому ринку визначається: сприятливістю цінової політики з позицій покупця; можливостями забезпечення стабільного рівня якості продукції протягом досить тривалого часу; гнучкістю керування обсягами виробництва; адекватністю товарної політики. У свою чергу, конкурентоспроможність суб'єктів маркетингової інфраструктури ринку продовольства визначається: стабільністю складу постачальників; можливостями формування партій продукції стандартної якості; адекватністю цінової політики (Іващенко О.В., 2007).

Вітчизняні виробники сільськогосподарської продукції ведуть свою збутову діяльність у достатньо складних умовах вітчизняного ринку, який є олігополізованим на рівні маркетингових посередників та таким, що наближається до ринку досконалої конкуренції на рівні виробника. При цьому олігополізація даного ринку на рівні безпосередніх товаровиробників на сьогоднішній день не є можливою, в першу чергу, через низьку концентрацію капіталу в аграрному секторі економіки та низький рівень ефективності їх діяльності (Іващенко, 2009).

Отже, для забезпечення ефективного збуту продукції виробникам необхідно або збільшувати масштаб виробництва, або вирішувати проблему створення великих партій стандартної продукції, або встановлювати довготривалі прямі зв'язки з переробними підприємствами та крупними посередниками, тобто змінювати свою позицію в структурі системи розподілу продукції, що склалася на ринку.

Ситуація на внутрішньому аграрному ринку не сприяє розвитку виробничої діяльності підприємств-виробників продукції. виправлення цієї ситуації у короткостроковому періоді не є досяжним. Отже основні методологічні та практичні задачі на сьогоднішній день зводяться до опрацювання дієвих механізмів адаптації діяльності підприємств-виробників зернової продукції до реальних умов функціонування вітчизняного внутрішнього ринку.

Найбільш раціональні шляхи вирішення такої задачі полягають у стимулюванні інтеграційних процесів між сферами обігу та виробництва. Такі зміни, в свою чергу, мають призводити до підвищення концентрації капіталу саме у виробничій сфері, розвитку техніко-технологічних систем та технологій в аграрному виробництві, більш широкого запровадження інноваційних технологічних та збутових рішень, які, перш за все, мають призводити до значного підвищення рівня ефективності функціонування безпосередніх товаровиробників (Таранюк, 2018).

5.3 Антикризове управління діяльністю підприємств цементної галузі України

В умовах суспільних трансформацій промислові підприємства є не лише важливим елементом національної економіки, а й потужним джерелом економічного зростання як окремих галузей, в яких вони працюють, так і держави у цілому. Сучасний стан розвитку промислових підприємств цементної галузі України обумовлений інтеграційними та трансформаційними процесами, що зумовлюють мінливість та невизначеність середовища їх функціонування. Незалежно від розмірів, промислові підприємства все частіше стикаються з факторами прояву кризових явищ, ключовими з яких є: посилення конкуренції з міжнародними виробниками цементних виробів, «недобросовісна» внутрішня конкуренція, нестабільність роботи постачальників ресурсів, порушення логістики поставок готових виробів, значна енергоємність виробництва, непостійність попиту на продукцію підприємств через непрогнозованість будівництва в країні та ін. Наявність численних галузевих факторів кризових явищ, зростання частоти їх прояву, що зумовлюють погіршення показників функціонування підприємств цементної галузі, вимагають формування і використання у їх діяльності дієвої системи антикризового управління. До того ж, в кризових умовах обмеженості фінансових, інтелектуальних та часових ресурсів будь-яка результативна управлінська система має враховувати, окрім традиційних, й інноваційні підходи до управління, що дозволяють знизувати невизначеність зовнішнього середовища та рефлексивно взаємодіяти з суб'єктами ринку для покращення показників функціонування промислових підприємств і посилення їх конкурентних позицій на вітчизняному та міжнародному ринках.

Питанням формування і реалізації системи антикризового управління діяльністю підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких виділяють праці В. Балашова, В. Василенко, А. Грязнова, Д. Довгань, Е. Короткова, В. Кошкіна, Л. Лігоненко, В. Маховки, Ю. Мельник,

О. Мельниченко, С. Рамазанова, О. Терентьевої, О. Терещенко, А. Ткаченко, В. Чижова. Окремі управлінські аспекти функціонування підприємств цементної галузі України знайшли своє відображення у працях науковців І. Ковальчук, П. Лопатьєва, І. Панасенко, Т. Топольницької, а також практиків цементної галузі Д. Барзиловича, Т. Барингольц, І. Бардасової, О. Гончарук, П. Качура, О. Шуляк та ін.

Кількість публікацій з проблематики антикризового управління зростає кожен рік експотенційно і супроводжується еволюційним інтегруванням окремих напрямів (превентивного, реактивного, арбітражного) у системне розуміння антикризового управління. Розширення змістовного наповнення поняття «антикризове управління» відбувається зростанням спектру дій від подолання кризи та мінімізації її наслідків (Довгань, 2013; Шепеленко, 2011) до ідентифікації кризових проявів та запобігання їм (Лігоненко, 2016; Маховка, 2013; Рамазанов та ін., 2009) Згідно з авторськими визначеннями, антикризове управління діяльністю промислових підприємств являє собою систему управління, що має комплексний характер і спрямована на виявлення та запобігання кризовим явищам на підприємствах, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, організацію рефлексивних впливів на суб'єктів-учасників кризових процесів, формування та реалізацію антикризових стратегій, спрямованих на покращення показників діяльності та укріплення конкурентних позицій промислових підприємств на ринку (Мальчик та ін., 2018).

Вітчизняні науковці, розглядаючи інструментарій антикризового управління, в основному зосереджуються на моніторингу фінансової діяльності підприємств – фінансових результатів господарської діяльності, майновому стані, показниках ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності, ділової активності, рентабельності тощо (Довгань, 2013; Шепеленко, 2015). Таким чином, кризу ідентифікують як загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, його діяльність в неприбутковій зоні або нестачу у підприємства потенціалу для успішного функціонування. Однак, на нашу

думку, розгляд фінансового стану підприємства як ключового індикатора кризи у його діяльності є недостатнім у сучасних умовах. Аналіз має бути комплексним, спрямованим на виявлення та усунення внутрішніх факторів кризи, розробку комплексу планів попереднього реагування на виникнення кризових ситуацій та постійний моніторинг і аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства. Адже, чим краще підприємство підготовлене до початку настання кризової ситуації, тим менше затрат часових, інтелектуальних та фінансових ресурсів йому необхідно для реагування. Так, цементну галузь ООН розглядає як одну з найважливіших складових, що характеризує рівень розвитку країни. При цьому частка цементної галузі у ВВП України у 2017 році становила 2,3 % і була однією з найнижчих серед країн Європи, тоді як в сусідній Польщі ця частка становила 9 %, в Німеччині та Франції – 7,8 %, в США – 5,6 %. До того ж, обсяги світового виробництва цементу з кожним роком зростають (табл. 5.1).

Таблиця 5.1- Динаміка світового виробництва цементу (сформовано за даними (CEMBUREAU, Statista)

Країна	Обсяг виробництва цементу, млн. т									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Китай	1388,4	1644	1881,9	2063,2	2 210	2 420	2 480	2 350	2 410	2 400
Індія	185	205	220	240	270	280	260	270	290	280
США	86,3	63,9	65,2	68,6	74,9	77,4	83,2	83,4	85,9	86,3
Туреччина	51,4	54	62,7	63,4	63,9	71,3	75	77	77	77
Індонезія	38,5	36,9	39,5	45,2	32	56	65	65	63	66
Саудівська Аравія	37,4	37,8	42,5	48	50	57	55	55	61	63
Південна Корея	51,7	50,1	47,4	48,2	48	47,3	63,2	63	55	59
Росія	53,5	44,3	50,4	56,1	61,5	66,4	68,4	69	56	58
Бразилія	51,6	51,7	59,1	63	68,8	70	72	72	60	54
Японія	67,6	59,6	56,6	56,4	51,3	57,4	53,8	55	56	53
Мексика	37,1	35,1	34,5	35,4	35,4	34,6	35	40	40,8	40,2
Німеччина	33,6	30,4	29,9	33,5	32,4	31,3	32	31	32,7	32,9
Франція	21,2	18,1	18	19,4	18	18	16	16	15,9	15,8
Італія	43	36,3	34,4	33,1	26	23	21	21	19,3	20,4
ПАР	13,4	11,8	10,9	11,2	14	15	14	14	13,6	13,8
Україна	14,8	9,4	9,2	10,5	10	10	9	8	9	9,4
Інші	667,50	654,4	688,5	716,5	668,8	702,2	795,4	811,2	854,8	771,2
Всього	2842	3042,8	3350,7	3611,7	3 735	4 036	4 198	4 100	4200	4200

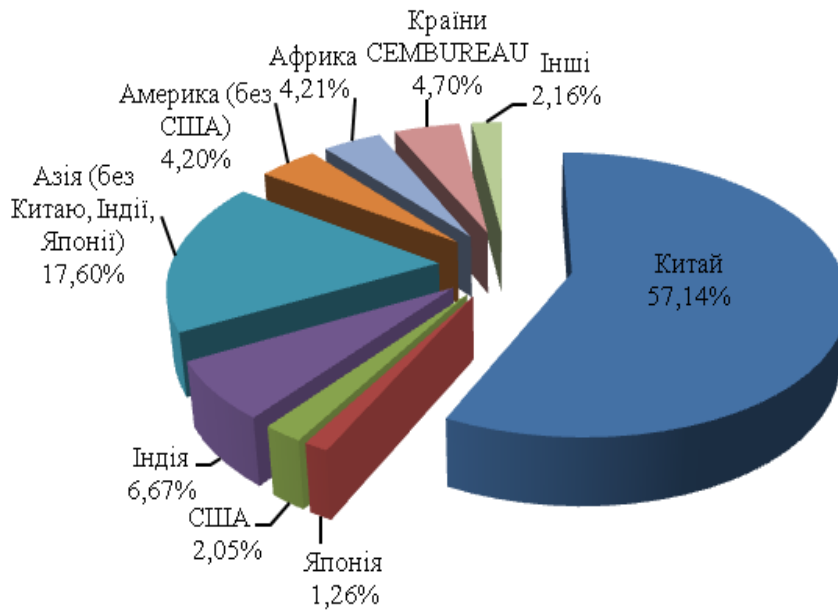


Рисунок 5.2 - Структура світового виробництва цементу у 2017 році (сформовано за даними (CEMBUREAU, Statista))

Провідні цементні підприємства світу виробляють понад 4 млрд. т цементу за рік. Швидке зростання потреб у цементній продукції відбувається, в основному, в нових індустріальних країнах. Так, виробництво цементу в Китаї за останні 10 років збільшилося у 2 рази – у 2008 р. складало 1,39 млрд. т, у 2017 р. – 2,4 млрд. т (що становить 57,14 % світового виробництва цементу). Значну частку у світовому виробництві цементу займає Індія (у 2017 р. – 6,67 %), а також США (2,05 %) та Туреччина (1,83 %). Частка України у світовому виробництві цементу становить всього 0,22 % (Statista).

Найнижчим серед країн Європи є й показник вітчизняного виробництва цементу на душу населення, який у 2017 році становив в Україні 213 кг (при використанні 222 кг), тоді як у Польщі – 489 кг, Німеччині – 342 кг, Росії – 374 кг (при використанні 379 кг), Білорусі – 488 кг (при використанні 355 кг). Позитивно можна оцінити динаміку зростання показника виробництва цементу на душу населення в Україні в період 2016-2017 р.р. (рис.5.3).

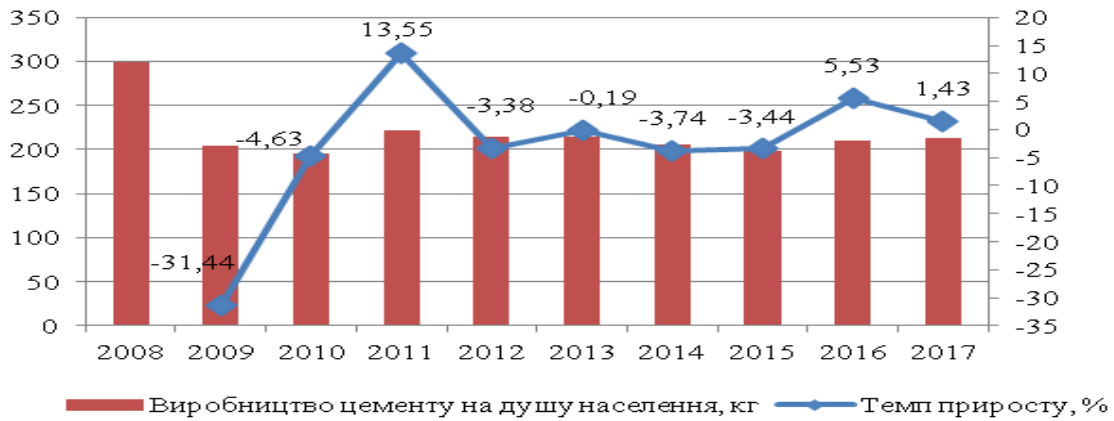


Рисунок 5.3 - Динаміка виробництва цементу на душу населення в Україні (Державна служба статистики, 2018)

Цементна галузь є матеріаломісткою, тому вітчизняні цементні підприємства розташовані у районах видобування сировини. Основними виробниками цементу за підсумками 2017 року були наступні: Криворізький і Кам'янський цементні заводи – належать німецькій корпорації Heidelberg Cement (частка на ринку – 13,4 %); ПАТ «Подільський цемент», ПрАТ «Миколаївцемент» та ТОВ «Цемент» – належать ірландському холдингу Cement Roadstone Holdings (частка на ринку – 27,9 %); ПрАТ «Євроцемент-Україна» – належить російському промислового холдингу «Євроцемент груп» (частка на ринку – 11,8 %), володіє найбільшими виробничими потужностями серед заводів в Україні – 4050 тис. т в рік; філії ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна» ПАТ «Волинь-Цемент» і ПАТ «Південьцемент» – належать німецькій компанії Duskethoff (частка на ринку – 18,5 %), яка, в свою чергу, входить до складу італійського конгломерату Buzzi Unicem; ПрАТ «Івано-Франківськцемент» – належить швейцарській компанії Cem In West SA, було найбільшим підприємством за обсягом виробництва в 2017 р. – 2406 тис. т цементу (частка на ринку – 22,6 %); ПП «Київ-Ресурс» – українська компанія (частка на ринку – 2,9 %). Сумарна частка цих підприємств становила у 2017 році 97,1 % від загального обсягу виробництва. Консолідована частка у виробництві інших компаній склала 2,9 % .

Виробництво цементу, з точки зору кількості продавців на ринку, є олігополізованим через об'єктивні бар'єри – необхідність великих вкладень у

створення і модернізацію виробництва, витратність власне самого виробництва і значний період окупності вкладеного капіталу. У контексті зазначеного слід відмітити таку особливість функціонування цементної галузі України як домінування іноземного капіталу в структурі власності цементних підприємств. Єдині підприємства з національним капіталом, це – ПрАТ «Івано-Франківськцемент» та ДП «Харківський дослідний цементний завод». Про зацікавленість іноземних інвесторів саме у сировинному та первинному переробному секторах свідчить насамперед динаміка обсягу інвестицій у них. Проте навіть іноземні інвестиції у функціонування і розвиток цементного виробництва не призвели до його масового оновлення.

У період з 2008 р. до 2015 р. динаміка обсягу виробництва цементу в Україні була спадною, за винятком 2011 р., коли відзначався позитивний приріст у 13,88 %. У 2016 р. порівняно з 2015 р. обсяг виробництва цементу збільшився на 10,03 %, у 2017 р. порівняно з 2016 р. – на 5,43 %. У 2017 р. серед провідних підприємств цементної галузі, що збільшили обсяг виробництва цементу, були ПрАТ «Євроцемент-Україна» (+95,65 %), ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (+2,07 %), ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна» (+0,16 %), ПрАТ «Миколаївцемент» (+0,41 %), тоді як інші підприємства значно скоротили обсяги виробництва (ПрАТ «Хайдельбергцемент Україна» (-18,96 %), ПАТ «Подільський цемент» (-13,82 %)). Відповідна динаміка обсягу виробництва цементу в Україні спричинена, в першу чергу, аналогічною динамікою обсягу виконаних будівельних робіт (рис. 5.4).

Цемент використовується як основний в'язучий матеріал і як основа для виробництва бетону у будівництві. Відповідно, параметри функціонування і розвитку цементного виробництва значною мірою залежать від стану та динаміки будівельної галузі. Коефіцієнт кореляції (за рівня довіри $p \leq 0,05$) між наведеними динамічними рядами складає 80,3%, що підтверджує наведений висновок.

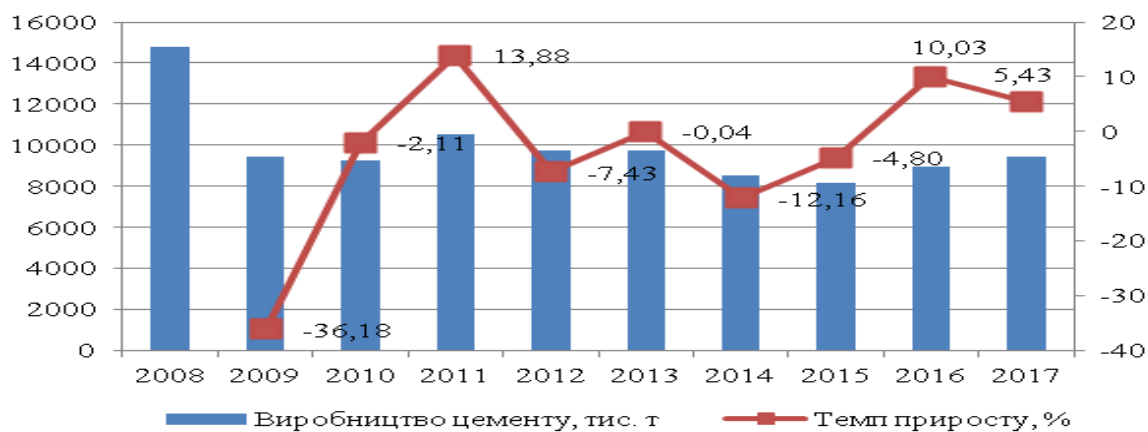


Рисунок 5.4 - Динаміка обсягу виробництва цементу в Україні (Державна служба статистики, 2018)

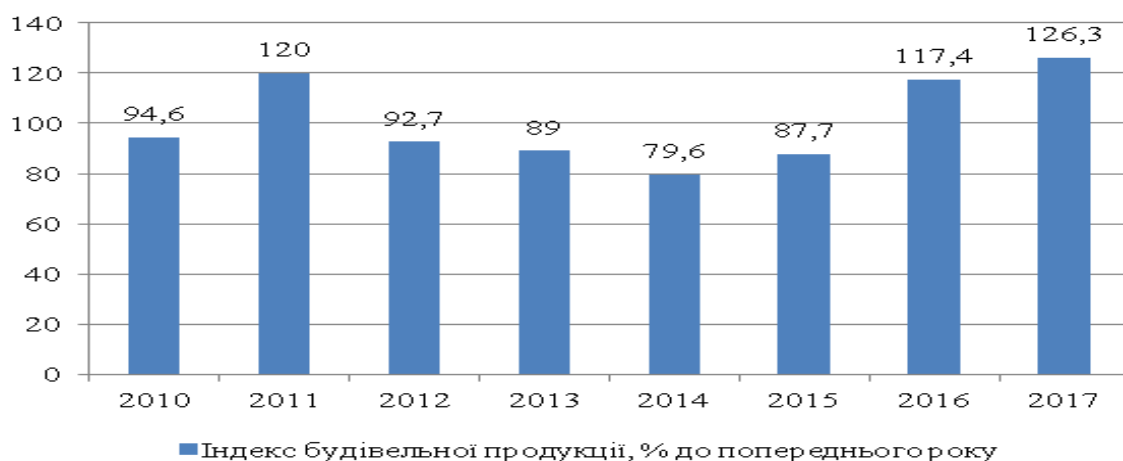


Рисунок 5.5 - Динаміка індексу будівельної продукції в Україні (Державна служба статистики, 2018)

На динаміку обсягу виробництва цементу, починаючи з 2014 р., значний вплив мали військово-політичні події, оскільки три заводи знаходяться на непідконтрольній Україні території (ТОВ «Промцемент», Амвросіївський завод ПАТ«Хайдельбергцемент Україна», ПАТ «Бахчисарайський комбінат «Будіндустрія», АР Крим). Ще один завод з жовтня 2015 року припинив свою діяльність за рішенням власника (філія «Краматорський ЦЗ-Пушка» ПАТ «Євроцемент-Україна»), внаслідок проблем зі збутом, практика діяльності якого свідчить про те, що для забезпечення ефективного функціонування підприємств цементної галузі необхідно формувати дієву систему антикризового управління, котра б враховувала не лише внутрішні зміни, а й тенденції розвитку галузі та відносини із суб'єктами ринку.

