

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРАХМАЛЬОВА ТЕТЯНА АНДРІЙВНА

УДК [65.011: 330.3: 001.895](332)


ДИСЕРТАЦІЯ

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  Т.А. Крахмальова

Науковий керівник Скрипник Маргарита Іванівна, доктор економічних наук,
професор

Київ-2022

АНОТАЦІЯ

Крахмальова Тетяна Андріївна. Моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022.

Дисертаційна робота присвячена розробленню й науковому обґрунтуванню теоретичних та практичних положень щодо комплексного вирішення проблем створення моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Актуальність роботи обумовлено необхідністю вивчення питань формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки задля здійснення ефективної економічної діяльності бізнес структур, підвищення конкурентоспроможності і мотивації національного бізнесу до вироблення нових підходів щодо моделювання управління.

Потреба в розробці нових підходів та їх обґрунтуванні щодо формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки обумовлена наступними обставинами. По-перше, турбулентне ринкове середовище запускає нові механізми досягнення конкурентних переваг для бізнесу та визначає нові атрибути, необхідні для реалізації моделі управління, стратегії розвитку та досягнення цілей. По-друге, середовище невизначеності та зростання ризиків, що стає невід'ємною рисою будь-якої економічної діяльності, а також нездатність їх усунути змушує бізнес приймати нову ситуацію і вчитись використовувати її для отримання вигоди.

По-третє, за сучасних обставин, кожен бізнес, який прагне конкурувати на ринку, потребує управлінських рішень щодо внесення різного виду змін.

В умовах інноваційної економіки успіх бізнесу залежить від вміння та можливості завчасно трансформувати власну модель управління,

передбачаючи ймовірні обставини, які можуть виникнути у недалекому майбутньому.

Зважаючи на все вищезазначене, виняткової актуалізації набуває потреба наукового обґрунтування сучасних підходів до формування та реалізації управління розвитком бізнесом та окреслення напрямів підвищення ефективності управління розвитком бізнесом в умовах інноваційної економіки.

Дисертаційну роботу виконано відповідно згідно із тематичним планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темою «Інноваційні перспективи розвитку підприємництва в Україні» (державний реєстраційний номер 0120U103074), у контексті якої здобувачем проведено аналіз сучасного стану розвитку бізнесу в Україні та за темою «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (державний реєстраційний номер 0120U103264), у межах якої автором подано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування науково-методичних і прикладних основ формування моделі управління розвитком бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-прикладні проблеми формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Теоретико-методичною основою дисертації є наукові праці класиків теорії управління бізнесом та менеджменту, концепцій формування моделі управління розвитком бізнесу, сучасні концепції розвитку.

В роботі сформовано та розв'язано ряд завдань, що дозволило отримати нові або такі, які характеризуються новизною результатів.

Запропоновано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на застосуванні регресійного аналізу, дає змогу врахувати вплив чинників діяльності бізнесу на його гнучкість і виробити послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

За результатами проведеного дослідження, удосконалено періодизацію підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу та ключові ознаки еволюційних етапів розвитку бізнесу, яка на відміну від існуючих, враховує умови та середовище зародження, інтенсифікацію підходів, що дає змогу обґрунтувати сучасні тенденції та концептуальні шляхи до формування моделі управління розвитком бізнесу, виробити напрями підвищення ефективності бізнесу, рекомендації щодо удосконалення моделі управління розвитком бізнесу.

Узагальнено та удосконалено систематизацію підходів та моделей управління розвитком бізнесу, яка подає наочне представлення суті й особливостей функціонування базових і допоміжних моделей та враховує такі ознаки, як внутрішня сутність та особливості функціонування, принцип побудови, спосіб формування моделі та моделювання, базовий метод аналізу та дає змогу забезпечити умови задля підвищення ефективності управління розвитком бізнесу.

З проведеного аналізу існуючих підходів і на основі власних спостережень сформовано структурування чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу, що залежить від етапів розвитку бізнесу, рівня менеджменту та системи управління розвитком бізнесу, джерела виникнення чинників, ступеня готовності бізнесу до поступу, дає змогу масштабно і повноцінно виявляти соціально-економічну суть управління розвитком бізнесу, різновиди чинників, встановлювати їхні взаємозалежності та унікальні властивості, вивчати умови, в яких розвивається бізнес, досліджувати показники оцінювання моделі управління розвитком бізнесу,

мінімізувати проблемні ситуації у процесі розвитку бізнесу, розробляти орієнтири управління розвитком бізнесу.