Крім того, несприятлива макроекономічна кон'юнктура визначила зростання цін, а значить, і зменшення попиту на будівельну продукцію та послуги. Наприклад, у 2015 р. ціни на будівельно-монтажні роботи в Україні збільшилися на 27,1 % порівняно з 2014 р., у 2016 р. – на 9,2 % порівняно з 2015 р., у 2017 р. – на 13,4 % порівняно з 2016 р., у січні-серпні 2018 р. – на 23,9 % порівняно з аналогічним періодом 2017 р. Причому у 2018 р. зафіксовано найбільше зростання цін на будівельно-монтажні роботи у сфері будівництва транспортних споруд (25,3 %), комплексних промислових споруд (25,9 %) та інженерних споруд (24,8 %), найменше збільшилася вартість будівництва трубопроводів, комунікацій та ліній електропередач – на 21,1 % (Державна служба статистики, 2018). Все це об'єктивно впливає на скорочення внутрішнього попиту і обсягів виробництва цементу в Україні. Так, у січні-серпні 2018 р. обсяг виробництва цементу зменшився на 2,9 % порівняно з аналогічним періодом 2017 р., при збільшенні обсягу виконаних будівельних робіт на 5,7 %. Це спричинено також зростанням обсягу продажу дешевої фальсифікованої продукції (згідно дослідження Асоціації виробників цементу «Укрцемент», проведеного у серпні 2018 р., з 50-ти відібраних на ринку мішків цементу 82 % виявилися фальсифікатом, з них 50 % мали нестачу за вагою, 56 % – за критерієм міцності). До того ж, за даними Асоціації «Укрцемент» питома вага залізничного транспорту у логістиці перевезень цементу становить від 60 до 70 %, на решту видів транспорту припадає відповідно 30-40 % (Асоціація виробників цементу України). У січні-серпні 2018 р. «Укрзалізниця» виконала лише 56 % замовлень з поставки вагонів цементним підприємствам. «Укрзалізницею» порушуються нормативні строки поставки цементу до споживачів, внаслідок чого штучно створюються зони дефіциту цементу. При цьому вартість залізничних перевезень зростає (у 2018 р. порівняно з 2017р. вартість перевезення хопером-цементовозом збільшилася на 7,2 %, напіввагоном – на 30 %). Це спричинює, окрім внутрішніх загроз, проблеми з експортом цементу вітчизняними підприємствами.

Загальні виробничі потужності всіх вітчизняних підприємств цементної галузі становлять близько 21,4 млн. т цементу на рік, а низький рівень їх використання пояснюється високим рівнем морального та фізичного зносу фондів, повільними темпами їх оновлення. Так, у 2008 р. використання виробничих потужностей було максимальним і становило 70,9 %. У післякризовий період до 2015 р. спостерігалася динаміка зменшення цього показника до рівня 40 % (за виключенням 2011 р., коли використання потужностей становило 52,3 %). У 2017 р. використання виробничих потужностей цементних підприємств набуло значення 47,9 % (Асоціації виробників цементу України, 2018).

На вітчизняних підприємствах використовують переважно застарілий енергоємний «мокрый» спосіб виробництва клінкеру, частка якого хоча й зменшується, проте залишається на високому рівні (у 2017 р. становила 77,78 % (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Виробництво клінкеру підприємствами цементної галузі України у 2008-2017 рр. (сформовано за даними (Асоціація виробників цементу України 2018; Державна служба статистики України, 2018)

Рік	Обсяг виробництва клінкеру, тис. т	Кількість обертальних печей з виробництва сухим способом, шт.	Питома вага, %	Кількість обертальних печей з виробництва мокрим способом, шт.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6
2008	12 178,7	4	8,33	44	91,67
2009	5 038	4	8,70	42	91,30
2010	5 578,2	4	8,70	42	91,30
2011	7 498,0	5	11,11	40	88,89
2012	6 279,0	5	11,36	39	88,64
2013	6 403,7	5	12,20	36	87,80
2014	5 909,2	6	17,65	28	82,35
2015	5 869,3	6	19,35	25	80,65
2016	6457,0	6	22,22	21	77,78
2017	6333,9	6	22,22	21	77,78

За різними оцінками, розмір викидів цементного виробництва коливається в діапазоні 0,54-0,83 т діоксиду вуглецю на 1 т цементу. Звичайно, що такі обсяги споживання енергії та викидів обумовлюють значну частку витрат в ціні продукції і невелику маржу прибутку. Величина останньої, зокрема, не дає підприємствам змоги змінювати ціну в залежності від попиту на зовнішньому ринку і формувати фонд оновлення виробництва.

Щодо зовнішньої торгівлі, то вітчизняний ринок цементу фактично повністю забезпечений продукцією вітчизняного виробництва (табл. 5.5).

Таблиця 5.3 - Структура споживання цементу в Україні у 2008-2017 р.р. (Державна служба статистики України, 2018)

Структура споживання цементу	Роки									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Внутрішнє виробництво, %	94,2	96,5	96,1	98,4	98,9	98,8	99,1	98,65	96,1	95,4
Нетто-імпорт, %	5,8	3,5	3,9	1,6	1,1	1,2	0,9	1,35	3,9	4,6

Проте частка імпорту в період з 2015 р. стрімко зростає: у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилася на 40,87 %, у 2017 р. порівняно з 2016р. – на 987,19 % (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 - Структура імпорту вітчизняного цементу у 2014-2017 р.р. (Державна служба статистики України, 2018)

Країна	Роки								Темп приросту, %		
	2014		2015		2016		2017		2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%			
Туреччина	39,97	79,72	25,26	86,83	30,26	73,84	32,1	7,20	-36,80	19,79	6,08
Білорусь	2,3	4,59	1,03	3,54	6,91	16,86	360,47	80,91	-55,22	570,87	5116,64
Молдова	3,78	7,54	-	0,00	0,33	0,81	44,04	9,88	-	-	13245,45
Словаччина	0,73	1,46	1,21	4,16	1,29	3,15	1,34	0,30	65,75	6,61	3,88
Польща	0,85	1,70	0,57	1,96	0,94	2,29	1,15	0,26	-32,94	64,91	22,34
Німеччина	0,6	1,20	0,35	1,20	0,54	1,32	1,04	0,23	-41,67	54,29	92,59
Інші	1,91	3,81	0,67	2,30	0,71	1,73	5,39	1,21	-64,92	5,97	659,15
Всього	50,14	100	29,09	100	40,98	100	445,53	100	-41,98	40,87	987,19

Таке зростання імпорту спричинене, насамперед, збільшенням обсягу імпортованого білоруського цементу (у 2017 р. порівняно з 2016 р. – в 52 рази), частка якого у структурі імпорту становить 80,91 %. До того ж, цемент з Білорусі завозився в Україну за демпінговими цінами, що призвело до вимушеного стримування підвищення цін вітчизняними виробниками і, як наслідок, до погіршення фінансових результатів їх діяльності.

Щодо імпорту цементного клінкеру, то найбільшу вагу у структурі його імпорту в Україну займав імпорт з Російської Федерації (у 2017 р. – 85,45 %). У 2017 р. порівняно з 2016 р. імпорт цементного клінкеру збільшився на 79,19 % до рівня 877,69 тис. т. Внаслідок чого КМУ згідно Постанови №670 від 29.08.2018 р. вніс цементний клінкер у перелік товарів, заборонених для ввезення на територію України (Про внесення зміни, 2018). До того ж, вітчизняні підприємства мають виробничі потужності для заміщення імпортованого клінкеру власним виробництвом: за даними Асоціації «Укрецемент» виробничі потужності по випалюванню клінкеру підприємств України складають 15 млн.т, а у 2017 р. ними фактично вироблено всього 6,3 млн.т клінкеру (Асоціація виробників цементу України, 2018).

Основними експортними ринками збуту вітчизняного цементу у 2017 р. були серед країн СНД Білорусь (20,6 % від загального обсягу експорту у натуральному вигляді) та Молдова (13,64 %), серед інших країн – Румунія (40,66 %) та Угорщина (23,34 %). Слід відмітити, що в період з 2008 р. до 2017 р. частка експорту до країн СНД у структурі експорту вітчизняного цементу зменшилася з 92,36 % до 34,2 %. Це спричинено припиненням постачання цементу до Російської Федерації, а також збільшенням обсягів експорту до країн Європи. Лідером за темпами росту обсягів експорту став ринок Румунії – збільшився в 959 раз у натуральному вигляді.

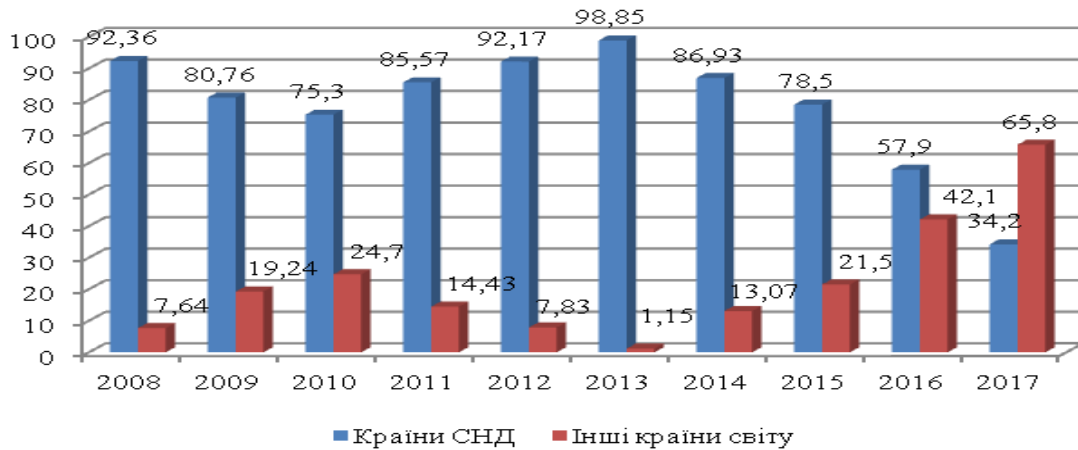


Рисунок 5.8 - Структура експорту вітчизняного цементу по країнах у 2008-2017 рр. (Державна служба статистики, 2018)

Як зазначає П. Лопатьєв, цементне виробництво – це галузь фактично одного товару, тобто є лише кілька класів цементу і клінкер, як основа для його виробництва, і тому основним елементом збутової політики підприємств галузі виступають ціна продукції та її якість, а також рівень обслуговування споживачів (Лопатьєв, 2015). При цьому важливо враховувати ще одну особливість цементного виробництва – низький технологічний рівень продукції (Топольницька, 2017). Це проявляється, по-перше, у невідповідності вітчизняної продукції цементної промисловості європейським стандартам, по-друге, низьким рівнем виробництва та експорту виробів з цементу (у 2017 р. порівняно з 2016 р. обсяг імпорту виробів з цементу перевищував обсяг експорту вдвічі).

Таким чином, для забезпечення ефективного антикризового управління діяльністю промислових підприємств, слід враховувати наступні особливості їх функціонування у цементній галузі:

- залежність функціонування та розвитку цементного виробництва від стану та динаміки будівельної галузі;
- олігополізоване виробництво цементу, що вимагає значних капіталовкладень для входження в галузь; домінування іноземних інвестицій у структурі капіталу вітчизняних підприємств (при цьому – незначне фінансування оновлення застарілих виробничих потужностей через існування

чіткого розподілу ринку та відсутність в поглядах інвесторів перспектив значного зростання внутрішнього ринку);

- висока енергоємність виробництва цементу підприємствами і пов'язана з цим висока енергоємність відходів, значне екологічне навантаження виробництва (при цьому – значна залежність від паливно-енергетичних ресурсів як цінова, так і через обмеженість для виробництва, у зв'язку із дією програм з підвищення національної енергетичної безпеки);

- монопродуктовий характер цементного виробництва і залежність від ресурсного забезпечення, що визначає зорієнтованість збутової політики підприємств галузі на ціну продукції та її якість, рівень обслуговування споживачів (при цьому – втрата внаслідок військово-політичних подій 2014-2016 р.р. джерел ресурсного забезпечення на Донбасі та в Криму);

- значна частка транспортних витрат у структурі собівартості вхідних ресурсів та, відповідно, у структурі собівартості готової продукції (при цьому – порушення логістики поставок сировини і готової продукції залізничним транспортом);

- наявність проблем з державним регулюванням імпорту цементу за демпінговими цінами, що створює загрози для діяльності вітчизняних підприємств тощо.

Виходячи з цього, основним інструментом антикризового управління діяльністю підприємств цементної галузі, спрямованим на забезпечення готовності до несприятливих подій, має бути план безперервної діяльності – BCP (Business Continuity Plan). Адже важливою умовою реалізації BCP є охоплення всіх ризиків діяльності підприємств, а також координація внутрішніх та зовнішніх дій, тобто взаємодій із суб'єктами ринку, забезпечити яку можна шляхом організації рефлексивних впливів. BCP регламентує дії персоналу в разі виникнення кризових явищ, спрямовує його зусилля на мінімізацію негативних наслідків, прискорення відновлення працездатності та зниження збитків. Організація рефлексивних впливів у системі антикризового управління дозволить вищому управлінському персоналу промислових

підприємств передати рішення щодо цілей, принципів та механізмів управління таким чином, щоб забезпечити максимально ефективну та швидку розробку ВСП та дій з організації рефлексивних впливів по відношенню до суб'єктив-учасників кризових процесів у межах його реалізації (Таранюк, 2018).

5.4 Оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів

Досліджуючи маркетингову діяльність необхідно відзначити особливу роль здійснення трансформаційних змін у неї з метою підвищення рівня маркетингового потенціалу підприємства. В праці Нотта О., Вlachvei А. (Notta, Vlachvei, 2015) досліджуються зміни в маркетингових стратегіях під час рецесії, де акцентується увага на стратегічних змінах компаній різних галузей на рівні світу, формуються принципові зміни в маркетингових стратегіях у період економічної кризи. Одним з головних ознак ефективного маркетингу в період трансформацій є дослідження внутрішнього його потенціалу. В праці Му. Дж., Бао. Ю., Сехон Т., Лав Е. (Mu, Bao, Sekhon, Qi, Love, 2018) розглянуто внутрішню можливість маркетингу та управління продуктивністю підприємства. Також важливим аспектом у формуванні високого рівня маркетингового потенціалу підприємства є впровадження екологоорієнтованої продукції та послуг, що характеризує «зелену» трансформацію в період Третьої та Четвертої промислової революції. В статті Пападаса К., Авлонітіса Дж., Карігана М. (Papadas, Avlonitis, Carrigan, 2017) розроблено концепцію зеленої маркетингової орієнтації, яка складається з трьох вимірів: стратегічної зеленої маркетингової орієнтації, тактично зеленої маркетингової орієнтації та внутрішньої зеленої маркетингової орієнтації в період трансформаційних змін у компаніях. Необхідно також відзначити роль соціальної відповідальності при реалізації маркетингової діяльності промислових підприємств, адже людський фактор є одним з головних передумов до успішного ведення бізнесу. Вдосконаленням системи корпоративної соціальної відповідальності в

управлінні бізнес-процесами в маркетингу займався в своїй праці Санклементе-Телез Д. (Sanclemente-Téllez, 2017). Однією з головних ознак у формуванні економічного інструментарію маркетингового потенціалу в період радикальних трансформаційних змін є процес його оцінювання. Відзначимо, що недостатньо використовувати дані бухгалтерської звітності, адже вони не повним чином враховують формування доданої вартості промислової продукції саме завдяки маркетинговій діяльності підприємства. Удосконалення процесу оцінювання маркетингової діяльності підприємств у своїй науковій праці займалися вчені-економісти Бендле Н. Т., Ванг Х. С. (Bendle, Wang, 2017). В даній праці удосконалено процес оцінювання маркетингової діяльності компанії за рахунок введення до економічного аналізу маркетингових рахунків, які дозволяють відокремити вплив маркетингової діяльності на формування доданої вартості промислової продукції підприємства. Важливим аспектом є дослідження проблемних моментів та можливостей оцінювання елементів маркетингу в господарській діяльності промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів, який вивчали вчені-економісти Крауз К., Хаканссон Х., Лінд Дж. (Kraus, Håkansson, Lind, 2015). На наш погляд, це дозволяє концентрувати увагу на негативних та позитивних сторонах проведення оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів та формувати більш ефективні управлінські рішення в сфері маркетингу. Вивченням математичного апарату та побудови моделей залежності поведінки споживачів від прийняття рішення щодо покупки товарів у період ринкових змін займалися у своїй праці вчені Шрьодер Н., Грусчка Х. (Schröder, Hruschka, 2017). Критично дослідили процес оцінювання ефективності продаж через реалізацію маркетингового інструментарію в роботі компаній вчені Гованарді М., Лукареллі А. (Giovanardi, Lucarelli, 2018).

Велику роль у підвищенні ефективності господарської діяльності промислових підприємств відіграє впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як елементу постійних трансформаційних змін бізнес-процесів на підприємстві. Дослідженням управлінського обліку процесоорієнтованої

діяльності займався вчений Храбал М. (Hrabal, 2016), яким було удосконалено процес оцінювання ефективності реінжинірингових заходів у діяльності підприємницьких структур. Дослідження ролі інформаційних технологій в маркетинговій діяльності промислових підприємств займалася у своїй праці Олалла М. (Olalla, 2000). На наш погляд, це є невід'ємним при плануванні успішного проведення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері промислових підприємств. Необхідно відзначити, що успішність маркетингової діяльності промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів без державних програм є неможливою. Розробленням державних регуляторних механізмів реінжинірингу бізнес-процесів у торговельній сфері займався Салант Д. (Salant, 2000). Дослідження ролі управління ресурсами підприємства при реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери в роботі промислових підприємств проводили вчені Гардінер С., Ханна Дж., Латур М. (Gardiner, Hanna, La Tour, 2002).

Серед досліджених праць, які присвячено ролі маркетингової діяльності компаній при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів та процесу її оцінювання, мало уваги приділено дослідженню методів оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Тому це питання буде розглянуто в даному дослідженні. При дослідженні маркетингового потенціалу підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, необхідно використати підхід від загального до часткового, який дозволить проаналізувати на макрорівні основні тенденції маркетингової та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних країн світу, враховуючи в тому числі досвід країн ЕС та зробити відповідні висновки стосовно розвитку маркетингового та інноваційного потенціалів компаній країн. Проаналізуємо за рейтингом глобальної конкурентоспроможності країн світу відповідно: країни лідери; країни, які мають середні показники свого розвитку; країни аутсайдери (таблиця 5.5). Даний аналіз проводиться за блоком *«Ефективність товарних ринків»*, який характеризує: розвиток конкуренції, відношення до імпорту, вплив ринку,

управління взаємозв'язками з клієнтами, що в сукупності відображає розвиток маркетингового потенціалу компаній досліджених країн та *блоком інновацій*, який містить: можливості до впровадження інновацій, витрати компаній на наукову діяльність, впровадження нових технологій та процесів, що в сукупності характеризує інноваційний розвиток та проведення інноваційних процесів, яким є реінжиніринг бізнес-процесів, компаніями країн світу.

Таблиця 5.5 - Порівняльний аналіз показників глобальної конкурентоспроможності країн світу у 2017 році, у.о./ ранг (сформовано на основі (Schwab, Sala-i-Martin, Samans, 2017))

Найменування економічних індикаторів	Швейцарія	США	Японія	Словакія	Україна	Ємен
1	2	3	4	5	6	7
Інтенсивність місцевої конкуренції	5,5 (29)	6,0 (6)	6,2 (1)	5,4 (36)	5,0 (78)	4,1 (130)
Обсяг домінування ринку	5,9 (1)	5,5 (3)	5,9 (2)	3,5 (88)	3,2 (106)	2,5 (132)
Торгові тарифи	3,5 (49)	1,6 (34)	1,9 (36)	1,1 (6)	2,9 (44)	6,5 (80)
Ступінь орієнтації клієнта	6,1 (2)	5,8 (7)	6,2 (1)	4,7 (58)	4,6 (74)	3,5 (131)
Вишуканість покупця	5,1 (3)	5,3 (1)	4,9 (7)	2,9 (101)	3,1 (93)	2,5 (125)
Вишуканість покупця	5,1 (3)	5,3 (1)	4,9 (7)	2,9 (101)	3,1 (93)	2,5 (125)
Потенціал для інновацій	6,2 (1)	6,0 (2)	5,1 (21)	4,3 (48)	4,3 (51)	3,1 (133)
Витрати підприємств на НІОКР	6,1 (1)	5,9 (2)	5,6 (5)	3,4 (65)	3,2 (76)	2,6 (127)
Співпраця університетів та промисловості в сфері НІОКР	5,8 (1)	5,7 (2)	4,7 (23)	3,3 (77)	3,4 (73)	2,3 (134)
Впровадження нових технологій	5,9 (4)	6,0 (2)	5,5 (15)	4,8 (47)	4,3 (84)	2,9 (135)
Патентні заявки	300,1 (3)	176,5 (10)	332,4 (1)	11,3 (36)	3,6 (52)	0,0 (119)
Індекс глобальної конкурентоспроможності	5,9 (1)	5,9 (2)	5,5 (9)	4,3 (59)	4,1 (81)	2,9 (137)

Провівши порівняльний аналіз показників глобальної конкурентоспроможності країн світу встановлено, що блок показників ефективності товарних ринків, що характеризує розвиток маркетингового потенціалу, мають наступні відхилення країни-лідера від країни аутсайдера. Так, за показником «Інтенсивність місцевої конкуренції» дане відхилення становить 2,1 у.о., за обсягом домінування ринку – 3,4 у.о., за ступенем орієнтації клієнта –2.7 у.о., що в сукупності характеризує достатньо різний рівень розвитку маркетингового потенціалу країн світу та готовності розширювати власний ринок та захоплювати нові ринки. Щодо блоку показників інновації, то маємо такі відхилення показників країни-лідера від країни аутсайдера. За показником «Потенціал для інновацій» – 3,1 у.о., за витратами підприємств на НІОКР – 3,5 у.о., за рівнем впровадження нових технологій – 3,1 у.о., що в цілому характеризує різний рівень здатності підприємств країн до проведення інноваційних процесів, у тому числі і реінжинірингу бізнес-процесів. Щодо індексу глобальної конкурентоспроможності, то відхилення даного індексу країни-лідера (Швейцарія) від країни аутсайдера (Ємен) становить 3 у.о., що свідчить про різний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання даних країн і здатності нарощувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

На підставі проаналізованої динаміки показників блоку «Ефективність товарних ринків» та блоку «Інновації», сформовано основні напрямки переходу до ефективної маркетингової діяльності в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств, до яких слід віднести:

- зміна орієнтації продажу промислової продукції на нові ринки збуту. Як приклад, переорієнтація машинобудівної продукції пострадянських країн на ринок Євросоюзу;

- формування клієнтоорієнтованих бізнес-процесів промислових підприємств, реалізуючи концепцію CRM;

- створення нової якості гарантійного та післягарантійного обслуговування промислової продукції підприємств, впроваджуючи методи Шість сигма, система 5С, BPM, PDCA;

- створення експортоорієнтованої стратегії здійснення маркетингової діяльності шляхом переведення бізнес-процесів збутової діяльності на торговельні представництва, торговельні доми, які розташовані за кордоном;

- підвищення якості маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринків збуту промислової продукції;

- оптимізація витрат виробництва та збуту промислової продукції шляхом відкриття виробничих потужностей в інших регіонах країни та за кордоном;

- підвищення стандартів якості сервісного обслуговування промислової продукції підприємств;

- формування лояльної кредитної та цінової політики підприємств по відношенню до споживача промислової продукції (надання кредитування з можливістю його пролонгування, факторингові операції, формування фінансово-промислових груп, розробка гнучкої системи знижок у випадку великого замовлення).

Слід відзначити, що проблематикою формування нових напрямів маркетингової діяльності при впровадженні інновацій займався науковець Шуберт Т. (Schubert, 2010). Ученим було досліджено вплив маркетингових та організаційних змін на інноваційний процес у роботі німецьких підприємств. Сформовані напрямки переходу до ефективної маркетингової діяльності в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств характеризують розвиток теоретичних положень управління змінами в діяльності промислових підприємств.

Проаналізуємо практичні засади процесу оцінювання маркетингової діяльності промислових підприємств у період проведення перепроєктування бізнес-процесів. З цією метою дослідимо роботу у маркетинговій сфері промислового підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів у 2015-2017 рр., який містить перепроєктування

організаційних бізнес-процесів, формування нової системи роботи з клієнтом (CRM). Для цього автором Кобизським Д.С. запропоновано показники, що характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (таблиця 5.6). Дані показники є вхідною інформацією для проведення оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період радикальних трансформацій, які пов'язано з реінжинірингом маркетингової сфери компанії.

Таблиця 5.6 - Вхідна інформація щодо оцінювання маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів

Показник маркетингового потенціалу	2015р.	2016р.	2017р.
1	2	3	4
Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу, шт.	3	5	12
Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок при впровадженні технології CRM, шт.	2	4	6
Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями відповідних років у період проведення реінжинірингу, млн грн	0	12,2	36,1
Обсяг реалізації в заданому сегменті (в країні ЄС), млн грн	5,93	25,97	40,09
Швидкість оформлення замовлення (перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери), днів	20	18	10
Обсяг реалізації в заданому сегменті (для внутрішнього ринку України), млн грн	4,5	106,6	60,6
Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу (місяць - листопад), шт.	440	786	812
Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів у період радикальних трансформацій (бізнес-семінарів, навчальних проєктів управління змінами, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів, шт.	5	13	15

Продовження табл.5.6

1	2	3	4
Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією в період проведення реінжинірингу, шт.	7 944	10 836	10 892
Кількість проектів управління змінами на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.	2	2	4
Кількість нових (інноваційних) одиниць (найменувань) в номенклатурі, шт.	112	28	322
Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, млн грн	52,1	219,4	350,1
Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %	71	65	72
Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації інноваційної продукції, грн	120	98	85
Відхилення від бюджету маркетингових заходів у період перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери, %	-5	-40	+50
Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, млн грн	15,0	19,2	80,8
Обсяг залучених інвестицій на освоєння інноваційної продукції, млн грн	4,2	5,7	22,3
Рівень рентабельності реалізації товарів та послуг, %	45	43,3	35,3
Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади в період реінжинірингу бізнес-процесів (у порівнянні зі штатним окладом), %	40	42	55
Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності щодо реалізації реінжинірингових заходів, грн	18 000	27 000	29 000
Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	32 000	210 000	253 000

Продовження табл.5.6

1	2	3	4
Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділів підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0	22 000	58 000
Загальна сума днів прострочених замовлень при впровадженні технології CRM, днів	1915	1020	800
Кількість реінжинірингових маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.	12	24	28

Після збору вхідної інформації необхідно перейти до порівняльного аналізу дослідження діяльності суб'єкта господарювання.

Проведемо оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» застосовуючи метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, який удосконалений вченим Краснокутською Н.С. (Krasnokutska, Vubenets, 2015), з метою визначення нормалізованих значень показників (показники стимулятори та дестимулятори), які характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Нормалізовані економічні показники маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів визначаються за формулою

$$B_{in}' = \frac{B_{in}}{B_{\max}} \longrightarrow \max, \quad (5.1)$$

де B_{in}' - нормалізоване значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді (показник стимулятор); B_{in} - фактичне значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді; B_{\max} - максимальне значення індикатора маркетингового потенціалу підприємства.

Показник дестимулятор визначається за формулою

$$B_{in}' = \frac{B_{min}}{B_{in}} \longrightarrow \min, \quad (5.2)$$

де B_{min} – мінімальне значення індикатора маркетингового потенціалу підприємства.

Процес нормалізації показників оцінювання маркетингового потенціалу необхідний для приведення індикаторів кількісної та якісної оцінки до одного виміру з метою визначення інтегрального показника маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів. Також сформовано вагові значення кожного показника на підставі проведеної експертної оцінки спеціалістами маркетингової, фінансової, виробничої служб АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Розрахунок нормалізованих показників маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів представлено в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 - Нормалізовані показники маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Показник маркетингового потенціалу	Вага	2015р.	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5
Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу, шт.	0,08	0,25	0,42	1,00
Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок при впровадженні технології CRM, шт.	0,01	0,33	0,67	1,00
Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями відповідних років у період проведення реінжинірингу, млн грн	0,06	0,00	0,34	1,00
Обсяг реалізації в заданому сегменті (в країні ЄС), млн грн	0,05	0,15	0,65	1,00
Швидкість оформлення замовлення (перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери), днів	0,03	0,50	0,56	1,00

Продовження табл. 5.7

1	2	3	4	5
Обсяг реалізації в заданому сегменті (для внутрішнього ринку України), млн грн	0,06	0,04	1,00	0,57
Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу (місяць - листопад), шт.	0,02	0,54	0,97	1,00
Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів у період радикальних трансформацій (бізнес-семінарів, навчальних проектів управління змінами, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів, шт.	0,03	0,33	0,87	1,00
Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією в період проведення реінжинірингу, шт.	0,01	0,73	0,99	1,00
Кількість проектів управління змінами на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.	0,08	0,50	0,50	1,00
Кількість нових (інноваційних) одиниць (найменувань) в номенклатурі, шт.	0,08	0,35	0,09	1,00
Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, млн грн	0,06	0,15	0,63	1,00
Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %	0,02	0,99	0,90	1,00
Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації інноваційної продукції, грн	0,01	1,00	0,82	0,71
Відхилення від бюджету маркетингових заходів у період перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери, %	0,01	0,00	0,00	1,00
Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, млн грн	0,03	0,19	0,24	1,00
Обсяг залучених інвестицій на освоєння інноваційної продукції, грн	0,05	0,19	0,26	1,00
Рівень рентабельності реалізації товарів та послуг, %	0,02	1,00	0,96	0,78

Продовження табл. 5.7

1	2	3	4	5
Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади в період реінжинірингу бізнес-процесів (у порівнянні зі штатним окладом), %	0,07	0,73	0,76	1,00
Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності щодо реалізації реінжинірингових заходів, грн	0,02	0,62	0,93	1,00
Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0,04	1,00	0,15	0,13
Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділів підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0,07	0,00	0,38	1,00
Загальна сума днів прострочених замовлень при впровадженні технології CRM, днів	0,04	0,42	0,78	1,00
Кількість реінжинірингових маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.	0,05	0,43	0,86	1,00

Після визначення нормалізованих показників маркетингового потенціалу компанії необхідно розрахувати запропонований автором Кобизьким Д.С. інтегральний показник маркетингового потенціалу, який пропонується оцінювати використовуючи метод Евклідової відстані за наступною формулою

$$I_{MRBP} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (q_{in} * B_{in}')^2}, \quad (5.3)$$

де I_{MRBP} - інтегральний показник маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; q_{in} - вага i -тих показників маркетингового потенціалу підприємства у n -періоді; B_{in}' - нормалізоване

значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді; m - кількість i -тих показників маркетингового потенціалу підприємства.

У ході розрахунку отримано результуючі оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а саме інтегральний показник маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу: у 2015 р. $I_{MRBP} = 0,1$ у.о.; у 2016 р. $I_{MRBP} = 0,14$ у.о.; у 2017 р. $I_{MRBP} = 0,23$ у.о.

З проведеного оцінювання можна зробити висновок, що збільшення рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» обумовлене ефективністю здійснення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері промислового підприємства.

З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у маркетинговій роботі промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів виникає необхідність формування критеріальної бази результуючої оцінювання маркетингового потенціалу підприємства в період радикальних трансформацій. Автором Кобизьким Д.С. запропоновано діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів з метою прийняття ефективних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства.

Даний діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства пропонується визначити завдяки використанню метода Стерджесса, розраховавши відповідний коефіцієнт Стерджесса за наступною формулою

$$k_{I_{MRBP}} = \frac{I_{MRBP_{\max}} - I_{MRBP_{\min}}}{1 + 3,322 \lg N} = \frac{0,23 - 0,10}{1 + 3,322 * \lg 3} = 0,05, \quad (5.4)$$

де $k_{I_{MRBP}}$ - коефіцієнт Стерджесса, який характеризує діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; $I_{MRBP_{\max}}$ -

максимальне значення інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; $I_{MRBP_{min}}$ - мінімальне значення інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; N - кількість показників оцінки.

В таблиці 5.8 наведено сформовану автором Кобизьким Д.С. критеріальну базу оцінювання результуючої оцінювання маркетингового потенціалу виробничої компанії АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів, а саме діапазони критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період трансформацій.

Таблиця 5.8 - Діапазони критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів

I_{MRBP} , у.о.	Характеристика діапазону критеріальних значень
$I_{MRBP} \geq 0,10$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про високий рівень розвитку маркетингової діяльності, завдяки ефективному проведенню реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері, що містить комплексне перепроєктування бізнес-процесів у маркетингу (HR-реінжиніринг, впровадження CRM, ERP проєктів, аутсорсинг, фандрейзинг, бенчмаркінг бізнес-процесів, технологія PDCA, PR).
$0,05 \leq I_{MRBP} < 0,10$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про достатній рівень розвитку маркетингової діяльності, завдяки ефективному проведенню реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері, що містить перепроєктування декілька бізнес-процесів у маркетингу (HR-реінжиніринг, впровадження CRM проєктів).
$0 \leq I_{MRBP} < 0,05$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про низький рівень розвитку маркетингової діяльності завдяки низької ефективності проведення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері компанії, що містить перепроєктування лише одного бізнес-процесу у маркетингу (PR).

Отже, розроблена критеріальна база оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів є дієвим інструментом для топ-менеджменту для формування ефективного інструментарію моніторингу маркетингової діяльності компанії в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з метою визначення ефективності реінжинірингових заходів, які впливають на роботу компанії в маркетинговій сфері. Проведено порівняльний аналіз тенденцій маркетингової та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних країн світу. Визначено країну-лідера (Швейцарія) з індексом GC – 5,9 та країну-аутсайдера (Ємен) з індексом GC – 2,9. Сформовано основні напрямки переходу до ефективної маркетингової діяльності з урахуванням впровадження радикального перепроєктування бізнес-процесів. Розроблено показники, які характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні радикальних трансформацій. Проведено економічне оцінювання маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів завдяки запропонованому інтегральному показнику маркетингового потенціалу компанії в період реінжинірингу (I_{MRBP}), який склав у 2015 р. – 0,1 у.о.; у 2016 р. – 0,14 у.о., у 2017 р. – 0,23 у.о., що характеризує позитивну динаміку розвитку маркетингового потенціалу компанії. Сформовано діапазон критеріальних значень даного показника з метою прийняття ефективних управлінських рішень у період проведення радикальних трансформацій. Для подальших наукових досліджень з даної тематики пропонується дослідити маркетинговий потенціал промислових підприємств однієї галузі на рівні різних країн, з метою визначення особливості маркетингової діяльності суб'єктів господарювання в умовах розвитку різних економічних систем у період проведення радикальних трансформацій (Таранюк, Кобизський, Томсон 2018; Таранюк, 2018).

5.5 Запровадження радикальних трансформацій бізнес-процесів на рівні країн світу як мотивація до необхідності змін в роботі вітчизняних та зарубіжних підприємств

В умовах транзитивної економіки багато промислових підприємств стикаються з проблемними аспектами в своїй господарській діяльності. До проблемних чинників слід віднести: зниження прибутковості підприємств у галузі, втрату ринків збуту готової продукції внаслідок економічних та політичних факторів, зниження швидкості обертання обігового капіталу та зниження його величини, підвищення кредиторської заборгованості, відсутність стандартизації промислової продукції та технологічних процесів міжнародної системи якості для країн – замовників, високий рівень відтоку висококваліфікованих кадрів. Все це спричиняє суттєве падіння економічної ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання в умовах кризових явищ економіки. Також слід зазначити неефективну промислову політику з боку багатьох країн, яка спрямована на занепад національного товаровиробника. Відповідно постає необхідність антикризового управління в роботі промислових підприємств шляхом розробки дієвого механізму радикальних трансформацій бізнес-процесів суб'єктів господарювання, під якими розуміються види інноваційної діяльності (нові організаційні структури, які спрямовані на кардинальне підвищення рівня їх економічної ефективності; методи управління, до яких належить, бенчмаркінг, краудфайдинг, фандерайзинг, аутсорсинг, реінжиніринг бізнес-процесів; організаційно-економічне забезпечення проведення радикальних змін; економічний інструментарій, який містить орієнтацію економічного моніторингу на бізнес-процеси V та VI технологічного укладу в діяльності підприємств). Даний механізм в тому числі ґрунтується на комплексній оцінці ефективності впровадження радикальних трансформацій і буде спрямований на суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. Тому

актуальність тематики наукового дослідження є безперечною та спонукає на її наукове обґрунтування.

Науковими дослідженнями, які пов'язані з трансформаціями бізнес-процесів у роботі підприємств, займаються багато науковців. Так, у роботі вчених Д'еспаньйола Б., Гоедеске Я., Худона М., Мерсленд Р. (D'Espallier, Goedecke, Hudon, Mersland, 2017) розглянуто роль інституціональних трансформацій у діяльності фінансових організацій. Проведення оцінки технологічних інновацій та їх вплив на бізнес-процеси при їх трансформації підприємств сфери ІТ-послуг займалися науковці Джеттер М., Сетзер Г., Неус А. (Jetter, Satzger, Neus, 2009).

Також важливим є дослідження практичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств, а саме дослідження гнучких виробничих технологій при його проведенні, яким займалися вчені-економісти Чан Ф., Джанг Б. (Chan, Jiang, 2001).

При проведенні оцінки радикальних трансформацій бізнес-процесів головним чинником є збереження високого рівня економічної безпеки компаній при перепроєктуванні бізнесу. Дослідження рівня вразливості системи безпеки при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності виробничих компаній було висвітлено у праці Гоела С., Чена В. (Goel, Chen, 2008).

Формування інформаційної системи є необхідним важелем при створенні керованої підсистеми організаційно-економічного забезпечення радикальних трансформацій. Аналіз впровадження ІТ-забезпечення в діяльності фірм в Індії при проведенні редизайну інформаційного забезпечення бізнес-процесів відображено в науковій праці вчених Бхушана Б., Пандея С. (Bhushan, Pandey, 2015).

В економічному інструментарію радикальних трансформацій бізнес-процесів підприємств важливим елементом є підсистема соціально-економічного забезпечення. Дослідження ролі команди при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів проводили Лоунонен М., Кесс П. (Launonen, Kess, 2002).