Дослідження проблематики формування моделі управління розвитком бізнесу, надало можливість визначити наукове підґрунтя щодо вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що на відміну від існуючих, виокремлено у систему вертикально-горизонтальних послідовних етапів, поєднує *засоби* управління для проведення змін, перелік тактичних дій, методи управлінського впливу та дає змогу проаналізувати різні варіанти вибору вектору; обґрунтовано послідовність етапів вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що дає змогу підвищити якість ухвалення управлінських рішень.

Систематизовано наукові погляди щодо сутності управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. В результаті став можливим подальший розвиток понятійно-категорійного апарату наукового дослідження а саме визначення: *«модель управління розвитком бізнесу»* як системи забезпечення зростання бізнесу в запланованому орієнтирі розвитку для досягнення намічених цілей, формування конкурентоспроможності та підтримки довготермінового існування бізнесу на національному та міжнародному ринках; *«розвиток бізнесу»* як формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості і ухваленню стратегічних ділових рішень.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду обґрунтовано напрями акомодативного застосування зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України, що, на відміну від наявних, сприяє виявленню детермінант, які впливають на процес становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу у зарубіжних провідних країнах і

допомагають виокремити етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Відповідно до виявлених ознак та тенденцій управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки, запропоновано систему заходів щодо вдосконалення логіко-семантичної схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних управлінських дій, принципах та інструментах управління, орієнтовані на вирішення проблем підвищення ефективності управління розвитком бізнесу та його ресурсами, дає змогу отримати більшу інноваційність, гнучкість та адаптивність бізнесу до змін.

Враховуючи результати дослідження визначено, необхідність розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що включає систему акумулювання стратегічної інформації, науково-методичне підґрунтя, логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу і дає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити і наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у прикладному застосуванні комплексу методичних засад та прикладних пропозицій, які було використано в процесі формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано в 16 наукових працях, з яких 5 статей у наукових фахових виданнях, в тому числі 1 стаття у зарубіжному спеціалізованому виданні, 11 праць апробаційного характеру.

Ключові слова: бізнес, інновації, підприємницькі суб'єкти господарювання, інноваційна економіка, партнери-учасники малих та

середніх підприємницьких суб'єктів господарювання, стратегічні вектори управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки, синергетичне управління розвитком бізнесу.

ABSTRACT

Krakhmalova Tatiana Andriivna. Models of business development management in an innovative economy. – Manuscript copyright.

The thesis for Doctor of Philosophy, specialty 051 – Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2022.

The thesis is devoted to the development and scientific justification of theoretical and practical provisions for the complex solution of problems for creating a business development management model in Ukraine.

The urgency of the work is due to the need to study the formation of business development management model in an innovative economy in order to implement effective economic activities, increase competitiveness and encourage national business to develop new approaches to development management model.

The need to develop new approaches and their justification as for the formation of a business development management model in an innovative economy is due to the following circumstances. First, the turbulent market environment launches new mechanisms for achieving competitive advantage for business and identifies new attributes needed to implement a management model, development strategy and goals achievement. Second, the environment of uncertainty and increasing risk that becomes an integral feature of any economic activity, as well as inability to eliminate them, forces businesses to accept a new situation and learn to use it for profit. Third, in today's circumstances, every business that seeks to compete in the marketplace needs management decisions to make different kinds of changes.

In an innovative economy, business success depends on skills and abilities to transform their own management model in advance, anticipating probable circumstances that may arise in the near future.

In view of all the above, the need for scientific justification of modern approaches to the formation and implementation of business development management and outlining ways to improve the efficiency of business development management in Ukraine is becoming extremely relevant.

The thesis has been performed in accordance with the thematic plan of research works of Kyiv National University of Technologies and Design both on the topic "Entrepreneurship innovative prospects in Ukraine" (state registration number 0120U103074), in the context of which the applicant has analysed the current state of business development in Ukraine and on the topic "Entrepreneurship innovative development management on the basis of clustering" (state registration number 0120U103264), within which the author has presented scientific and methodological provisions for developing an innovative and adaptive approach to the formation and implementation of business development management model.

The aim of the thesis research is to substantiate the scientific and methodological and applied bases for the formation of the business development management model in Ukraine.

The object of the research is the process of forming a business development management model in an innovative economy.

The subject of the research is theoretical and methodological and organizational and applied problems of forming a business development management model in an innovative economy.

The theoretical and methodological basis of the thesis is scientific works of the classics of business management theory and management, concepts of forming a business development management model, modern concepts of development.

The work has formed and solved a range of tasks, which allowed to obtain either new results or those that are characterized by the novelty.

Scientific and methodological provisions for developing an innovative-adaptive approach to the formation and implementation of business development management model, based on the use of regression analysis, allows to consider the

impact of business factors on its flexibility and develop a sequence of substantiation of innovative-adaptive approach to form and implement a business development management model.

According to the results of the study, the periodization of approaches to the formation of business development management model and key features of the evolutionary stages of business development. This model, unlike the existing ones, considers the conditions and environment, intensification of approaches, which allows to substantiate current trends and conceptual business development, develop directions for improving business efficiency, recommendations for improving the business development management model.

The systematization of approaches and business development management models has been generalized and improved. Such systematization gives a clear idea of the essence and features of basic and auxiliary models and takes into account such features as internal nature and features of functioning, the construction principle, the method of model forming and modelling, the basic method of analysis and allows to provide conditions for improving the efficiency of business development management.

From the analysis of the existing approaches and on the basis of own observations there has been formed the structuring of factors of influence on forming a business development management model which depends on stages of business development, management level and management of business development system, sources of factors, the degree of readiness of business to progress. This allows large-scale and full identification of the socio-economic essence of business development management, types of factors, establishes their interdependencies and unique properties, studies the conditions in which business develops, studies indicators of evaluation of business development management model, minimizes problematic situations in business development, develops guidelines business development management.

The study of the formation of a business development management model, provided an opportunity to determine the scientific basis for the choice of vector in

the formation and implementation of the business development management model, which, in contrast to the existing ones, is singled out into a system of vertical-horizontal successive stages, combines management tools for change, a list of tactical actions, methods of managerial influence and allows us to analyse different options for choosing a vector. The sequence of stages of vector selection in the process of formation and implementation of the business development management model has been substantiated, which allows to improve the quality of management decisions.

Scientific views on the essence of business development management in an innovative economy have been systematized. As a result, it became possible to further develop the conceptual and categorical apparatus of research, namely the definition of "*business development management model*" as a system of business growth in the planned direction of development to achieve goals, competitiveness and support long-term business in national and international markets; "*business development*" as the formation of new ideas, the implementation of initiatives and actions that help create and improve economic activity, including increasing income, growth through business expansion, increasing profitability and strategic business decisions.

Based on the analysis of foreign experience, the directions of accommodative application of foreign experience in the formation and implementation of business development management models in the formation of Ukraine's innovative economy have been substantiated. This, in contrast to the existing ones, helps identify determinants influencing the development and implementation of business development management models in foreign leading countries and help to identify the stages of formation and implementation of the business development management model.

According to the identified features and trends of business development management in an innovative economy, a system of measures to improve the logical and semantic scheme of choosing solutions for the formation and implementation of business development management model, based on a sequence

of interrelated management actions, principles and management tools focused on solving problems of improving the business development management and its resources, allows greater innovation, flexibility and adaptability of business to changes.

Considering the results of the study, the need to develop a system of information and analytical support for the formation and implementation of business development management model, including a system of accumulation of strategic information, scientific and methodological basis, logical and structural scheme of information and analytical support for the formation and implementation of business development management model and allows to optimize the process of accumulation, processing and analysis of strategic information, improve and increase the degree of efficiency and effectiveness of management decisions in the areas of business development.

The practical significance of the obtained results consists in the applied application of a set of methodological principles and applied proposals, which were used in the process of forming a business development management model in an innovative economy.

Regulations and the most important results of the thesis were published in 16 scientific works, 5 articles of which are scientific professional publications, 1 article is a foreign specialized publication, and 11 approbation works.

Key words: business, innovations, business entities, innovation economy, partners-participants of small and medium business entities, strategic vectors of business development management in the conditions of innovative economy, synergetic business development management.