Важливим кроком є аналіз галузевої особливості роботи компаній при проведенні інноваційного управління бізнес-процесами. Розробкою економічної моделі прийняття технології (ТАМ) при перепроєктуванні бізнес-процесів у фінансовому секторі Саудівської Аравії займалися Ал-Сомалі С., Гхоламі Р., Клегг Б. (Al-Somali, Gholami, Clegg, 2009).

При оцінці радикальних трансформацій бізнес-процесів увагу необхідно звертати на участь державних установ. Практичні аспекти державного регулювання реінжинірингу виробничих компаній розглядав у своїй роботі науковець Абу-Шанаб Е. (Abu-Shanab, 2015).

При оцінці радикальних трансформацій бізнес-процесів необхідно враховувати підсистему ризик-менеджменту для формування системи попередження виникнення економічного ризику реінжинірингу. Методичні аспекти оцінки системи ризик-менеджменту підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів було запропоновано вченими Сумського державного університету. При реалізації організаційно-економічної системи радикальних трансформацій бізнес-процесів слід враховувати особливості етапів його проведення. Дану особливість, шляхом розгляду злиття бізнес-процесів суб'єктів господарювання на секторальному рівні, досліджували вчені-економісти Мельник Л.Г., Кубатко О.В., Кубатко О.Вік. (Melnyk, Kubatko, Kubatko, 2016).

Механізми трансформації бізнес-процесів виробничих компаній енергетичного сектору та методи їх оцінки було запропоновано Сотник І.М. (Sotnyk, 2016), яка також досліджувала проблемні аспекти у роботі енергетичних підприємств та шляхи їх розв'язання.

Також окремої уваги потребують праці зарубіжних вчених-економістів Демеєра С., Дукаса С., Нієрстраза О. (Demeyer, Ducasse, Nierstrasz, 2003), які досліджували питання об'єктно-орієнтованих шаблонів реінжинірингу бізнес-процесів у роботі підприємств різних країн світу.

Розгляд питань економічних трансформацій на рівні країн світу займалися в своїх працях також вчені: Лавігне М. (Lavigne, 1998), яка досліджувала

економічні трансформації у В'єтнамі; Еберт Р. (Ebert, 1993) оцінював проведення економічних трансформацій в країнах Східної Європи; Скотт Х. (Scott, 1993) сформував звіт щодо реалізації економічних трансформацій в країнах Центральної Європи; Габріш Х. (Gabrisch, 1998) досліджував проведення трансформацій в Німеччині; Дуарте М. та Рестучія Д (Duarte, Restuccia, 2007) розглядали структурні трансформації в Португалії; Ханна Н. (Hanna, 2011) аналізувала міжнародний досвід різних країн світу щодо проведення е-трансформації; Леві А. (Levy, 1998) сформував інструментарій соціальної трансформації досліджуючи досвід компаній США.; Алексєєв М. (Alexeev, 2007) розглянув інституційну трансформацію економіки Росії; Унал Е. (Unal, 2018) аналізував трансформації економіки Туреччини.

Також важливим є дослідження технологічних трансформацій та їх вплив на роботу компаній країн. Даним аспектам приділено увагу у працях вчених: Дева Н., Ніту А. (Dev, Neetu, 2018), Дебрессона К. (Debresson, 1991), Лоренц А, Сіарлі Т., Савона М., Валенте М. (Lorentz, Ciarli, Savona, Valente, 2016), О'коннор М. (O'Connor, 1993). Дослідженням стратегічних змін у роботі суб'єктів господарювання країн світу займалися вчені Реубен Е., Сьютенс С. (Reuben, Suenens, 2012), Караянніс Е., Сліпп С. (Carayannis, Sipp, 2010).

Також важливим аспектом при формуванні концепції технологічних змін є формування ефективного управління інноваціями при проведенні радикальних трансформацій. Дослідження процесів управління інноваціями на рівні виробництва в роботі підприємства займалися вчені Олійник В., Козьменко О., Вейбе І., Козьменко С. (Oliinyk, Kozmenko, Wiebe, Kozmenko, 2018).

Розгляд питань впливу технологічних змін на дисбаланс доходів компаній ЕС займалися науковці Харламова Г., Ставицький А., Заротіадіс Г. (Kharlamova, Stavitskiy, Zarotiadis, 2018). Управління фінансовими трансформаціями при реалізації інновацій електронного бізнесу в роботі компаній країн досліджувалися в праці Гассота Ю. (Gassot, 2016). Дослідження трансформаційних змін у природокористуванні, а саме

управління відходами в роботі суб'єктів господарювання країн ЄС провели вчені Шевченко Т.І., Данько Ю.І., Красноручський О.О. (Shevchenko, Danko, Krasnorutskyu, 2018).

У сучасній світовій науковій літературі немає єдиного погляду на системне бачення реалізації механізму радикальних трансформацій бізнес-процесів промислових підприємств та виявлення їх технологічної готовності до радикальних інновацій. Дане питання також є невивченим у контексті системних зрушень у світовій економіці, використання заходів, які спрямовані на подолання світової фінансової кризи підприємствами різних країн світу та адаптації їх до мінливих ринкових умов. Проведемо аналіз глобальної конкурентоспроможності регіонів та виявлення їх технологічної готовності до радикальних інновацій. Основні завдання дослідження: провести оцінку конкурентоспроможності країн світу, у тому числі Швейцарії, України, Південної Африки та їх здатності до проведення радикальних інновацій, а саме трансформації бізнес-процесів; визначити передумови до реінжинірингу бізнес-процесів; сформулювати елементи організаційно-економічного забезпечення радикальних трансформацій бізнес-процесів підприємств; розробити рекомендації щодо ефективної його реалізації. На підставі проведеного аналізу наукових праць було встановлено, що при оцінці глобальної конкурентоспроможності регіонів та виявлення їх технологічної готовності до радикальних інновацій слід враховувати наступні індикатори: систему економічних показників оцінки необхідності та ефективності радикальних трансформацій, в тому числі показники технологічної готовності підприємств, показники інноваційної активності компаній при проведенні оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств країни та їх здатності до радикальних змін; індикаторні елементи організаційно-економічного забезпечення (механізм) радикальних трансформацій бізнес-процесів.

Дослідимо рівень інноваційної активності підприємств на світовому рівні, як передумови до проведення радикальних трансформацій компаній на основі звіту про глобальну конкурентоспроможність країн світу у 2016 році (Schwab,

Sala-i-Martin, Samans, Blanke, 2016). Даний вибір країн обумовлений врахуванням: країн-лідерів; країн, які знаходяться в зоні лідера; країн, які знаходяться в зоні аутсайдера; країн-аутсайдерів за рівнем їх глобальної конкурентоспроможності (табл.5.9).

Таблиця 5.9 - Порівняльний аналіз показників глобальної конкурентоспроможності країн світу у 2016 році, у.о./ранг (складено авторами на основі (Schwab, Sala-i-Martin, Samans, Blanke, 2016).

Найменування економічних індикаторів	Швейцарія	США	Австралія	Південна Африка	Україна	Ємен
1	2	3	4	5	6	7
Наявність нових технологій	6,4 (5)	6,5 (3)	5,7 (26)	5,4 (44)	4,3 (93)	2,9 (136)
Технологія поглинання на рівні підприємства	6,1 (1)	6,0 (4)	5,4 (25)	5,4 (22)	4,4 (74)	3,3 (136)
FDI та трансфер технологій	5,4 (9)	5,1 (25)	4,8 (39)	4,6 (52)	3,7 (115)	2,8 (135)
Потенціал для інновацій	6,1 (1)	5,9 (2)	5,1 (22)	5,0 (25)	4,4 (49)	3,1 (136)
Витрати підприємств на НІОКР	6,0 (1)	5,7 (2)	4,5 (24)	4,2 (30)	3,3 (68)	2,2 (137)
Співпраця університетів та промисловості в сфері НІОКР	5,8 (1)	5,6 (4)	4,8 (18)	4,4 (27)	3,2 (90)	1,9 (138)
Впровадження нових технологій	3,8 (28)	4,4 (11)	4,0 (16)	2,9 (99)	2,7 (112)	2,3 (135)
Патентні заявки	313,5 (3)	174,9 (10)	335,4 (1)	6,5 (47)	3,5 (51)	0,0 (121)
Індекс глобальної конкурентоспроможності	5,81 (1)	5,70 (3)	5,48 (6)	4,47 (49)	4,06 (75)	2,74 (138)

Виходячи з проведеного порівняльного аналізу встановлено, що існує велика розбіжність значень індексу глобальної конкурентоспроможності країн між країною-лідером та країною-аутсайдером. В порівнянні між Швейцарією та Єменом, наприклад, така зміна індексу глобальної конкурентоспроможності становить 3,07 у.о. або 138 рангів. Це обумовлено різним ступенем розвитку технологій, інновацій, бізнес-середовища, інституцій, які впливають на формування прогресивного розвитку країн та готовності до радикальних змін.

Стан діяльності промислових компаній різних країн світу характеризується різним ступенем розвитку. Так у блоці «технологічна готовність» є показник, який характеризує технологію поглинання на рівні підприємства. В країні-лідера (Швейцарія) даний показник становить 6,1 у.о. (1 ранг), а в країні-аутсайдера (Ємен) дорівнює 3,3 у.о. (136 ранг). Діапазон значень даного показника дорівнює 2,8 у.о. (136 ранг) і характеризує різні можливості країн з впровадження технології поглинання в діяльності промислових підприємств, яка містить здатність виробничих структур до трансформації бізнес-процесів. Проблемним аспектом у проведенні технології поглинання є: брак обігових коштів, відсутність висококваліфікованих працівників, відсутність у керівництва підприємств системних знань з реалізації радикальних технологічних трансформацій бізнес-процесів.

У блоці «інновації» увагу необхідно акцентувати на проблематиці формування витрат підприємств на НІОКР (R&D), що характеризує впровадження нових наукових, дослідно-конструкторських рішень у виробництво промислової продукції. При порівнянні даного показника між країною-лідером (Швейцарія) 6,0 у.о. (1 ранг) та країною-аутсайдером (Ємен) 2,2 у.о. (137 ранг), зміна даного показника становить 3,8 у.о. (137 ранг), що відображає різні фінансові можливості промислових підприємств відповідних країн впроваджувати нові інноваційні рішення у виробництво промислових виробів. Проблемою реалізації НІОКР у діяльності фірм є: низький рівень обігових коштів, використання застарілих технологічних процесів на

виробництві, відсутність комплексного підходу до вивчення запитів замовників промислової продукції.

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності окремої країни, використовуючи метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу країн, на прикладі Швейцарії, Південної Африки, України, які обрані на підставі того, що мають високі, середні та низькі значення показників глобальної конкурентоспроможності (табл.5.10) (індекс глобальної конкурентоспроможності : Швейцарія 1 ранг, Південна Африка 49 ранг, Україна 79 ранг серед 138 країн). Даний показник відрізняється від індексу глобальної конкурентоспроможності саме більш детальною характеристикою внутрішнього потенціалу країни та ефективністю її інноваційного розвитку. Також розрахуємо індекс технологічної готовності, індекс інновацій та інтегральний індекс, який містить готовність підприємств країни до проведення радикальних трансформацій, використовуючи метод математичної статистики. Розрахунок даних індексів Швейцарії, України, Південної Африки наведено в таблиці 7.14. Вихідні дані в таблиці 5.10 для проведення оцінки було отримано з «Звіту про глобальну конкурентоспроможність країн світу у 2016 році» (Schwab, Sala-i-Martin, Samans, Blanke, 2016).

У таблиці 5.10 по країні Швейцарія всі показники мають максимальне значення, тому нормалізація показників не проводилася, згідно з процедурою проведення методу оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни. Вагомість показників Швейцарії, України та Південної Африки було встановлено експертним методом, залучивши представників ВНЗ та промислових підприємств, на підставі аналізу показників глобальної конкурентоспроможності країн світу у 2016 році.

Авторами розраховано інтегральний індекс конкурентоспроможності країн (I_c) методом оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни.

$$I_c = \sum_{i=1}^n (B_c \cdot W_c) \quad , \quad (5.5)$$

де B_c - поточний бал показника; W_c - вага показника.

Таблиця 5.10 - Оцінка конкурентоспроможності Швейцарії, України, Південної Африки та їх здатності до проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів, у.о. (розраховано автором Таранюк Л.М.)

Найменування економічних індикаторів	Значення (E _c) (Південна Африка/Україна)	Максимальне значення (E _{max}) (Швейцарія)	Нормалізація показника (E _c ') (Південна Африка/Україна)	Максимальний бал (B _{max})	Поточний бал (B _c) (Південна Африка/Україна)	Вага показника (W _c) (Південна Африка та Швейцарія/Україна)	Зважена оцінка (E _w) (Південна Африка/Україна)
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність нових технологій (A _t)	<u>5,4</u> 4,3	6,5	<u>0,8</u> 0,7	10,0	<u>8,0</u> 7,0	<u>0,1</u> 0,1	<u>0,8</u> 0,7
Технологія поглинання на рівні підприємства (T _a)	<u>5,44,4</u>	6,1	<u>0,9</u> 0,7	10,0	<u>8,0</u> 7,0	<u>0,1</u> 0,1	<u>0,8</u> 0,7
FDI та трансфер технологій (F _t)	<u>4,6</u> 3,7	5,4	<u>0,9</u> 0,7	10,0	<u>9,0</u> 7,0	<u>0,2</u> 0,1	<u>1,8</u> 0,7
Потенціал для інновацій (C _i)	<u>5,0</u> 4,4	6,1	<u>0,8</u> 0,7	10,0	<u>8,0</u> 7,0	<u>0,2</u> 0,2	<u>1,6</u> 1,4
Витрати підприємств на НІОКР (S _c)	<u>4,2</u> 3,3	6,0	<u>0,7</u> 0,6	10,0	<u>7,0</u> 6,0	<u>0,1</u> 0,1	<u>0,7</u> 0,6
Співпраця університетів та промисловості в сфері НІОКР (C _u)	<u>4,4</u> 3,5	5,8	<u>0,8</u> 0,6	10,0	<u>8,0</u> 6,0	<u>0,1</u> 0,1	<u>0,8</u> 0,6
Впровадження нових технологій (I _n)	<u>2,9</u> 3,1	4,4	<u>0,7</u> 0,7	10,0	<u>7,0</u> 7,0	<u>0,1</u> 0,2	<u>0,7</u> 1,4
Патентні заявки (P _a)	<u>6,5</u> 3,9	335,4	<u>0,02</u> 0,01	10,0	<u>0,2</u> 0,1	<u>0,1</u> 0,1	<u>0,02</u> 0,01
Інтегральний показник конкурентоспроможності (I _c)	7,22 (Південна Африка) / 6,11 (Україна) / 10,00 – країна-лідер (Швейцарія)						
Індекс технологічної готовності (I _t)	1,2 (Південна Африка) / 0,66 (Україна) / 1,41 - країна-лідер (Швейцарія)						
Індекс інновацій (I _i)	0,52 (Південна Африка) / 0,54 (Україна) / 1,26 - країна-лідер (Швейцарія)						
Інтегральний індекс готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій (I _т)	0,86 (Південна Африка) / 0,76 (Україна) / 1,15 - країна-лідер (Швейцарія)						

Індекс технологічної готовності (I_t) містить блок показників технологічної готовності та розраховується як середньгеометричне значення показників: наявність нових технологій, технологія поглинання на рівні підприємства, прямі закордонні інвестиції (FDI) та трансфер технологій і врахування ступеня вагомості зазначених показників.

$$I_t = \sum^{W_{c(I_t)}} \sqrt{E_{w(A_t)}^{W_{c(A_t)}} \cdot E_{w(T_a)}^{W_{c(T_a)}} \cdot E_{w(F_t)}^{W_{c(F_t)}}}, \quad (5.6)$$

де $E_{w(A_t)}$ - показник наявності нових технологій; $W_{c(A_t)}$ - вагомість показника наявності нових технологій; $E_{w(T_a)}$ - показник технології поглинання на рівні підприємства; $W_{c(T_a)}$ - вага показника технології поглинання на рівні підприємства; $E_{w(F_t)}$ - показник прямих закордонних інвестицій (FDI) та трансфер технологій; $W_{c(F_t)}$ - вагомість показника прямих закордонних інвестицій (FDI) та трансфер технологій; $\sum^{W_{c(I_t)}}$ - сума ваг показників.

Індекс технологічної готовності (I_t) дає можливість комплексно визначити рівень технологічної готовності підприємств впроваджувати інновації, в тому числі проводити радикальні трансформації бізнес-процесів компаній.

Індекс інновацій (I_i) містить блок показників інновацій та розраховується, як середньгеометричне значення показників: потенціал для інновацій, витрати підприємств на НІОКР, співпраця університетів та промисловості в сфері НІОКР, впровадження нових технологій, патентні заявки та врахування ступеня вагомості зазначених показників.

$$I_i = \sum^{W_{c(I_i)}} \sqrt{E_{w(C_i)}^{W_{c(C_i)}} \cdot E_{w(S_c)}^{W_{c(S_c)}} \cdot E_{w(C_u)}^{W_{c(C_u)}} \cdot E_{w(I_n)}^{W_{c(I_n)}} \cdot E_{w(P_a)}^{W_{c(P_a)}}}, \quad (5.7)$$

де $E_{w(C_i)}$ - показник потенціалу для інновацій; $W_{c(C_i)}$ - вага показника потенціалу для інновацій; $E_{w(S_c)}$ - показник витрат підприємств на НІОКР; $W_{c(S_c)}$ - вага показника витрат підприємств на НІОКР; $E_{w(C_u)}$ - показник співпраці університетів та промисловості в сфері НІОКР; $W_{c(C_u)}$ - вага показника співпраці університетів та промисловості в сфері НІОКР; $E_{w(I_n)}$ - показник впровадження

нових технологій; $W_{c(I_n)}$ - вага показника впровадження нових технологій; $E_{w(P_a)}$ - показник патентних заявок; $W_{c(P_e)}$ - вага показника патентних заявок; $\sum W_{c(I_n)}$ - сума ваг показників.

Індекс інновацій (I_i) дає змогу системно визначати рівень інноваційної активності промислових підприємств при встановленні готовності до радикальних трансформацій бізнес-процесів промислових компаній.

Інтегральний індекс готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій (I_{π}) містить індекс технологічної готовності, індекс інновацій та розраховується як середньгеометричне значення індексу технологічної готовності, індексу інновацій та врахування ступеня вагомості зазначених індексів, як сума вагомості показників, що містяться при розрахунку даних індексів.

$$I_{\pi} = \sqrt{I_t^{\sum W_{c(I_t)}} \cdot I_i^{\sum W_{c(I_i)}}}, \quad (5.8)$$

де I_t - індекс технологічної готовності; $W_{c(I_t)}$ - вага індексу технологічної готовності; I_i - індекс інновацій; $W_{c(I_i)}$ - вага індексу інновацій.

Даний індекс дає можливість комплексно визначати рівень готовності промислових підприємств здійснювати радикальні трансформації бізнес-процесів враховуючи рівень технологічної готовності та рівень інноваційного розвитку.

Детально розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, індексу технологічної готовності, індексу інновацій, інтегрального індексу готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій наведено в таблиці 5.11.

Подані формули характеризують використання методу розрахунку середньгеометричної величини та містять врахування ступеня вагомості кожного показника блоку індикаторів технологічної готовності та блоку інновацій.

Таблиця 5.11 - Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності, індексу технологічної готовності, індексу інновацій та інтегрального індексу готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій (розраховано автором Таранюк Л.М.)