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,
в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Крахмальова Т.А. Аналіз тенденцій корпоративного організаційного розвитку підприємств. Вісник «КНУТД» Економічні науки. 2019. № 3(135). С. 82-89 (Index Copernicus) (0,48 д.а.)
2. Krakhmalova N., Krakhmalova T., Kozlovskij V. Modeling of the organization of interaction of participants of the management process of cluster cooperation development. Management. 2019. № 1(29). С. 47-61. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз кластерної політики в регіонах ЄС та України, що дало змогу виділити типи кластерної політики в залежності від різних класифікаційних ознак* (0,25 д.а.)
3. Krakhmalova T. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of management of innovation and investment activities of enterprises. Management. 2020. № 1(31). С. 110-124 (0,53 д.а.)
4. Krakhmalova T. Features of formation of the business development management system in the conditions of innovative economy. Management. 2020. № 2(32). С. 173-179. (0,48 д.а.)

**в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у
зарубіжних спеціалізованих виданнях:**

5. Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., Kozhushko R., Rebilas R., Rubezhanska V., Krakhmalova T. Optimisation models of investment management in the activities of innovative enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. № 42(3), P. 225–234. (Web of Science Core Collection, Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO, Business Source Complete, CAB Abstracts, Ulrich's, DOAJ, OAJI, IndexCopernicus, ERIH PLUS, AcademicKeys.com, Google Scholar) *Особистий внесок здобувача: запропоновано алгоритм прийняття рішень щодо доцільності реалізації інноваційного проекту* (0,26 д.а.)

які засвідчують апробацію матеріалів конференцій:

6. Крахмальова Н.А., Ревенко А.С., Крахмальова Т.А. Диверсифікація діяльності для розвитку кластерного підприємства. Матеріали 3 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (28 березня 2019 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2019. С. 128-134. *Особистий внесок здобувача: розглянуто типи стратегії диверсифікації діяльності підприємства (0,095 д.а.)*

7. Крахмальова Т.А. Філософські основи бізнесу в умовах інноваційної економіки. Дослідження проблем гуманітарних наук: збірник наукових праць, м. Київ, 20-21 листопада 2019 р. / ред.: А.В. Саун, Т.І. Кадлубович, Д.С. Черняк. Київ: КНУТД, 2019. С. 90-94. (0,20 д.а.)

8. Крахмальова Т. Інтегровані структури бізнесу як інфраструктурна ланка розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. Матеріали 2 Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: 10 листопада 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 37-38. (0,13 д.а.)

9. Крахмальова Т.А., Скрипник М.І. Роль економічного потенціалу в управлінні сталим розвитком сучасного підприємства. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упор. ОВ Ольшанська. Київ: КНУТД, 2020. С. 217-220. *Особистий внесок здобувача: наведено підходи до визначення дефініції «економічний потенціал підприємства» (0,8 д.а.)*

10. Ольшанська О.В., Крахмальова Т.А. Оцінювання конкурентних переваг України та її регіонів у глобальній парадигмі розвитку. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-

конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 28-32. *Особистий внесок здобувача: представлено показники оцінювання конкурентних переваг регіону (0,8 д.а.)*

11. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Інноваційність бізнесу в сучасних умовах розвитку економіки. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених за тематикою «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні»: збірка наукових праць / Під редакцією Г.О. Райко. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 127-129. *Особистий внесок здобувача: представлено форми інноваційності бізнесу у різних сферах соціально-економічної діяльності (0,09 д.а.)*

12. Крахмальова Т.А. Сучасні інформаційні технології в управлінні бізнесом. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. С. 447-450. (0,18 д.а.)

13. Крахмальова Т. А. Тенденції розвитку моделей управління організаціями. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. С. 333-334. (0,15 д.а.)

14. Крахмальова Т.А. Антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як сучасний інструмент реалізації практичного менеджменту. Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. Збірник тез. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 24-25 листопада 2021 р. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 403-404. (0,12 д.а.)

15. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Сучасне розуміння поняття «розвиток». Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28-29 квітня 2021 р., м. Херсон). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 87-89. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз наукових праць щодо теорії розвитку та подано підходи до розуміння дефініції «розвиток»* (0,14 д.а.)