Показник	Розрахунок показника (Швейцарія)	Розрахунок показника (Україна)	Розрахунок показника (Південна Африка)
I_c	$I_c = 10 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,2 + 10 \cdot 0,2 + 10 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,1 = 10$	$I_c = 7 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,2 + 6 \cdot 0,1 + 6 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,2 + 0,1 \cdot 0,1 = 6,11$	$I_c = 8 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,1 + 9 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 7 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,1 + 0,2 \cdot 0,1 = 7,22$
I_t	$I_t = \sqrt[0,4]{1^{0,1} \cdot 1^{0,1} \cdot 2^{0,2}} = 1,41$	$I_t = \sqrt[0,3]{0,7^{0,1} \cdot 0,7^{0,1} \cdot 0,7^{0,1}} = 0,66$	$I_t = \sqrt[0,4]{0,8^{0,1} \cdot 0,8^{0,1} \cdot 1,8^{0,2}} = 1,2$
I_i	$I_i = \sqrt[0,6]{2^{0,2} \cdot 1^{0,1} \cdot 1^{0,1} \cdot 1^{0,1} \cdot 1^{0,1}} = 1,26$	$I_i = \sqrt[0,7]{1,4^{0,2} \cdot 0,6^{0,1} \cdot 0,6^{0,1} \cdot 1,4^{0,2} \cdot 0,01^{0,1}} = 0,54$	$I_i = \sqrt[0,6]{1,6^{0,2} \cdot 0,7^{0,1} \cdot 0,8^{0,1} \cdot 0,7^{0,1} \cdot 0,02^{0,1}} = 0,52$
I_{π}	$I_{\pi} = \sqrt{1,41^{0,4} \cdot 1,26^{0,6}} = 1,15$	$I_{\pi} = \sqrt{0,66^{0,3} \cdot 0,54^{0,7}} = 0,76$	$I_{\pi} = \sqrt{1,2^{0,4} \cdot 0,52^{0,6}} = 0,86$

Врахування ступеня вагомості показників блоку технологічної готовності та блоку інновацій в оцінці конкурентоспроможності країни та її здатності до проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів призводить до підвищення ступеня достовірності проведеної оцінки, що, в свою чергу, призводить до прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно встановлення рівня готовності проводити радикальні трансформації бізнес-процесів та подальшої їх реалізації в роботі промислових підприємств.

З проведених розрахунків рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання Швейцарії, Південної Африки, України на підставі використання методів середньозваженої оцінки та середньої геометричної, встановлено, що максимальне значення показників I_c (10 у.о.), I_{π} (1,15 у.о) має країна-лідер Швейцарія, що характеризує високий рівень конкурентоспроможності та готовності підприємств даної країни до проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів. На другому та третьому місці, серед проаналізованих країн, з показниками I_c , (7,22 у.о.), I_{π} (0,86) у.о має Південна Африка, та з показниками I_c , (6,11 у.о.), I_{π} (0,76) у.о має Україна, що характеризує достатній рівень конкурентоспроможності та готовності підприємств даної країни до проведення радикальних трансформацій бізнес-

процесів. Рекомендації для Швейцарії, України та Південної Африки щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та готовності проводити радикальні трансформації в діяльності промислових підприємств є такі: утримувати передову позицію щодо рівня конкурентоспроможності на ринку за рахунок впровадження радикальних інновацій на підприємствах, формування нового стратегічного бачення діяльності інноваційно активних підприємств в умовах V та VI технологічного укладу (Швейцарія); розвивати FDI та трансфер технологій у виробничій діяльності, за рахунок кооперації з інвестиційними компаніями, фірмами бізнес-ангелами, урядом країни та посилити впровадження нових технологій у роботі підприємств (Південна Африка); підвищити витрати промислових підприємств на НІОКР за рахунок державної підтримки та формування фірм спин-офф; посилити співпрацю університетів та промислових підприємств у сфері НІОКР за рахунок формування фонду інновацій на регіональному рівні та підвищити рівень патентування продукції за рахунок законодавства (Україна).

Визначено основні передумови, які характеризують необхідність проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів (різних видів реінжинірингу) в діяльності промислових підприємств, до яких віднесено:

- низький рівень впровадження новітніх технологічних процесів у промисловості у багатьох країнах світу, що розвиваються;

- відсутність вільних обігових коштів для ефективної діяльності бізнес-процесів виробничих компаній у країнах, що розвиваються;

- невідповідність виготовлення промислової продукції міжнародним стандартам якості ISO в країнах, які виробляють продукцію лише для внутрішнього ринку або в країнах з перехідною економікою;

- низький рівень активності державних інституцій щодо фінансування програм розвитку промислового комплексу та гарантування на державному рівні захисту національних інтересів товаровиробників.

На підставі проведеної оцінки конкурентоспроможності та готовності промислових підприємств до радикальних змін на світовому рівні, дослідимо

методологічні засади формування організаційно-економічного забезпечення (механізму) радикальних трансформацій бізнес-процесів, який містить індикаторні елементи економічного інструментарію радикальних змін у роботі промислових підприємств. Сформуємо блоки організаційно-економічного забезпечення радикальних трансформацій бізнес-процесів.

Блок теоретичного забезпечення. Даний блок містить основні економічні теорії, принципи яких впливають на проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів. До економічних теорій автори відносять: теорію конкуренції, теорію розвитку економічних систем, теорію управління. До принципів формування даного механізму слід віднести принципи: рівноваги, який містить баланс доходів та витрат при проведенні радикальних трансформацій бізнес-процесів; зростання, який характеризує підвищення рівня показників, таких як якість, сервіс, кількість продукції; синергізму, який включає формування додаткового ефекту від взаємодії складових механізму радикальних трансформацій бізнес-процесів; реалізму, який відображає врахування поточних факторів, що впливають на адаптацію підприємства в процесі проведення радикальних змін до умов ринкового середовища.

Блок організаційного забезпечення. Даний блок включає суб'єкти проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів, до яких належать: керівництво, провідні менеджери та фахівці промислових підприємств, співробітники державних органів управління, працівники інвестиційних та консалтингових компаній, персонал технопарків та технополісів, представники світових донорів. Також до даного блоку входить система мотиваційного забезпечення персоналу, який проводить реінжиніринг бізнес-процесів промислового підприємства.

Блок методичного забезпечення. Даний блок містить методичний інструментарій оцінки необхідності та ефективності проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів, а саме: метод економіко-статистичного аналізу, при дослідженні поточного економічного становища промислового підприємства; метод прогнозування, при розгляді майбутньої моделі

господарської діяльності; метод експертної оцінки, при оцінці якісних показників необхідності та ефективності проведення радикальних трансформацій; метод регресійного аналізу, при встановленні кореляційних зв'язків між економічними показниками при проведенні радикального перепроєктування бізнес-процесів; метод системного аналізу, для реалізації системного підходу в побудові елементів механізму радикальних трансформацій бізнес-процесів; метод порівняльного аналізу, при економічному аналізі проведення радикальних трансформацій в часовому періоді або в порівнянні з іншими підприємствами, які проводять реінжиніринг бізнес-процесів; метод стратегічного аналізу, при визначенні сильних, слабких сторін, можливостей та загроз проведення радикальних трансформацій, а також при встановленні місця підприємства, яке проводить радикальне перепроєктування бізнес-процесів у зоні лідер-аутсайдер; метод оцінки конкурентоспроможності, при визначенні відповідності компаній країни умовам ринку та її здатності конкурувати в світовому бізнес-середовищі. Останній метод був використаний авторами даного наукового дослідження при розрахунку показників готовності промислових підприємств до радикальних трансформацій бізнес-процесів: індексу технологічної готовності, індексу інновацій, інтегрального індексу готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій.

Блок інформаційного забезпечення. Даний блок містить індикаторні елементи організаційно-економічного забезпечення радикальних трансформацій бізнес-процесів, а саме підсистему вхідної інформації, до якої віднесено систему показників: ціни конкурентів; вартість ресурсного забезпечення виробництва; накладні витрати виробництва; капітальні витрати на перепроєктування бізнес-процесів; період проведення та строк окупності реінжинірингу; показники блоку технологічної готовності; блоку інновацій; індекс технологічної готовності, індекс інновацій та інтегральний індекс готовності підприємств до проведення радикальних трансформацій при проведенні оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств країни

та її здатності до проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів. Також до цього блоку відноситься підсистема вихідної інформації, яка включає показники: прибутковості та рентабельності перепроєктованих бізнес-процесів, рівень гудвілу, ринкову капіталізацію підприємства після проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів.

Блок інструментального забезпечення. Даний блок включає інструментальні економічні засоби, які характеризують процес трансформації бізнес-процесів. До даних засобів автори відносять: податкові пільги, інвестиції, фінансові ресурси від державних та недержавних фондів, вартість матеріальних ресурсів, вартість трудових ресурсів, штрафні санкції за невиконані належним чином договори з консалтинговими компаніями, соціальні пільги працівників, які задіяні в перепроєктуванні бізнес-процесів.

Сформовано основні рекомендації щодо ефективної реалізації механізму радикальних трансформацій бізнес-процесів підприємств, до яких віднесено: готовність до проведення радикальних трансформацій повинна бути обумовлена передумовами, які впливають на необхідність їх проведення у роботі компаній; фінансова підтримка з боку державних органів управління, політика яких орієнтована на системне реформування галузей промисловості країни; створення задовільного інвестиційного клімату у відповідних промислових зонах, які провадять реінжиніринг бізнес-процесів; формування пільгових податків для підприємств, які реалізують радикальні трансформації з метою мінімізації економічного ризику від їх проведення; реалізація дієвої системи мотивації персоналу, яка бере участь у проведенні радикальних трансформацій бізнес-процесів (Таранюк, Кобизський, 2018; Таранюк, 2018).

Висновки

Дослідження ролі маркетингового потенціалу в діяльності промислових підприємств країни при проведенні радикального перепроєктування бізнес-процесів є актуальним завданням на сучасному етапі розвитку виробничих сил. Адже розвиток елементів Третьої та Четвертої промислової революції впливає на маркетингову роботу промислових підприємств. При цьому виникає необхідність використання методів управління змінами, яким є реінжиніринг бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств з метою суттєвого підвищення економічної ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Необхідно зазначити актуальність тематики дослідження, яка полягає в тому, що сукупність накопичених системних хвороб українських промислових підприємств організаційно-економічного характеру з ефектом резонансу поєдналися з геополітичною кризою 2014-2016рр. та відобразились у стрімкому зниженні ключових економічних показників галузі та економіки країни в цілому. Відсутність раціональних висновків та вдалих системних протидій сформувала якнайгірші передумови для входження української промисловості в один з найскладніших періодів існування незалежної української економіки 2014-2015рр. Звуження ринків збуту, дефіцит коштів на оновлення виробництва та залучення нових технологій, фінансово-валютні обмеження, відтік кваліфікованого персоналу, різке збільшення вартості енергосіїв та багато інших причин разом призвели до кризових мінус 9,8 % ВВП у 2015р. Більшість машинобудівних підприємств не витримали тиску нових обставин і різко втратили у показниках операційної діяльності. Так, період 2014-2015р. позначився відчутним зниженням і без того невисокої рентабельності для даного сектору економіки. А переломний 2014р. і взагалі показав його збитковість. Тому актуальність даної тематики є безперечною.

Україна є промисловою державою. Потужний потенціал, багаторічний досвід, наявні ресурси створюють прекрасні можливості для розвитку галузі та

економіки в цілому. Разом з тим, українська промисловість має усвідомити критичну необхідність радикальних змін та перетворень. Навколишнє середовище стало принципово іншим. Подальша діяльність за старими правилами призведе до болючого виходу з цього нового середовища. Пільгові умови вичерпані. Промисловість має перестати асоціюватись з «радянською плановою економікою» та пов'язаними з нею принципами організації діяльності. Чітко визначений орієнтир для промисловості – інновації. При чому, інновації – не тільки технологій та кінцевого продукту, а й системи організації всіх напрямків діяльності: інновації діалогу та співпраці початкової та кінцевої точок взаємодії, інновації руху інформації, інновації роботи з персоналом, інновації корпоративної культури та ставлення до виробничих обов'язків. Сучасні виклики вимагають зміни векторів діяльності, вимагають освоєння нових ринків, створення нових продуктів. Але, як показав досвід, подібні цілі досягаються не яскравістю політичних заяв чи директивних приписів. Поява якісно нового продукту вимагає появи якісно нових всіх етапів його створення: маркетингу, технічного дослідження, розробки окремих продуктів та типорозмірних рядів, розробки технології виготовлення, залучення відповідного обладнання, матеріального забезпечення, виготовлення, управління, контролю якості, постачання, введення в експлуатацію та сервісного обслуговування. Не даремно першим в даному переліку зазначено маркетинг. Саме цей напрямок діяльності стоїть в авангарді визначення вектору розвитку підприємства та проникає у кожен із зазначених ланок створення кінцевого продукту. Для того, щоб кардинально змінити географічне наповнення портфелю замовлень, треба змінити принципи його наповнення. Маркетинг має будуватися та діяти за принципами того середовища, в якому він прагне проявити себе. Тож зазначена розстановка сил безальтернативно вимагає залучення реінжинірингових заходів, у даному випадку – маркетингової діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Серед основних реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері виробничих компаній слід зазначити наступні:

- застосування гнучких та прогресивних методів оперативного освоєння нових видів продукції, що затребувані маркетинговими вимогами як за номенклатурою, так і за рівнем технології;

- адаптація нормативних документів з розробки, виготовлення та контролю якості відповідно до діючих міжнародних галузевих стандартів з відповідною зміною структури та виробничих зв'язків;

- впровадження нових оперативних зв'язків у виробничих процесах для досягнення максимальної ефективності діяльності з акцентом на кінцевий результат;

- впровадження прогресивних форм організації підприємств з перепроєктування існуючих функціональних зв'язків задля усунення бюрократичних та формальних перепон оперативного задоволення потреб кінцевого споживача (продукту).

Серед отриманих результатів даного наукового дослідження слід зазначити дослідження наступних складових, які впливають на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері промислових компаній.

Відзначимо велику роль у формуванні теоретичних засад реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, як теоретичного базису проведення радикальних трансформацій бізнес-процесів маркетингової сфери в роботі промислових підприємств.

Дослідження організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетингу виробничих компаній є основною складовою формування ефективного механізму проведення радикального перепроєктування бізнес-процесів промислових підприємств і призводить до вірного сприйняття топ-менеджментом компаній необхідності трансформацій у господарській діяльності підприємств.

Формування концептуальних підходів до впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій сфері промислових підприємств є необхідною для створення методологічного підґрунтя до оцінювання необхідності

проведення та подальшої реалізації реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери виробничих компаній як складової виведення продукції на міжнародні ринки збуту.

Реалізація системи методів оцінювання ефективності радикального перепроєктування бізнес-процесів, формування ефективного механізму проведення радикальних трансформацій на виробництві формує методологічне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери суб'єктів господарювання. Також доведено, що використання методів оцінювання маркетингової діяльності промислових компаній в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів є необхідним для підвищення рівня економічного моніторингу трансформаційних процесів у маркетингу компанії. Зазначимо, що при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні промисловими підприємствами виникає необхідність використання системи економічного моніторингу за процесом постійних змін, які відбуваються в роботі компаній.

Розгляд науково-прикладних аспектів реалізації бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств дає змогу залучати елементи бенчмаркінгових досліджень радикальних трансформацій компаній різних галузей промислового комплексу країни, що дає змогу визначати передовий досвід реалізації реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняними промисловими підприємствами і формувати карту успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підставі досвіду компаній, які вже проводять його на своїй базі. Відзначимо те, що в управлінні маркетингом при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств необхідно врахувати такі організаційно-економічні аспекти: економічні (економічний моніторинг змін); соціальні (мотивація персоналу до змін); технічні (впровадження систем автоматизації процесів). Виконання даних організаційно-економічних заходів буде вирішувати проблему управління маркетингом промислового підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів.

Перелік джерел посилання

1. Геєць В. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: монографія у 3 т. — Т. III : Конкурентоспроможність української економіки / В. Геєць, В. Семиноженко, Б. Кваснюк ; за ред. В. Гейця, В. Семиноженка, Б. Кваснюка. — К.: Фенікс.— 2007.—556 с.
2. Данилишин Богдан. Як Україні повернутися в клуб промислово розвинених країн [Електронний ресурс] / Богдан Данилишин, Дзеркало тижня, Випуск №46, 2 грудня - 8 грудня 2016р.- Режим доступу: https://dt.ua/promyshliennost/yak-ukrayini-povernutisya-v-klub-promislovo-rozvi-nenih-krayin-262070_.html
3. Небрат В.В. Историчний вимір трендів зовнішньоекономічної політики / В.В. Небрат // Економіка України. — 2017. — № 5-6. — С.151-169.
4. Лукьяненко Д. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монографія / Д. Лукьяненко, А. Колот, Я. Столярчук и др. ; под. науч. ред. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К. : КНЭУ. — 2013. — 466 с.
5. Gerasymchuk V.H. Marketing aspects of export politics of the state / V.H. Gerasymchuk // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». — 2017. — № 848. — С.53-61.
6. Таранюк Л.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов промышленных предприятий: теория, методология, практика: монографія / Л. Н. Таранюк. — Сумы: Изд.-производственное предприятие «Мрия-1», 2014. — 608 с.
7. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева. — СПб. : Питер, 2001. — 512 с.
8. Армстронг Г. Маркетинг : пер. с англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер // Введение в маркетинг. — 8-е изд. — М. : ИД Вильямс, 2007. — 832 с.
9. Meffert H. Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele / H. Meffert, C. Burmann, M. Kirchgeorg. — Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2015. – 915 s.

10. Про схвалення Експортної стратегії України (“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017—2021 роки : за станом на 27 грудня 2017 р. № 1017-р. // Розпорядження Кабінету Міністрів України. — Офіц. вид. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80>.

11. Статистична інформація. Виробництво окремих видів промислової продукції (1990-2017рр.) [Електронний ресурс]. — Київ: Державна служба статистики України, 2018. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н.Д. Кондратьев. — М.: Экономика, 2002. — 767 с.

13. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб./ С. В. Мочерний. — К. : ВЦ «Академія», 2009. — 640 с.

14. Економічна статистика / Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами [Електронний ресурс]. — К.: Державна служба статистики України, 2018. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Результати прийому 2018. Київський політехнік, 4 жовтня 2018. — № 27 (3243). — С. 2.

16. Український експорт: крок вперед чи біг на місці? [Електронний ресурс]. — 21.05. 2018. — Режим доступу: <http://forumkyiv.org/uk/analytics/ukrayinskij-eksport:-krok-vpered-chi-big-na-misci>.

17. Жмеренецький О. Глобальні економічні тренди та Україна без майбутнього / О. Жмеренецький [Електронний ресурс]. — 17.07. 2017. — Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/07/17/627005/>.

18. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. — London : Nicholas Brealey Publishing, 1993

19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — С.-Пб.: Питер, 2000. — 401 с.

20. Базиліук В. Б. Формування механізму та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів (на прикладі підприємств видавничополіграфічної галузі)[Електронний ресурс] / В. Б. Базиліук //Наукові

записки [Української академії друкарства]. - 2013. - № 3. - С. 53-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2013_3_9

21. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М.Я. Гвоздь // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – С. 135–138

22. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв : Видво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с. 204

23. Горлачук В.В. Базові показники, цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів. / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко / Економіка підприємства –К. : 2013 – 459 с.

24. Гребенюк д. С. Место реинжиниринга бизнес процессов в управлении предприятием [Текст] / Д. С. Гребенюк // Вопросы современной науки и практики. Серия «Гуманитарные науки». Т. 1. – Тамбов, 2008. – № 4 (14). – С.178 – 189.

25. Дідух В. В. Ідентифікація реінжинірингу в системі інструментарію перепроєктування бізнес-процесів [Електронний ресурс] / В. В. Дідух // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. - 2013. - Т. 21, вип. 7(3). - С. 121-126. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7\(3\)_1837](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(3)_1837).

26. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки / В. В. Дідух // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: збірн. наук. праць. / [Редкол. О. А. Гавриш (відпов. Ред.) та ін.]. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – № 3. – С. 77-82

27. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Текст] : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.

28. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку: П 81 наук.-аналіт. доп. / О.І. Амоша, І.П. Булеєв, А.І. Землянкін, Л.О.Збаразська,

Ю.М. Харазішвілі та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2017. – 120 с.

29. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів / Р.В. Садловський, О.П.Осетрова [Електронний ресурс].– Режим доступу:http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm.

30. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення [Електронний ресурс] / О.В. Солодка // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика», 2010. – № 669. – С.317-322. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_669/45.pdf.

31. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – С. 122–133

32. Таранюк, Л.М. Показники оптимізації бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу виробництва [Текст] / Л.М. Таранюк, Д.Ю. Казбан, А.Ю. Бавикіна // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6–8 травня 2014 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.1. - С. 67-69.

33. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес процесів[Електронний ресурс] / Г. В. Усова. //Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61

34. Усова Г. В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу : дис. канд. екон. наук: 08.00.04, Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2012.- 240 с.

35. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій / Л. Г. Шморгун // менеджмент організацій: науково-аналітичний збірник. – К.: знання. – 2010. – 452 с.

36. Промисловість України за 2011-2015 рр.: статистичний збірник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

37. Сичевський М. П. Організаційно-економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика) Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.07.01 / М.П. Сичевський; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. — К., 2005. — 34 с.

38. Виробництво промислової продукції за видами в Україні: статистичний збірник. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

39. Замроз М.В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України / М.В. Замроз // Ефективна економіка № 2, 2014. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2782>

40. Медвідь В.Ю. Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика: монографія [Текст] / В. Ю. Медвідь. — НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. — Київ: Вид-во «Діса плюс», 2015. — 282 с.

41. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. - М.: Издательство «Ось-89», 2007. - 208 с.

42. Діденко Є. О. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства / Є. О. Діденко, Ю. С. Моторна // [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf

43. Дьяченко О.А. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства / О.А. Дьяченко, Л.П. Артеменко // - [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13903/1/2014_4_Dyachenko.pdf

44. Интеллектуальная собственность — основа повышения конкурентоспособности продукции [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <http://electrocontrol.net/intyellyektualnaya-sobstvyennost-osnova-povishyeniya-konkuryentosposobnosti-produktsii/> — Заголовок з екрану.

45. Кириченко О.С. Інноваційна безпека як невід’ємна складова економічної безпеки та ефективного проектно орієнтованого розвитку сучасних підприємств [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2012_1/part1/14.pdf

46. Косенко А.П. Экономическая оценка инновационного потенциала / А.П.Косенко, Д.Коциски, О.И.Маслак, П.Г.Перерва, Д.Сакай.- Монография / Под ред. проф. Перервы П.Г. и проф. Д.Коциски – Харьков-Мишкольц : НТУ „ХПИ”, Мишкольц.техн.ун-т, 2009. – 170 с.

47. Kocziszky, György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliava // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – С. 54-57.

48. Кравченко В. О. Інноваційний розвиток як основа економічної безпеки підприємства / В. О. Кравченко // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. - № 26 (205). – С. 122-131.

49. Куркін Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : Монография / Н.В. Куркін. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.

50. Лобунська С.В. Інноваційна діяльність підприємства як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки /С.В. Лобунська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка. - [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15950/1/46_297-304_Vis_725_Ekonomika.pdf

51. Лобунська С.В. Підходи щодо формування показника інноваційної спроможності в загальній системі економічної безпеки підприємства / С. В. Лобунська // Вісник економіки транспорту і промисловості. № 39, 2012. – С. 55-59.

52. Литвин З. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства / З. Литвин // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2). - С. 316-319.

53. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки

: зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

54. Науково-методичні підходи до вирішення проблем практичної реалізації механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності / П.Г.Перерва, І.В.Гладенко, А.В.Косенко, М.М.Ткачов // Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ» : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2008. – № 18. – С. 105-110.

55. Пархоменко О.В. Інформація і знання в інноваційній діяльності / О. В. Пархоменко // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 9. - С. 57-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_9_9.

56. Перерва П.Г. Інтелектуальна власність як фактор підвищення конкурентоспроможності автомобільної продукції / П.Г. Перерва, Т. В. Романчик // Гармонізація законодавства України з питань інтелектуальної власності щодо законодавства Європейського союзу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Маріуполь, 13-14 вересня 2013р. зб. наук. праць – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – С. 172-177.

57. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Szabolcs Nagy, Т.О.Кобелєва // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПИ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

58. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т. В. Романчик // Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації», Запоріжжя, 30-31 березня 2017 р. : тези доповідей. – Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2. –С. 372-374

59. Тендюк А.О. Екологічна безпека регіону як вагома складова Національної безпеки України / А.О.Тендюк, Л.В. Стрижеус [Електрон. ресурс]. – Режим доступу:http://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Tendyuk_Strizheus_15.pdf

60. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. — Суми : ТОВ «Триторія», 2017. — Т. III. Управління інноваційним базисом фінансової та інвестиційної складової економічної безпеки. — 290 с.

61. Реинжиниринг бизнес-процессов / Демченков А.А., Лапшина Е.А., Савинова В.М., Мельников В., Попов К. // - Режим доступу:<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinzing-biznesa/reinzing> [Електронний ресурс] : – Режим доступу: https://24tv.ua/ru/kak_za_2_goda_vyros_uroven_korupcii_v_ukraine_neutshitelnye_cifry_n987923

62. Про запобігання корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 03 липня 2018 р. № 800-VI. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

63. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки [Електронний ресурс] : Закон України від 14 липня 2015 р. № 595-VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>

64. Проект Закону «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2018-2020 роки [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <https://nazk.gov.ua/proekt-zakonu-ukrayiny-pro-zasady-derzhavnoyi-antukorupciynoyi-polityky-v-ukrayini-antukorupciyna>

65. Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://lcci.com.ua/wp-content/uploads/2016/12/Lyst-TPP.pdf>

66. Про схвалення Концепції Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2020 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 р. № 19-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-%D1%80>

67. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1823a8c9-13e6-4bf1-919e-f477ec225437&title= Prognoz EkonomichnogoI Sotsialnogo Rozvitku Ukraini Na2019-2021-Roki](http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1823a8c9-13e6-4bf1-919e-f477ec225437&title=Prognoz%20Ekonomichnogo%20Sotsialnogo%20Rozvitku%20Ukraini%20Na2019-2021-Roki)

68. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України // Економіка України. – 2014. -№12. – С.4-19.

69. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://dengi.ua/finance/306156-Kak-izmenilsja-uroven--tenevoj-ekonomiki-Ukrainy>

70. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній : досвід емпіричного дослідження / Є. Панченко // Економіка України. – 2005. – № 10. – С. 14–24.

71. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>

72. Кіндзерський Ю.В. До засад стратегії та політики розвитку промисловості // Економіка України. – 2013.- №4. – С.24-43.

73. Козуб О.М. Розробка техніко-економічних заходів підвищення енергоефективності металургійного комплексу в умовах дії міжнародних угод зі зміни клімату [Електронний ресурс]. / - О.М. Козуб, Є.М. Іншеков
Режим доступу: <http://en.iee.kpi.ua/files/ukr/4.pdf>

74. Мазур В. Конкурентні позиції підприємств ГМК України / В. Мазур, О. Скороход // Економіка України. – 2009.– № 3. – С. 4–18.

75. Захарін С.В. Посилення ролі корпоративних структур у розвитку інноваційної економіки / С. В. Захарін // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 117–126.

76. Панков В. Інноваційний менеджмент великого акціонерного товариства / В. Панков // Економіка України. – 2003. – № 12. – С. 4–11.

77. Аверин А.В. Внутренний маркетинг и ценностно-ориентированный менеджмент. В сборнике: Образование путь к успеху Международный форум

«YEES 2012» Сборник научных трудов. Отв. ред. В.И. Солдаткин. / А.В. Аверин - Москва, 2012. С. 19.

78. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. / М.Хаммер., Д.Чампи. М: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 288 с.

79. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л. М. Таранюк // Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. - 2015. - № 1. - С. 119-129. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_1_13.

80. Корпоративный менеджмент [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <https://www.cfin.ru/software/kis/b-model.shtml>.

81. Организация эффективного управления [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://rzbpm.ru/knowledge/instrumenty-upravleniya-i-modelirovaniya-biznes-processov.html>.

82. Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. / Й. Риддерстрале, К. Нордстрем.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 336 с.

83. Алексеев И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов франчайзингового предприятия на основе внедрения интернет-технологий / И.В. Алексеев // Теоретическая и прикладная экономика. — 2015. - № 2. - С.28-41. DOI: 10.7256/2409-8647.2015.2.15209. Режим доступу:http://enotabene.ru/etc/article_15209.html

84. Толбатов В.А. Методика реінжинірингу бізнес-процесів підприємства машинобудівної галузі / Павленко П.М., Толбатов В.А. // Вісник інженерної академії України. — 2006.-№2.- С.58-62.

85. Толбатов В.А. Аналітичне дослідження завантаження обладнання технологічних ліній підприємства машинобудівної галузі/ В.А. Толбатов // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2005. – № 2. – С. 165-171.

86. Толбатов А.В. Научное окружение современного человека: Экономика, Менеджмент, Медицина и фармацевтика, Химия, Биология, Сельское хозяйство, География и Геология : монография / [авт.кол. : Львович И.Я., Н.М.Орлов, Преображенский А.П., Толбатов А.В., Чопоров О.Н. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 175 с.

87. Толбатов А.В. Научное окружение современного человека: Образование и воспитание, Философия, Культура и искусство, Юриспруденция, История, Архитектура и строительство : монография / [авт.кол. : И.Я.Львович, Ю.П.Олексин, А.П.Преображенский, А.В.Толбатов, О.Н.Чопоров и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 169 с.

88. Толбатов В.А. Научное окружение современного человека: Техника и технологии : монография / [авт.кол. : И.Я.Львович, А.П.Преображенский, В.А.Толбатов, И.Ф.Червоный, О.Н.Чопоров и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 181 с.

89. Tolbatov A. Data representing and processing in expert information system of professional activity analysis / Zaritskiy, O., Pavlenko, P., Tolbatov, A. / 2016 Modern Problems of Radio Engineering, Telecommunications and Computer Science, Proceedings of the 13th International Conference on TCSET 2016 – Lviv-Slavske, 2016. – P. 831–833.

90. Agadzhanova S. Information technologies in the educational process as the basis of modern distance learning / Viunenko, O., Tolbatov, A., Vyganyaylo, S., Tolbatov, V., Agadzhanova, S., Tolbatov, S. / 2016 Modern Problems of Radio Engineering, Telecommunications and Computer Science, Proceedings of the 13th International Conference on TCSET 2016 – Lviv-Slavske, 2016. – P. 718–720.

91. Tolbatov A. Development of adaptation technologies to man-operator in distributed E-learning systems / Lavrov, E., Pasko, N., Barchenko, N., Tolbatov, A. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 88–91.

92. Tolbatov A. Cybersecurity of distributed information systems. The minimization of damage caused by errors of operators during group activity /

Lavrov, E., Tolbatov, A., Pasko, N., Tolbatov, V. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 83–87.

93. Tolbatov A. Using cloud technologies based on intelligent agent-managers to build personal academic environments in E-learning system / Agadzhanova, S., Tolbatov, A., Viunenko, O., Tolbatova, O. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 92–96.

94. Tolbatov A. Theoretical bases, methods and technologies of development of the professional activity analytical estimation intellectual systems / Zaritskry, O., Pavlenko, P., Sudic, V., Tolbatov, A., Tolbatova, O., Tolbatov, V., Tolbatov, S., Viunenko, O. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 101–104.

95. Толбатов А.В. Методика побудови інтегрованого інформаційного середовища сучасного промислового підприємства / А.В. Толбатов, В.А. Толбатов / Перспективные тренды развития науки: техника и технологии. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2016. – Глава 5 С.82–96.

96. Толбатов А.В. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах / А.В. Толбатов, О.Б. В'юненко, О.О. Толбатова, І.А. Шеховцова В.А. Толбатов // Міжнародний науково-технічний журнал "ВОТТІ". – Хмельницький, 2017. – №4. – С. 67–73.

97. Tolbatov A.V. Business processes management at machine-building enterprise / A.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, I.A. Shekhovtsova, V.A. Tolbatov // International scientific-technical magazine Measuring and computing devices in technological processes. – Khmel'nyts'kyy, 2017. – №4 –P. 119–124.

98. Tolbatov A.V. Functional modeling – methodological basis for investigation of business processes at industrial enterprises / A.V. Tolbatov, S.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, V.A. Tolbatov // Magazine Measuring and computing devices in technological processes. – Khmel'nyts'kyy, 2017. – №3 – P.186–189.

99. Ещенко П.С. Новый хозяйственный механизм: справочник. / П.С. Ещенко, Л.М. Кравчук, Ю.И. Палкин. – К.: Политиздат Украины, 1989. – 254 с.
100. Коршунов Ю.М. Математические основы кибернетики. / Ю.М. Коршунов. – М.: Энергоатомиздат, 1987. – 496 с.
101. Калянов Г.Н. CASE-технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. / Г.Н. Калянов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2000. – 320 с.
102. Карабанов Б. И. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm>.
103. Самуэльссон А. Саморегулирующийся бизнес, или как сориентировать процессы на требования заказчиков. / А. Самуэльссон // Методы менеджмента качества. - 2002. - № 4. [Электронный ресурс] – Режим доступа: - <http://eur.ru/Documents/2002-07-15/BF62.asp>.
104. The Heritage foundation. Index of economic freedom database. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.heritage.org>.
105. The Heritage foundation. Ranking the Countries. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.heritage.org/index/ranking>.
106. The Heritage foundation. Ukraine. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.heritage.org/index/Country/Ukraine#business-freedom>.
107. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н. С. Ілляшенко. – Суми : «Вид-во СумДУ», 2011. – 192 с.
108. Матвіїв М.Я. Інноваційний маркетинг підприємств: монографія / М.Я. Матвіїв, І.М. Білецька, Ю.П. Гуменюк, С.В. Даниленко; за наук. ред. М.Я. Матвіїва. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014.- С. 71-85.
109. Нянько В. М. Інноваційний маркетинг на підприємствах України / В. М. Нянько // Маркетинг і ринкові відносини. – 2014. – №6(55). – С. 228-231.
110. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва / П. Г. Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"

(економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.

111. Вествуд Дж. Маркетинговый план / Дж.Вествуд – С-П.: Питер, 2001, - 256 с.

112. Borg E. The marketing of innovations in high-technology companies: a network approach [Electronic resource] / E. Borg // European Journal of Marketing. – 2009. – Vol. 43. – pp. 364–370. – Access mode : <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560910935479>.

113. Crow A. Marketing of innovation [Electronic resource] / A. Crow. – Access mode : http://www.urenio.org/tools/en/marketing_of_innovation.pdf.

114. Arnold G. The Financial Times Guide to Investing: A Definitive Introduction to Investment and the Financial Markets / G. Arnold. – Pearson Education Limited, 2004. – 410 p.

115. Evans M. H. Discussion Board Articles – Value Based Management [Electronic resource] / Matt H. Evans. – Website Excellence in Financial Management (exinfm). Accessed mode : http://exinfm.com/pdf/files/value_based_mgmt_articles.pdf.

116. Hall B. Does the market value R&D investment by European firms? Evidence from a panel of manufacturing firms in France, Germany, and Italy / B. Hall, R. Oriani // International Journal of Industrial Organization. – 2006. – № 24 (5) – P. 971–993.

117. Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. – Rev. and updated ed. / Rappaport A. – New York : Free Press, 1998. – 205 p.

118. Yang C. Innovation and market value in newly-industrialized countries: the case of Taiwanese electronics firms / C. Yang, J. Chen // Asian Economic Journal. – 2003. – № 17 (2). – P. 205–243.

119. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 569 с.

120. Каледонский Д. Value Based Management / Дмитрий Каледонский // Генеральный директор. – 2007. – № 5. – С. 18–23.
121. Ситник Г. В. Цільова функція підприємства : еволюція концепцій та сучасні погляди / Ситник Г. В. // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 243–254.
122. Харитонов А. Ю. Эффективное управление предприятием на основе его стоимости: монография / А. Ю. Харитонов, А. В. Пластинин. – Архангельск : Арханг. гос. тех.ун-т, 2009. – 172 с.
123. Макарюк О. В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку / О. В. Макарюк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 131–138.
124. Новикова І. В. Вартісно-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Новикова Інна Володимирівна. – Суми : СумДУ, 2013. – 219 с.
125. Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости [Электронный ресурс] / Ивашковская И. В. // Корпоративные финансы. – 2012. – № 1 (21) – С. 14–23. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-k-upravleniyu-orientirovannomu-na-priraschenie-stoimosti-kompanii>
126. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З. О. Коваль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 348–357.
127. Костель М.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі методу вартісних розривів / Костель М. В., Шишова Ю. Г. // Проблеми економіки – 2013 – № 4. – С. 292–298.
128. Амосов О. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку / О. Амосов, Н. Гавкалова // Публічне управління: теорія і практика. – 2014. – №2. –С.7-13.

129. Бакуменко В.Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень / В.Д. Бакуменко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2015. – №1. – С.8-26.
130. Борщ В.И. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике / В.И. Борщ // Праці Одеського політехнічного університету. – 2012. – №2. – С.318-325.
131. Войнаренко М.П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища / М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // Економіка: реалії часу. – 2013. – №4. – С.49-51.
132. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2011. – №8. – С.129-133.
133. Голуб С. Маркетинговий менеджмент підприємств будівельної промисловості в умовах глобальної економіки / С. Голуб // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11. – Т. 2. – С.122-125.
134. Гончар М.Ф. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах / М.Ф. Гончар // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 17. – Т. 1. – С.60-64.
135. Дудченко О.Ю. Адміністрування в судовій системі: поняття та перспективи реформування / О.Ю. Дудченко // Юрист України. – 2013- №2. – С.138-143.
136. Коваленко В.В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В.В. Коваленко, О.Г. Корнеєва, О.В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – С.144-151.
137. Куприн А.А. Основные факторы влияния на адаптивность систем управления предприятием / А.А. Куприн // Проблемы современной экономики. – 2010. – №4. – С.111-113.

138. Мусин С.Л. Аналитический инструментарий управленческого учета / С.Л. Мусин // Вектор науки ТГУ. – 2010. – №3. – С.170-173.
139. Романків, І.Я. (2007). Особливості маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. Наукові праці НДФІ, 4 (41), С. 86–89.
140. Hammer, M. and Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution – N.Y.: Harper Business, 332 p.
141. Багатогалузева статистична інформація. (2017). Основні показники соціально-економічного розвитку України (щомісячна інформація). Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
142. Новини Українського союзу промисловців і підприємців. (2016). В Харківському РВ УСПП проаналізували наслідки підвищення рівня мінімальної заробітної плати. Режим доступу: <http://uspp.ua/v-xarkivskomu-rv-uspp-proanalizuvali-naslidki-pidvishhennya-rivnya-minimalnoi-zarobitnoi-plati.html>
143. Махінчук В.М. Суб'єкти підприємницької діяльності за цивільним та господарським законодавством України. Приватне право і підприємництво/ В.М. Махінчук. – 2013. - №12.- С 28-32.
144. Notta O. Changes in marketing changes in marketing strategies during recession. / Notta O., Vlachvei A. // *Procedia Economics and Finance*. -2015.- №24. - pp. 485–490.
145. Mu J. Outside-in marketing capability and firm performance. / J. Mu, Y.K. Bao, T. Sekhon, J. Qi, E. Love // *Industrial Marketing Management* - 2018 - Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117307782>.
146. Papadas K. K., Avlonitis G. J. and Carrigan, M. Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation/ K.K. Papadas, G.J. Avlonitis, M. Carrigan // *Journal of Business Research*, - 2017. - №80. - pp. 236–246.
147. Sanclemente-Téllez J.C. Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a

marketing strategy. / J.C. Sanclemente-Téllez // Spanish Journal of Marketing - ESIC, 2017. - № 21. - pp. 4–25.