16. Крахмальова Т. А. Інноваційна бізнес-модель як новий рівень у національній інноваційній системі. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А. В.Т.». 2021. С. 110-112. (0,15 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	27
1.1. Гносеологічна і онтологічна сутність категорійного тлумачення моделей управління розвитком бізнесу	27
1.2. Історичні та сучасні умови формування моделей управління розвитком бізнесу	45
1.3. Структурні ознаки моделей управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки	67
Висновки до розділу 1	92
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА СТАНОВЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	95
2.1. Аналізування зарубіжного досвіду формування моделей управління розвитком бізнесу	95
2.2. Сучасний стан розвитку бізнесу України в умовах інноваційної економіки	111
2.3. Детермінанти впливу на управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки	129
Висновки до розділу 2	146
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	149
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в Україні	149
3.2. Інноваційно-адаптивний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу	168
3.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом в Україні	185
Висновки до розділу 3	204
ВИСНОВКИ	208
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213
ДОДАТКИ	240

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидкоплинний світовий розвиток, сучасні соціально-економічні, глобалізаційні процеси обумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності бізнесу, зростання економічної діяльності, що приводить до посилення взаємодії поміж учасниками ринкових відносин.

Турбулентне ринкове середовище запускає нові механізми досягнення конкурентних переваг для бізнесу та визначає нові атрибути, необхідні для реалізації моделі управління, стратегії розвитку та досягнення цілей. Середовище невизначеності та зростання ризику, що стає невід'ємною рисою будь-якої економічної діяльності, а також нездатність їх усунути змушує бізнес приймати нову ситуацію і вчитись використовувати її для отримання вигоди.

За сучасних обставин, кожен бізнес, який прагне конкурувати на ринку, потребує управлінських рішень щодо внесення різного виду змін. Основи формування і реалізації моделей управління розвитком бізнесу найкраще використовувати у тих випадках, коли менеджери готові до впровадження змін і для бізнесу це шлях виходу зі складного та загрозливого економічного становища.

В умовах інноваційної економіки успіх бізнесу залежить від вміння та можливості завчасно трансформувати власну модель управління, передбачаючи ймовірні обставини, які можуть виникнути у недалекому майбутньому. Успіх бізнесу обумовлений не інерцією, а здатністю бізнесу до постійних змін основної моделі управління, зокрема, стратегій, відповідно до оточуючих трансформацій.

Така ситуація актуалізує необхідність вивчення питань формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки задля здійснення ефективної економічної діяльності, підвищення конкурентоспроможності і спонукає національний бізнес до вироблення нових підходів до моделі управління розвитком.

Зважаючи на все вищезазначене, виняткової актуалізації набуває потреба наукового обґрунтування сучасних підходів до формування та реалізації управління розвитком бізнесом та окреслення напрямів підвищення ефективності управління розвитком бізнесом в Україні.

Науковим фундаментом з метою вирішення новітніх теоретико-методичних та емпіричних питань розвитку бізнесу стали зарубіжні представники економічного напрямку, зокрема, І. Ансофф, Р. Акофф, А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Салліван, С. Шефферін, Х. Льюїс, Дж. Стівенсон, К. Хенді, М. Хаммер, Дж. Чампи, Л. Файоль, М. Мескон, П. Друкер, Д. Вудворд, П. Лоуренс, Г. Саймон, С. Оптнер, А. Чандлер, С. Бір, П. Сенге, Е. Мейо, Дж. Штайнер, Г. Мінцберг, М. Портер та ін.

Суттєвий внесок у процес пошуку результатів і розв'язання проблем в контексті розвитку бізнесу здійснили українські дослідники, а саме С. Сардак, М. Скрипник, Н. Піпер, Г. Горіна, І. Богатирьов, С. Гончарова, А. Гончаров, О. Скидан, О. Присяжнюк, М. Плотнікова, М. Мельник, С. Савін, К. Дідур, В. Зянько.

Теоретичні основи на прикладі рекомендації щодо питань формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу висвітлено у наукових напрацюваннях українських та іноземних економістів. Так, посеред українських науковців доцільно відзначити таких, як Л. Запасна, І. Грищенко, І Гончаренко, Ю. Данько, М. Денисенко, Ж. Жигалкевич, А. Полянська, А. Гур'янов, О. Шевчук, І. Секркт, І. Олійченко, М. Дітковська, Ю. Погорелов, І. Новаківський, О. Раєвнева, І. Чанкіна, Н. Аграмакова, В. Брич, О. Пащенко, М. Шкода,

Посеред зарубіжних вчених варто виокремити наукові праці таких мислителів, як П. Ромер, К. Дорренбахер, Ф. Агійон, П. Хоувітт, Б.-А. Лундвалл, Ч. Едквіст, К. Фрімен, М. Фоллетт, Л. Грейнер, І. Адізес, Д. Пью, Ф. Фідлер, Дж. Лорш, Р. Нельсон, А. Кэрролл, М. Креймер, У. Кристек, С. Харпер, Д. Глеу, В. Ешлі, Дж. Моррісон та ін.

Враховуючи масштаби наукових напрацювань та активну дослідницьку увагу, зокрема підвищену прикладну вагомість наукових праць вищевказаних учених-економістів, доцільно відзначити, численну спрямованість досліджень і мінімальну наявність фундаментальних робіт, що були б присвячені створенню теоретико-методичного підґрунтя та практичних рекомендацій щодо формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. Отже, застосування існуючої фундаментальної бази й емпіричного досвіду не дає змоги повною мірою підтримати втілення оптимальних управлінських рішень у мінливому середовищі для ефективного управління розвитком бізнесу. З цією метою вироблення основ задля їхнього впровадження доцільно запропонувати концептуальні підходи до формування моделі управління розвитком бізнесу, визначити структурно-функціональні характеристики цього процесу, передусім з погляду умов інноваційної економіки та напрямів економічного розвитку України. Ускладнення, які викликані низкою проблем, та потреба узагальнення існуючого зарубіжного та вітчизняного досвіду у ракурсі формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки й вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення цих питань окреслили доречність та актуальність дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконане згідно із тематичним планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темою «Інноваційні перспективи розвитку підприємництва в Україні» (державний реєстраційний номер 0120U103074), у контексті якої здобувачем проведено аналіз сучасного стану розвитку бізнесу в Україні та за темою «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (державний реєстраційний номер 0120U103264), у межах якої автором подано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування науково-методичних і прикладних основ формування моделі управління розвитком бізнесу в Україні. Відповідно до запропонованої мети встановлено такі завдання:

- з'ясувати соціально-економічну сутність розвитку бізнесу та моделі управління розвитком бізнесу;

- удосконалити періодизацію підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу та виокремити ключові ознаки еволюційних етапів, підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу;

- систематизувати підходи та моделі управління розвитком бізнесу;

- структурувати чинники впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу;

- виявити напрями акомодативного застосування зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України;

- запропонувати науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу;

- обґрунтувати вибір вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу;

- розробити систему заходів щодо вдосконалення логіко-семантичної схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу;

- удосконалити теоретичні основи щодо розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-прикладні проблеми формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дисертації є наукові праці класиків теорії управління бізнесом та менеджменту, концепцій формування моделі управління розвитком бізнесу, сучасні концепції розвитку.

З метою розв'язання завдань наукового дослідження у дисертаційній роботі застосовано загальнонаукові теоретичні методи: *історичного та логічного аналізу* – для виявлення еволюційних питань становлення моделей управління розвитком бізнесу; *групування, систематизації, пояснення й узагальнення, діалектичного і системного підходів* – для аналізу наукових поглядів вчених, що стосуються об'єкта дослідження і оформлення висновків здійсненого кількісно-якісного вивчення літературних джерел; *синтезу й аналізу* – для з'ясування наукових категорій наукового дослідження, аргументування принципів, підходів у ході виконання встановлених завдань; *графічного, схематичного, табличного способу зображення* – для наочного представлення одержаних результатів наукового дослідження, статистичних та аналітичних даних. У ході розв'язання завдань наукового дослідження застосовано спеціальні методи наукового пізнання: *статистичного та порівняльного аналізу* – для проведення системного оцінювання стану розвитку бізнесу в Україні за умов становлення інноваційної економіки; *порівняльного аналізу* – для дослідження зарубіжного досвіду формування моделей управління розвитком бізнесу; *структурного аналізу* – для обґрунтування підходів до формування моделей управління розвитком бізнесу; *формально-логічний* – для розроблення послідовності обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, схеми функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу; *анкетування та експертної оцінки* – для визначення детермінант впливу на управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної

економіки, вагомості критеріїв оцінювання гнучкості бізнесу в харчовій промисловості; *регресійного аналізу* – для розроблення моделі вплив чинників діяльності бізнесу на гнучкість бізнесу.