148. Bendle N. T. Marketing accounts. / N. T. Bendle, X.S. Wang // International Journal of Research in Marketing, - 2017. – №34. - pp. 604–621.

149. Kraus K. The marketing-accounting interface – problems and opportunities. / K.Kraus, H.Håkansson, J. Lind // Industrial Marketing Management. – 2015. – №46. - pp. 3–10.

150. Schröder N. Comparing alternatives to account for unobserved heterogeneity in direct marketing models. / N. Schröder and H. Hruschka // Decision Support Systems. -2017. – №103. - pp. 24–33.

151. Giovanardi M. Sailing through marketing: A critical assessment of spatiality in marketing literature. / M.Giovanardi, A. Lucarelli // Journal of Business Research. – 2018.- №82. - pp. 149–159.

152. Hrabal M. Process-Oriented Managerial Accounting. International Advances in Economic Research. / M. Hrabal– 2016. - № 22. - pp. 225–227.

153. Olalla M.F. Information technology in business process reengineering. International Advances in Economic Research. / M.F. Olalla– 2000. - № 6. - pp. 581–589.

154. Salant D. Auctions and Regulation: Reengineering of Regulatory Mechanisms. / D. Salant // Journal of Regulatory Economics. – 2000. - № 3. - pp. 195–204.

155. Gardiner, S.C. ERP and the reengineering of industrial marketing processes: A prescriptive overview for the new-age marketing manager. / S.C.Gardiner, J.B. Hanna, M.S. LaTour // Industrial Marketing Management. – 2002. - № 31, pp. 357–365.

156. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2017 / K. Schwab, , X. Sala-i-Martin, R.Samans, -2018. – Geneva: Cologny, 383 p.

157. Краснокутська Н.С. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія / Н.С. Краснокутська, І.Г. Бубенець – Харків: Монограф, 2015. - 198 с.

158. Kostin V.A. Nonlinear averaging function of Maslov and mathematical models in economics./ V.A.Kostin, A.V. Kostin and D.V. Kostin // Doklady Mathematics – 2013.- № 3 (449). - pp. 263–266.
159. Schubert T. Marketing and organizational Innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. / T.Schubert // Review of Industrial Organization. -2010. - № 2(36).- pp. 189–212.
160. Mokyr J The industrial revolution and the Netherlands: Why did it not happen? / J. Mokyr // De Economist. – 2000. - № 4 (148). - pp. 503–520.
161. Taraniuk L.M. Methodological basis of risk management system with regard to industrial activities in the course of radical transformations. / L.M. Taraniuk, K.V. Taraniuk // Economic annals – XXI, - 2016. - № 156 (1–2). - pp. 67–70.
162. Micheels E.T. Competitive strategies among Ontario farms marketing direct to consumers. / E.T. Micheels //Agricultural and Food Economics, - 2017. - №5(10).- pp. 1–23.
163. Cervellati M. Trade liberalization, democratization, and technology adoption. / M.Cervellati, , A.Naghavi, F. Toubal // Journal of Economic Growth - 2018- №2(23). - pp. 145–173.
164. Melnyk, L. Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of transition to the sustainable development / L.Melnyk, L.Taraniuk, O. Kozmenko, L.Sineviciene // Problems and Perspectives in Management.- 2017 - 1, 15. pp. 72–79.
165. Olefirenko O. Commercialization of innovations: peculiarities of sales policy at innovation active enterprise / O.Olefirenko, O. Shevliuga // Innovative Marketing. - 2017. - №2, pp. 6–12.
166. Taraniuk L.M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of reengineering of business processes / D.S.Kobyzkyi, M.Tomson// Problems and Perspectives in Management – Sumy: Businessperspectives, 2018.– № 2 (16) P.412-423

167. Gilbert Forti. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. Thesis. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y

168. Harold L. Sirkin. Globality: challenger companies are radically redefining the competitive landscape/ Harold L. Sirkin, James W. Hemerling, Arindam K. Bhattacharya// Strategy & Leadership. – 2008, Vol. 36 Issue: 6, pp.36-41. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570810918340>

169. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis/ Mind Tools. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

170. Таранюк Л.М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, Д.С. Кобизський // Економіка: реалії часу, 2018 – № 2 (36) – С. 49-56.

171. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т.2. - С. 42-47.

172. Юдина Е.В. Современные формы организации инновационного процесса / Е.В. Юдина // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2008. - №11 (49). – С. 141-147.

173. Карпіщенко О.О. Розроблення методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві / О.О. Карпіщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С. 156-153.

174. Рассихіна В.Є. Маркетингова інтеграція інноваційного процесу на основі концепції життєвого циклу товару / В.Є. Рассихіна, О.В. Мартинова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 4. – С. 46-51.

175. Школа В.Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій: Дис... канд.. екон. наук: 08.00.06 / В.Ю. Школа. - Суми : Сумський державний університет, 2008. - 220 с.
176. Гольберт В.В. Структурная модель инновационного процесса [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rier.ru/upload/iblock/4d2/4d2ea97375daebeef6b82b353a8e8b42.pdf>
177. Iliashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization / S.M. Iliashenko // Marketing and Management of Innovation, 2015. - № 2. – P. 11-20.
178. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
179. Iliashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Iliashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Iliashenko // Actual Problems of Economics. – 2015. – № 6 (168). –P. 173-181.
180. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 3. – С. 229-241.
181. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на основі його діагностики / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – С. 304-383.
182. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Є.І. Нагорний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3. – Т.2. – С. 98-103.
183. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241.

184. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие/ [Вст. ст. И.П. Фаминского] — М.: Инфра-М, 2000. — 495 с.
185. Кондратюк О.І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції / О.І. Кондратюк // Економіка АПК, 2005 – № 10, с. 109-112.
186. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств : монографія / О. В. Мандич. – Харків: Видавництво ТОВ «Смугаста типографія», 2017. – 332 с.
187. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 7-е изд., перераб. и доп. / Ф.Г. Панкратов — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. — 504 с.
188. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посіб. / А.С. Савощенко — К.: КНЕУ, 2005. — 336 с.
189. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. Саблука П.Т., Алексійчука В.М. та ін. — К., 2000. – 332 с.
190. Худолій Л.М. Розвиток ринку зерна в Україні /Л.М. Худолій // Економіка АПК, 1997 – № 9, с. 64-68.
191. J. Paul Peter, James H. Donnelly. Marketing Management: Knowledge and Skills. 6th edition. Burr Ridge, IL: Irwin / McGraw Hill, 2001. – 121 p.
192. Березін, О.В., & Кващук, О.В. (2010). Ефективне функціонування сільськогосподарського виробництва. Економіка АПК, 2, 26-30.
193. Бойко Ю.О. Конкурентні структури ринків збуту та потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій. / Ю.О. Бойко - 2015. – С. 315-317.
194. Зінчук Т.О. Кон'юнктура європейського аграрного ринку: тенденції та перспективи для України. / Т.О. Зінчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агроекологічного університету. – 2013. - № 2(14). – С. 96–105.

195. Іващенко О.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу вітчизняних – підприємств – виробників зерна. / О.В. Іващенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету . -2012. - № 2 (18).- С. 146-153.

196. Красноручський О.О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. / О.О. Красноручський // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015 . - № 162. – С. 20–31.

197. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work / T. H. Davenport. // Through Information Technology. –Boston: Harvard Business School Press, 1993.

198. Jacobson I. The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology / Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. // N-Y: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

199. Доронина Ю. В. Реинжиниринг информационных систем: [монограф.] / Ю. В. Доронина. – М.: Издательство «Спутник +», 2015.- 170 с.

200. Доронина Ю. В. Реинжиниринг мониторинговых информационных систем циклического типа Ю. В. Доронина // Східно-європейський журнал передових технологій. – Харків, 2012. – 1/2(55). – С. 12-14.

201. Зиндер Е. З. Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования: [учеб. пособ.] / Е.З. Зиндер. – М.: Центр Информационных Технологий, 1996. – 236 с.

202. Литвинская О.С. Обобщенная структура принятия решения для метода выборасредств реализации проектируемой информационной технической системы / О.С.Литвинская, И.И. Сальников// «Искусственный интеллект». – Пенза.: ПГТУ, 2010. –№4. – С.404-414.

203. Петров Ю. К. JAM-инструментальное средство разработки приложений в информационных системах архитектуры «клиент/сервер», построенных на базе РСУБД [Электронный ресурс] / Ю.К. Петров// CitForum. – «СУБД», 1995. – Режим доступа: <http://citforum.ru/database/kbd96/612.shtml>.

204. Резник А. Развивающиеся системы [Электронный ресурс] / А. Резник//International Conference «Knowledge-Dialogue-Solutions», 2007. – Режим доступа:<http://www.foibg.com/conf/ITA2007/KDS2007/PDF/KDS07-Reznik1.pdf>.

205. Реинжиниринг информационных систем[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://5fan.ru/wievjob.php?id=19283>

206. Схиртладзе А. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов[Электронный ресурс] / Схиртладзе А.// Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml>

207. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонентная методология. / Ю. Ф. Тельнов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

208. Унижаев Н.В. Модель формирования или реинжиниринга принципов системы обеспечения экономической безопасности организации / Н.В. Унижаев // Экономика: проблемы, решения и перспективы. Вестник университета. – 2016. – №3. – С. 107-112.

209. Хаммер, М. Не автоматизируйте-уничтожайте. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate [Электронный ресурс] / Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/chuvakhin/bpr.shtml/>.

210. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 111-119.

211. Гончарова М.Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів / М.Л. Гончарова // Академічний огляд. - 2011. - № 1 (34) - С. 179-185.

212. Чухрай Н.І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством / Н.І. Чухрай, С.І. Матвій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 172-181.

213. Журавлева И.О. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода / И.О. Журавлева // Проблемы современной

экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал – 2006. - № 3-4. - С. 131-134

214. Степанюк Г.С. Еколого-економічний реінжиніринг – новий напрям в управлінні техногенно небезпечними підприємствами / Г.С. Степанюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. - 2008. - № 2(18). - С. 161-165.

215. Мельник Л.Г. Экологическая экономика : учебник / Л.Г. Мельник – Сумы : Издательство «Университетская книга», 2001. – 350 с.

216. Губанова Е.Р. Механизм экономико-экологического стимулирования использования вторичных ресурсов : монография / Е.Р. Губанова – Одесса : Одесский государственный экологический университет, 2009. – 280с.

217. Герасимьяк Н.В. Теоретико - методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства / Н.В. Герасимьяк // Економічний часопис – XXI . – 2012. – №5-6. – С. 40–43.

218. Долгіх В.М. Непараметричні оцінки ефективності української банківської системи в 2005-2012 рр. / В.М. Долгіх // Вісник Національного банку України. – 2013. – №2 (204). – С. 29–35.

219. Лисситса А. Анализ оболочки данных (DEA). Современная методика определения эффективности производства/ А. Лисситса, Т. Бабичева. – Halle: Institute of agricultural development of Central and Eastern Europe, Germany, 2003. – 32 p.

220. Сазонова, Д.Д. Оценка технической эффективности использования производственных ресурсов в фермерских хозяйствах / Д.Д. Сазонова, С.Н. Сазонов // Экономика : вчера, сегодня, завтра. – Ногинск, 2012. – №3-4. – С. 108–128

221. Reichling Peter Estimation of commercial value of patents/ P. Reichling, P.G.Peregrina // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 22-25.

222. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій [Монографія] / О.П.Косенко. - Х.: «Смугаста типографія», 2015.- 517 с

223. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства / П.Г.Перерва, В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ // Економіка розвитку. – Х. : ХНЕУ. – 2010. – №2 (54). – С.46-50. 23.

224. Перерва П.Г. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу / П.Г.Перерва, Н.П.Ткачова // Економічні науки : зб. наук. праць. Сер. : Економіка та менеджмент. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – Вип. 9 (34), ч. 2. – С. 10-23.

225. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю // Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. / О.А.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський, та ін., за ред. О.А.Старостіної. – К. : Знання, 2009. – С.461-518.

226. Герасимчук З. В. Оцінювання ризику функціонування вітчизняного ринку молочних продуктів України [Електронний ресурс] / З. В. Герасимчук, О. В. Кощій. – Режим доступу: http://194.44.242.244/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2009_38/7.htm.

227. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" : зб. наук. праць. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 167-174.

228. Перерва П.Г. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – № 815. – С. 118-125.

229. Перерва П.Г. Практический маркетинг / П.Г.Перерва.- Выпуск 1. Термины и определения / Справочник менеджера промышленного предприятия.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 96 с.

230. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Szabolcs Nagy, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

231. Kocziszky G. Anti-corruption compliance in the enterprise's program [Electronic resource] / G.Kocziszky, M.Veressomosi, P.G.Pererva // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. / Кременч. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського.– Кременчук, 2017. – С. 164-167. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

232. Sikorska M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, GyörgyKocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.

233. Kocziszky György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veressomosi, Т.О.Кобієлієва // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптimum–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 140-143.

234. Pererva P.G. Technology transfer / P. G. Pererva, György Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

235. Kocziszky, György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veressomosi, Т.О.Кобієлієва // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – С. 54-57.

236. Nagy S. Currente valuation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S. Nagy, M. Sikorska, P. Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

237. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

238. Nagy S. Estimation of economic efficiency of power engineering / S. Nagy, M. Sikorska, P. Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – Ч. 2. – С. 3-6.

239. Nagy S. Digital economy and society – across country comparison of Hungary and Ukraine / S. Nagy // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.

240. Перерва П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання / П.Г.Перерва, О.В.Жегус. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf

241. Перерва П.Г. Маркетинг машиностроительной продукции : учеб. пособие / П.Г.Перерва, Н.И.Погорелов. – Киев : ИСМО, 1997. – 177 с.

242. Перерва, П.Г. Моделирование споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу [Текст] / П.Г.Перерва, А.П.Косенко, А.В. Косенко // Вісник НТУ „ХПІ”. – 2012. – № 51(957). – С. 68- 73.

243. Горбонос Ф.В. Кооперация: методологические и методические основы. – Львів: Львівський державний аграрний університет, 2003. – 264 с.

244. Іващенко О.В. Економічна сутність категорії «ринок» / О.В. Іващенко // Вісник ХНАУ. Серія «Економіка і природокористування». Випуск 5.– Х:ХНАУ, 2007. – С. 161-165.
245. Іващенко О.В. Формування прибутку сільськогосподарських підприємствах / О.В. Іващенко // Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент». Вип. 4 (35). – Суми : СНАУ, 2009. – С. 71-76.
246. Малік М.Й. Фінансово-кредитний механізм у розвитку аграрного підприємництва // Фінанси України. – 2004. - № 5. – С. 47-53.
247. Мандич О. В. Практика формування конкурентоспроможності аграрних підприємств: проблеми та перспективи / О. В. Мандич // Соціально-економічні аспекти стійкого розвитку економіки України : монографія / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – С. 76-80.
248. Мандич О. В. Ринкова позиція сільськогосподарських підприємств / О. В. Мандич // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – № 162. – 2015. – С. 229-234.
249. Непочатенко О.О. Кредитування сільськогосподарських товаровиробників на основі диверсифікації фінансових послуг // Економіка АПК, 2007. - № 6. - с. 61-66.
250. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посіб. – К: КНЕУ, 2005. – 336 с.
251. Tolbatov A.V. Functional modeling – methodological basis for investigation of business processes at industrial enterprises / A.V. Tolbatov, S.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, V.A. Tolbatov // Magazine Measuring and computing devices in technological processes. – Khmel'nyts'kyu, 2017. – №3 – P.186–189.
252. Толбатов А.В. Методика побудови інтегрованого інформаційного середовища сучасного промислового підприємства / А.В. Толбатов, В.А. Толбатов / Перспективные тренды развития науки: техника и технологии. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2016. – Глава 5 С.82–96.

253. Толбатов А.В. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах / А.В. Толбатов, О.Б. В'юненко, О.О. Толбатова, І.А. Шеховцова В.А. Толбатов // Міжнародний науково-технічний журнал "ВОТТП". – Хмельницький, 2017. – №4. – С. 67–73.

254. Tolbatov A.V. Business processes management at machine-building enterprise / A.V. Tolbatov, O.O. Tolbatova, I.A. Shekhovtsova, V.A. Tolbatov // International scientific-technical magazine Measuring and computing devices in technological processes. – Khmel'nyts'kyu, 2017. – №4 –Р. 119–124.

255. Толбатов А.В. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах / А.В. Толбатов, О.Б. В'юненко, О.О. Толбатова, І.А. Шеховцова В.А. Толбатов // Міжнародний науково-технічний журнал "ВОТТП". – Хмельницький, 2017. – №4. – С. 67–73.

256. Толбатов В.А. Методика реінжинірингу бізнес-процесів підприємства машинобудівної галузі / Павленко П.М., Толбатов В.А. // Вісник інженерної академії України. — 2006.-№2.- С. 58-62.

257. Толбатов В.А. Аналітичне дослідження завантаження обладнання технологічних ліній підприємства машинобудівної галузі // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2005. – № 2. – С. 165-171.

258. Толбатов А.В. Научное окружение современного человека: Экономика, Менеджмент, Медицина и фармацевтика, Химия, Биология, Сельское хозяйство, География и Геология : монография / [авт.кол. : Львович И.Я., Н.М.Орлов, Преображенский А.П., Толбатов А.В., Чопоров О.Н. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 175 с.

259. Толбатов А.В. Научное окружение современного человека: Образование и воспитание, Философия, Культура и искусство, Юриспруденция, История, Архитектура и строительство : монография / [авт.кол. : И.Я.Львович, Ю.П.Олексин, А.П.Преображенский, А.В.Толбатов, О.Н.Чопоров и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 169 с.

260. Толбатов В.А. Научное окружение современного человека: Техника и технологии : монография / [авт.кол. : И.Я.Львович, А.П.Преображенский, В.А.Толбатов, И.Ф.Червоный, О.Н.Чопоров и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2018 – 181 с.

261. Tolbatov A. Data representing and processing in expert information system of professional activity analysis / Zaritskiy, O., Pavlenko, P., Tolbatov, A. / 2016 Modern Problems of Radio Engineering, Telecommunications and Computer Science, Proceedings of the 13th International Conference on TCSET 2016 – Lviv-Slavske, 2016. – P. 831–833.

262. Tolbatov A. Cybersecurity of distributed information systems. The minimization of damage caused by errors of operators during group activity / Lavrov, E., Tolbatov, A., Pasko, N., Tolbatov, V. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 83–87.

263. Tolbatov A. Theoretical bases, methods and technologies of development of the professional activity analytical estimation intellectual systems / Zaritskiy, O., Pavlenko, P., Sudic, V., Tolbatov, A., Tolbatova, O., Tolbatov, V., Tolbatov, S., Viunenko, O. / 2017 2nd International Conference on Advanced Information and Communication Technologies, AICT 2017 – Proceedings – Lviv, 2017. – P. 101–104.

264. Обертайло М.В. Складові інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств (на прикладі машинобудівної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М.В. Обертайло. – О., 2013. – 20 с.

265. Воронжак П.В. Організаційно-економічний інструментарій стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та смарт-підхід: [моногр.] / П.В. Воронжак, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 276 с.

266. Шацкова Л.П. Економічне оцінювання інноваційної діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон.

наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л.П. Шацкова. – Одеса, 2016. – 24 с.

267. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : [моногр.] / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.

268. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання : [моногр.] / Н.М. Селіванова, С.В. Філіппова. – Одеса: Вид-во «ВМВ», 2014. – 181 с.

269. Ковтуненко К.В. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін : [моногр.] / К.В. Ковтуненко. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. – 496 с.