У ході наукового дослідження приділено увагу опануванню прикладних питань формування моделі управління розвитком бізнесу в Україні. З цією метою були використані нормативні та законодавчі акти, статистичні дані Державної служби статистики України, міністерств і відомств, європейських і міжнародних організацій, документація та звітна інформація підприємств харчової промисловості. У процесі написання дисертації використано наукові доробки українських та іноземних вчених-економістів, фахові наукові видання, праці науково-практичних конференцій, аналітичні та експертні матеріали, статистичні довідники, що розташовані у відкритому доступі, та особисті напрацювання автора. Головні аналітичні розрахунки щодо формування моделі управління розвитком бізнесу проведено завдяки використанню програмних продуктів Statistica та Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у формуванні теоретичних та практичних положень щодо комплексного вирішення проблем створення моделі управління розвитком бізнесу в Україні, зокрема:

уперше:

– запропоновано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на застосуванні регресійного аналізу, дає змогу врахувати вплив чинників діяльності бізнесу на його гнучкість і виробити послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу;

удосконалено:

– періодизацію підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу та ключові ознаки еволюційних етапів розвитку бізнесу, яка на

відміну від існуючих, враховує умови та середовище зародження, інтенсифікацію підходів, що дає змогу обґрунтувати сучасні тенденції та концептуальні шляхи до формування моделі управління розвитком бізнесу, виробити напрями підвищення ефективності бізнесу, рекомендації щодо удосконалення моделі управління розвитком бізнесу;

– систематизацію підходів та моделей управління розвитком бізнесу, яка подає наочне представлення суті й особливостей функціонування базових і допоміжних моделей, що, на відміну від наявних, враховує такі ознаки, як внутрішня сутність та особливості функціонування, принцип побудови, спосіб формування моделі та моделювання, базовий метод аналізу та дає змогу забезпечити умови задля підвищення ефективності управління розвитком бізнесу;

– структуризацію чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу, що, на відміну від поширених, залежить від етапів розвитку бізнесу, рівня менеджменту та системи управління розвитком бізнесу, джерела виникнення чинників, ступеня готовності бізнесу до поступу, дає змогу масштабно і повноцінно виявляти соціально-економічну суть управління розвитком бізнесу, різновиди чинників, встановлювати їхні взаємозалежності та унікальні властивості, вивчати умови, в яких розвивається бізнес, досліджувати показники оцінювання моделі управління розвитком бізнесу, мінімізувати проблемні ситуації у процесі розвитку бізнесу, розробляти орієнтири управління розвитком бізнесу;

– наукове підґрунтя щодо вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що на відміну від існуючих, виокремлено у систему вертикально-горизонтальних послідовних етапів, поєднує засоби управління для проведення змін, перелік тактичних дій, методи управлінського впливу та дає змогу проаналізувати різні варіанти вибору вектору; обґрунтовано послідовність етапів вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що дає змогу підвищити якість ухвалення управлінських рішень;

набули подальшого розвитку:

– уточнення понятійно-категорійного апарату наукового дослідження та розглянуто таке: «*модель управління розвитком бізнесу*» як система забезпечення зростання бізнесу в запланованому орієнтирі розвитку для досягнення намічених цілей, формування конкурентоспроможності та підтримки довготермінового існування бізнесу на національному та міжнародному ринках; «*розвиток бізнесу*» як формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості і ухваленню стратегічних ділових рішень;

– обґрунтування напрямів акомодативного застосування зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України, що, на відміну від існуючих, сприяє виявленню детермінант, які впливають на процес становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу у зарубіжних провідних країнах і допомагають виокремити етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу;

– система заходів щодо вдосконалення логіко-семантичної схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що на відміну від наявних, ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних управлінських дій, принципах та інструментах управління, орієнтовані на вирішення проблем підвищення ефективності управління розвитком бізнесу та його ресурсами, дає змогу отримати більшу інноваційність, гнучкість та адаптивність бізнесу до змін;

– теоретичні основи щодо розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що, на відміну від існуючих, включає систему акумулювання стратегічної інформації, науково-методичне підґрунтя, логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного

забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу і дає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити і наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу.

Практичне значення одержаних наукових результатів Основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних підходів; головні висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані підприємствами, що підтверджено актами та довідками впровадження: ДП «Антонов» (довідка №17-06/2022 від 15.06.2022), ТОВ «Глорі-Пак» (довідка №28/288 від 02.02.2022), ТОВ « Біос-К» (довідка №299-02/22 від 08.02.2022), ТОВ « Оптімал-Хелп» (довідка №19-01/22 від 19.01.2022).