270. Карпец О.В. Реинжиниринг – радикальная форма реструктуризации компании / О.В. Карпец // Известия Восточного института. – Владивосток, 2001. – №6. – С.63-69.

271. Kim W.C. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / W.C. Kim, R. Mauborgne. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 336 p.

272. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс] // wikipedia.org. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ключевые_показатели_эффективности. – Назва з екрана. – Доступно на 04.11.2018.

273. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебник для программы МВА / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.

274. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / [А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров]. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 344 с.

275. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Філіппова, С.О.

Черкасова // Економіка розвитку. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – № 1 (65). – С. 87-93.

276. Al-Mashari M. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors / M. Al-Mashari, M. Zairi // Business Process Management Journal. – 1999. – № 1, Vol. 5. – PP. 124-135.

277. Мединский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г.Мединский, С.В.Ильдеменов / под ред. И.В.Ирикова. – М: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.

278. Seyed Hossein Siadat. (2014) Marketing Process Reengineering Using Best Practices/ Seyed Hossein Siadat, Azadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani// International Journal of Operations and Logistic Management. Vol. 3, Issue 4, pp. 287-301. URL :<http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373>

279. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : “Вид-во СумДУ”, 2011. – 192 с.

280. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: уч. / под научной ред. Н.М. Абдикеева – М.: ИНФРА-М, 2010. – 382с.

281. Українець А.І. Аналіз можливостей впровадження інноваційного маркетингу на машинобудівних підприємствах Львівщини / А.І. Українець // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2012. - №749 : Логістика. – С. 299-304. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/hande/ntb/25833>.

282. Мироненко К. Ключевые аспекты внедрения ERP-систем на инновационно-активных промышленных предприятиях / К. Мироненко, А. Коваленко, Е. Станиславик // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 6. - С. 83-94. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_6_10

283. Кобизський Д.С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час

проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Д.С. Кобизський // *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. – 2018. – № 1.

284. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 294 с.

285. Про внесення зміни до переліку товарів, заборонених до ввезення на митну територію України, що походять з Російської Федерації : Постанова КМУ від 29.08.2018 №670 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/670-2018-%D0%BF>.

286. Schnejder M. Technology developments in the cement industry / M. Schnejder // *Cement International*. – 2015. – №1. – P. 2-12.

287. Sustainable Green Engineered Composites Containing Ultrafine Supplementary Cementitious Materials /M. Sanytsky, T. Kruts, T. Kropyvnytska, B. Rusyn // 14th International congress on the Chemistry of Cement. Beijing China, 13-16 October, Vol. 1. 2015. – P. 265-271.

288. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

289. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // *Економічний форум*. – 2016. – № 1. – С. 161-170.

290. Лопатьєв П. С. Прогнозування економічного розвитку цементної промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / П. С. Лопатьєв. – Краматорськ, 2015. – 20 с.

291. Мальчик М. В. Рефлексивний підхід в системі антикризового управління діяльністю підприємства / М. В. Мальчик, І. О. Оплачко // *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. – 2018. – № 1. – С. 16-20.

292. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102-105.
293. Інноваційні технології антикризового управління. Монографія / С. К. Рамазанов, Л. В. Левашева, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Варшава : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – 262 с.
294. Топольницька Т. Б. Особливості функціонування цементної галузі України в сучасних умовах / Т. Б. Топольницька // Молодий вчений. – 2017. – №4 (44). – С. 776-779.
295. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом / Г. И. Шепеленко, Ю. Г. Чернишова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 253 с.
296. CEMBUREAU, the European cement association [Electronic resource]. – URL : <https://cembureau.eu>.
297. Statista, the portal for statistics [Electronic resource]. – URL : <https://www.statista.com>.
298. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/search>.
299. Офіційний сайт Асоціації виробників цементу України «Укрцемент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrcement.com.ua>.
300. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
301. Мехович С.А. Формирование региональных межотраслевых связей на основе концепции технологического реинжиниринга: монография. Харьков: Апостроф, 2013. 445 с.
302. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 112 с.

303. Мехович С.А. Регіони України : стратегія і політика розвитку.: Монографія. / С.А. Мехович. – Харків: Тов «Планета – принт». – 2016. – 436 с.
304. Евстратов Д.Е. Автореферат диссертации по теме : «Управление инновационно ориентированным развитием региона на основе реализации потенциала кластерных образований».Електронний ресурс. Режим доступу:<http://economy-lib.com/upravlenie-innovatsionno-orientirovannym-razvitiem-regiona-na-osnove-realizatsii-potentsiala-vysokotehnologichnyh-klaster#ixzz3Bd7OiJtr>
305. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio. Електронний ресурс. Режим доступу:http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/
306. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – N.Y.: Harper Business, 1993. - 332 p.
307. Durney C. P. Managing the Effects of Rapid Technological Change on Complex Information Technology Projects. / C.P. Durney, R.G. Donnelly // Journal of the Knowledge Economy. 2015. - 4 (6).- pp 641–664
308. Ozcelik Y. Do business processreengineering projects payoff? Evidence from the United States / Y. Ozcelik // International Journal of Project Management. – 2010. - № 28(1). - pp. 7–13.
309. Crowe T. Selecting business process reengineering projects strategically. Computers & Industrial Engineering. / T.Crowe, K. Rathi, J.Rolfes 1997. - № 33 (1–2), pp. 157–160.
310. Olefirenko O. Commercialization of innovations: peculiarities of sales policy at innovation active enterprise./ O.Olefirenko, and O. Shevliuga // Innovative Marketing. – 2017. -№ 2. - pp. 6–12.
311. Gil-Estallo M. Business vision of human resources / M.Gil-Estallo, M. Aparicio-Valverde - 1999. - № 1 (5). - pp. 74-83.

312. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. / H. Chesbrough - 2015. - №2 (3). - pp. 354–363.

313. Pattanayak S. Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry. Procedia – Social and Behavioral Sciences. / S.Pattanayak, S. Roy. – 2015. № 189. - pp. 471-487.

314. Abu-Shanab A. Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. / A. Abu-Shanab // Government Information Quarterly – 2015. - № 32(4). - pp. 453–463.

315. Guimaraes T. Testing success factors for manufacturing BPR project phases. / T. Guimaraes, K.Paranjape // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. - 2013. - № 68 (9). - pp. 1937–1947.

316. Remenyi D. Business process reengineering: some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure. International Journal of Project Management. / D. Remenyi – 1996. - № 6. - pp. 349–357.

317. Budionoa A. Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability. / A.Budionoa, R. Loiceb // Procedia Economics and Finance, -2012. - № 4. - pp. 33 – 43

318. Huang S. How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. / S.Huang, C.Lee, A.Chiu, D. Yen, // Information Systems Frontiers. – 2015. - №17 (5). - pp. 1133–1144.

319. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: пер. с англ. / Д.Д.Дак - М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.

320. Kottler, J.P. Choosing Strategies for Change. / J.P.Kottler, and Schlesinger, C.A. // Harvard Business Review – 1979. - № 2(57). - pp. 1-11. Available at:https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=144

321. Милс Р. Компетенции. Карманный справочник по компетенциям: пер. с англ. / Р. Милс – М.: НИРО, 2004. – 128с.

322. Spencer L.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. / L.M. Spencer, S.M. Spencer - N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 2005. – 372 p.

323. Dubois D.D. Competency – based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. / D.D. Dubois // Human Resource Development Press.- 1993. - 345 p.

324. Taraniuk L.M. Personnel aspects of marketing activity reengineering at the industrial enterprises / L.M.Taraniuk, D.S.Kobyzkyi, V.Dimitrova // Innovative Marketing, 2018 – №2 (14) – P.26-34.

325. Amazon. Official web site. (n.d.). www.amazon.com. Retrieved from <https://www.amazon.com/>.

326. AMR Research та Forrester Research. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://go.forrester.com/>.

327. Aronow, St., Burkett, M., Romano, J., & Nilles, K. (18 May, 2016). The Gartner Supply Chain Top 25 for 2016. static1.squarespace.com. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/54d7b8dce4b0e2c0ce553e2f/t/578ea077ebbd1ad4a3831988/1468964984965/2016+Gartner+Global+Supply+Chain+Top+25.pdf>.

328. Aronow, St., Burkett, M., Romano, J., & Nilles, K. (September 19, 2016). The 2016 Supply Chain Top 25: Lessons from Leaders. Supply Chain News. Retrieved from http://www.supplychain247.com/article/the_2016_supply_chain_top_25_lessons_from_leaders.

329. Aronow, St., Burkett, M., Romano, J., & Nilles, K. (September/October 2016). The 2016 Supply Chain. TOP 25: Lessons from Leaders. Supply Chain Management Review. Retrieved from https://www.supplychain247.com/images/pdfs/SCMR_Gartner_1609_SCTop25_pg10.pdf.

330. Banker, S., Cunnane, Ch., & Reiser, Cl. (January 8, 2018). The Amazon Supply Chain: The Most Innovative in the World? logisticsviewpoints.com. Retrieved from <https://logisticsviewpoints.com/2018/01/08/amazon-supply-chain-innovative-world/>.

331.Churchill, Francis. (24 August 2017). Unilever, Nestlé and Tyson join blockchain pioneers. Supply chain, Technology. Retrieved from <https://www.cips.org/en/supply-management/news/2017/august/unilever-nestle-and-tyson-join-blockchain-collaboration/>.

332.Future Supply Chain 2016 http://supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/ETUDES/GCI_Capgemini-SC2016.pdf

333.Gartner Announces Rankings of the 2017 Supply Chain Top 25. (May 25, 2017). PHOENIX, AZ. Retrieved from <https://www.gartner.com/newsroom/id/3728919>.

334.Gartner Supply Chain Top 25 Methodology. (2018). www.gartner.com. Retrieved from https://www.gartner.com/technology/supply-chain/top25_methodology.jsp.

335.Gavin van Marle. (21/09/2016). Major supply chain revamp pays dividends for Unilever across Europe. theloadstar.co.uk. Retrieved from <https://theloadstar.co.uk/major-supply-chain-revamp-pays-dividends-unilever-across-europe/>.

336.Gilmore, Dan. (July 13, 2017). Supply Chain DigestWhat Happened in Supply Chain in 1H 2017. Supply Chain Digest. Retrieved from <http://www.scdigest.com/firstthoughts/17-07-13.php?cid=12711>.

337.Gilmore, Dan. (June 1, 2017). Understanding the 2017 Gartner Top 25 Supply Chain Rankings. Supply Chain Digest. Retrieved from <http://www.scdigest.com/firstthoughts/17-06-01.php?cid=12510>.

338.Hugos, M.H. (n.d.). Essentials of Supply Chain Management. 3rd ed.

339.Inditex. Official web site. (n.d.). www.inditex.com. Retrieved from <https://www.inditex.com/>.

340.Marcel te Lindert. (30 August 2016). Unilever wants to improve its planning and differentiation. supplychainmovement.com. Retrieved from <https://www.supplychainmovement.com/unilever-wants-to-improve-its-planning-and-differentiation/>.

341.O'Byrne, Rob. (Nov 28, 2016). 4 Best-in-Class Supply Chains To Watch and Learn From. Case Studies, Supply Chain. Retrieved from <https://www.logisticsbureau.com/4-best-in-class-supply-chains-to-watch-and-learn-from/>.

342.Ovenden, James. (n.d.). Unilever's Supply Chain Shows The Importance Of Sustainability. channels.theinnovationenterprise.com. Retrieved from <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/unilever-s-supply-chain-shows-the-importance-of-sustainability>.

343.Slack, Eric. (07 December 2016). Unilever. scw-mag.com. Retrieved from www.scw-mag.com/sections/manufacturing-distribution/807-unilever.

344.Trebilcock, Bob. (January 2, 2015). What Does It Take To Remain A Supply Chain Leader? Supply Chain News. Retrieved from http://www.supplychain247.com/article/what_does_it_take_to_remain_a_supply_chain_leader.

345.Unilever and Nestlé Publish Detailed Supplier Lists. (March 1, 2018). Chain Reaction Research. Retrieved from <https://www.valuewalk.com/2018/03/unilever-nestle-supply-chain/>.

346.Unilever discloses entire palm oil supply chain; explains decision as vital in addressing deforestation and human rights abuses. (19 February 2018). Thomson Reuters Foundation. Retrieved from <https://www.business-humanrights.org/en/unilever-discloses-entire-palm-oil-supply-chain-explains-decision-as-vital-in-addressing-deforestation-and-human-rights-abuses-0>.

347.Unilever factories and logistics reduce CO2 by 1 million tonnes. (15 April, 2013). unilever.com. Retrieved from <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2013/13-04-15-Unilever-factories-and-logistics-reduce-CO2-by-1-million-tonnes.html>

348.Unilever <https://www.unilever.com/>

349.Why Unilever Tops the Gartner European Supply Chain Ranking. (October 24, 2017). Paul Trudgian Ltd. Supply Chain & Logistics Consultancy.

paultrudgian.co.uk. Retrieved from <https://www.paultrudgian.co.uk/why-unilever-tops-the-gartner-european-supply-chain-ranking/>.

350.Zara's Fashion Retail Supply Chain Strategies. (December 7, 2014). Supply Chain News. Retrieved from http://www.supplychain247.com/article/zaras_fashion_retail_supply_chain_strategies

351. Маркетинговий аналіз : навч. посібник [Текст]/ За ред. В. В. Липчука. – Київ: Академвидав, 2008. – 216 с.

352. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.

353. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов[Текст] /Робсон М., Уллах Ф. – Москва, 1997.

354. Турчак В.В. Перспективи застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах України / В.В.Турчак, С.О.Погребняк, А.С.Грушко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73110>

355. Davenport Т.Н., The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. / Т. Н. Davenport, J. Е. Short //Sloan Management Review, 1990 (Summer).

356. Davenport Т.Н. Process innovation: reengineering work through information technology. / Т.Н. Davenport.- Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. - 337р.

357. Porter М.Е. How Information Gives You Competitive Advantage./ V.Е. Millar //Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), P.149 - 160.

358. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. [Текст]. / Е.Г. Ойхман, Э. В. Попов. - М.: Финанси і статистика, 1997.- 333с.

359. Зіндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг. [Текст]. / Е. З. Зіндер //Системы управления базами данных,1996. - № 1. - С.55-67.

360. D'Espallier B. From NGOs to Banks: Does Institutional Transformation Alter the Business Model of Microfinance Institutions? / B. D'Espallier, J. Goedecke, M. Hudon, R. Mersland // *World Development*. – 2017. – № 89. – P. 19–33

361. Jetter M. Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM's Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise / M. Jetter, G. Satzger, A. Neus // *Business & Information Systems Engineering*. – 2009. – №1. – P. 37–45.

362. Chan F. The Applications of Flexible Manufacturing Technologies in Business Process Reengineering / F. Chan, B. Jiang // *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. – 2001. – №13. – P. 131–144.

363. Goel S. Can business process reengineering lead to security vulnerabilities: Analyzing the reengineered process / S.Goel, V. Chen // *International Journal of Production Economics*. – 2008. – № 115 (1). – P. 104–112.

364. Bhushan B. Exploring the dynamics of network characteristics for Indian high technology entrepreneurial firms / B. Bhushan, S. Pandey // *Journal of Global Entrepreneurship Research*. – 2015. – № 5 (12). – P. 1–20.

365. Launonen M. Team roles in business process re-engineering / M. Launonen, P. Kess // *International Journal of Production Economics*. – 2002. – № 3(77). – P.205–218.

366. Al-Somali S. An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia / S. Al-Somali, R. Gholami, B.Clegg // *Technovation*. – 2009. – №2 (29). – P. 130–141.

367. Abu-Shanab E. Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model / E. Abu-Shanab // *Government Information Quarterly*. – 2015. – № 4(32), P. 453-463.

368. Melnyk L. G. Where Ukrainian regions too different to start interregional confrontation: economic, social and ecological convergence aspects? / L.G. Melnyk, O.V. Kubatko & O.Vik. Kubatko // *Economic research*. – 2016. – № 1(29). – P. 573–582.

369. Sotnyk I. Energy efficiency of Ukrainian economy: problems and prospects of achievement with the help of ESCOs / Sotnyk I. // *Actual Problems of Economics*. – 2016. – № 1. – P. 192–199.

370. Demeyer S. Object-Oriented Reengineering Patterns / S.Demeyer, S. Ducasse, O. Nierstrasz. – Kaufmann, 2003. – 282 p.

371. Lavigne M. Economic Transformation in Vietnam: Some Critical Issues. / M. Lavigne // *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*. – 1998. –№ 4(8) – P.1–5.

372. Ebert R. The Economic Transformation of Eastern Europe (Views from Within) / R. Ebert // *Comparative Economic Studies*. – 1993. –№ 2(35) – P.72–73.

373. Scott H. Economic Transformation in Central Europe: A Progress Report / H. Scott // *Comparative Economic Studies*. – 1993. –№ 3(35) – P.64–65.

374. Gabrisch H. Transformation, Integration and Wage Convergence: a Comparison of East German and Central and Eastern European Economic Problems/ H. Gabrisch // *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*. – 1998. –№ 2(8) – P.35–50.

375. Duarte M. The structural transformation and aggregate productivity in Portugal / M. Duarte, D. Restuccia // *Portuguese Economic Journal*. – 2007. – № 1(6) – P.23–46.

376. Hanna H. International Experience in e-Transformation/ H.Hanna // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2011. – № 1(2) – P.1–2.

377. Dev N. Technological Change and Employment: Creative Destruction / N. Dev, A. Neetu // *Technological Change and Employment: Creative Destruction*. – 2018. – P.1–18.

378. Levy A. Grantland Rice, The Transformation of Authorship in America / A. Levy // *Journal of Cultural Economics*. – 1998. – № 4(22) – P.289–292.

379. Alexeev M. The Institutional Economics of Russia's Transformation / M. Alexeev // *Comparative Economic Studies*. – 2007. – № 3(49) – P.476–479.

380. Ünal E. An institutional approach and input–output analysis for explaining the transformation of the Turkish economy / E. Ünal // *Journal of Economic Structures*. – 2018. – № 3(7).

381. DeBresson K. Technological innovation and long wave theory: Two pieces of the puzzle / K. DeBresson // *Journal of Evolutionary Economics*. – 1991. – № 4(1) – P.241–272.

382. Lorentz A. The effect of demand-driven structural transformations on growth and technological change /A. Lorentz, T. Ciarli, M. Savona, M. Valente // *Journal of Evolutionary Economics*. – 2016. – № 1(26) – P.219–246.

383. O'Connor M. Entropic irreversibility and uncontrolled technological change in economy and environment / M. O'Connor // *Journal of Evolutionary Economics*. – 1993. – № 4(3) – P.285–315.

384. Reuben E. Revisiting strategic versus non-strategic cooperation / E. Reuben, S. Suenens *Experimental Economics*. – 2012. – № 1(15) – P.24–43

385. Carayannis E. Why, When, and How are Real Options used in Strategic Technology Venturing? / E. Carayannis, C. Sipp // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2010. – № 2(1) – P.70–85.

386. Oliinyk V. Optimal control over the process of innovative product diffusion: the case of Sony corporation/ V.Oliinyk, O. Kozmenko, I. Wiebe, S. Kozmenko // *Economics and Sociology*. – 2018. – № 3(11) – P.265–285.

387. Kharlamova H. The impact of technological changes on income inequality: the EU states case study / H. Kharlamova, A. Stavitsky, G. Zarotiadis // *Journal of international studies*. – 2018. – № 2(11) – P.76–94.

388. Gassot Y. Digital Innovation & Finance Transformation / Y.Gassot // *DigiWorld Economic Journal* – 2016. – № 103 – P. 216.

389. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2016-2017 / K. Schwab, X. Sala-i-Martin, R. Samans, J. Blanke. – Geneva: Cologny, 2016. – 383 p.

390. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка-Суми: Видавець СНАУ, 2018. - 500 с.