Теоретичні результати проведеного дослідження використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема, під час розроблення та викладання навчальних дисциплін «Інноваційний розвиток підприємництва» та «Організація бізнесу» (довідка № 06-06/ 626 від 06.06.2022).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, прикладні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в дисертації, отримано автором самостійно на підставі аналізу й узагальнення теоретичних напрацювань і фактичного матеріалу та опубліковано у наукових працях здобувача. Із наукових праць, які опубліковані у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, що є результатом власного дослідження здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження доповідались й обговорювались на: 3-й всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (28 березня 2019 р., м. Київ); науково-практичній конференції «Дослідження проблем

гуманітарних наук» (20-21 листопада 2019 р., м. Київ), 2-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (10 листопада 2020 р., м. Київ); Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну (26 березня 2020 р., м. Київ); IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених за тематикою «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні» (30 листопада 2021 р., м. Херсон); V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (30-31 березня 2021 р., м. Дніпро); IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (31 березня 2021 р., м. Полтава); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства» (24-25 листопада 2021 р., м. Херсон); міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (28-29 квітня 2021 р., м. Херсон); Всеукраїнській міждисциплінарній науково-практичній конференції «Наукові та освітні трансформації в сучасному світі» (15 липня 2021 р., м. Чернігів).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 16 наукових праць, з яких 4 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному спеціалізованому виданні, 11 праць апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 253 сторінок, з них основного тексту 212 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 26 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел нараховує 254 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Гносеологічна і онтологічна сутність категорійного тлумачення моделей управління розвитком бізнесу

Ринкові умови сприяють формуванню конкурентного середовища для становлення та розвитку різного виду бізнесу. За таких обставин вижити й продовжувати лідирувати стає можливим завдяки ефективному управлінню розвитком бізнесу.

Сучасний бізнес змушений працювати у достатньо мінливому та бурхливому середовищі, яке спонукає до формування нових наукових знань і концепцій, що приводять в активність різноманітні моделі управління розвитком бізнесу, залучаючи та створюючи інновації та видозмінені ресурсні комбінації, задають нові стратегічні орієнтири розвитку діяльності.

Завдяки взаємодії існуючих знань і постійного пошуку нових економічних закономірностей, генеруються нові методи проведення господарської діяльності, організації бізнесу, налагодження дієвих відносин з контрагентами, що постає підґрунтям інноваційного розвитку бізнесу. Водночас динамічність ринкових змін вимагає продовження пошуку знань, формування ідей й альтернатив у межах інноваційного бізнес-середовища [2].

Підвищення рівня інновацій в економіці є ключовою метою політики розвитку України. Інноваційна економіка орієнтована насамперед на підприємців, які мають намір реалізувати інноваційні проекти, пов'язані з дослідженнями та розробками, сучасними технологіями, новітньою продукцією, інвестиціями, впровадженням та використанням інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Особливо важливим є підтримка діяльності у сегментах виробництва нової продукції, маркетингу й організаційних

інновацій, впровадження операційних чи виробничих процесів, які прямо чи опосередковано сприяють появі та розвитку інноваційних підприємств та розвитку бізнесу загалом. Таким чином, актуальним залишаються питання пошуку та реалізації такої моделі управління розвитком бізнесу, що спроможна доволі швидко з найменшими затратами реагувати на зміни середовища, потреби та вимоги ринку.

Нові структури суб'єктів господарювання та стратегії їхнього розвитку, а також сучасні інноваційні підходи сприяють створенню моделі управління розвитком бізнесу, що визначає досягнення конкурентних переваг та отримання оптимального доходу. Сьогодні бізнес повинен уміло адаптовувати підходи до формування моделей управління розвитком бізнесу з точки зору технологічних обмежень, вибудовуючи сучасний рівень вартості, що посилює оптимальне використання ресурсів і людського капіталу, забезпечуючи водночас постійне оновлення та впровадження інновацій.

Ринкова економіка з її непередбачуваними механізмами змушує потребувати переорієнтації стратегій, що, безсумнівно, вимагає змін у моделях управління розвитком бізнесу. Надзвичайно необхідним є запровадження моделей, заснованих на інноваціях. Вони тим ефективніші, чим радикальніші впроваджуються інновації.

Для розкриття основних категорійних понять, принципів, законів і закономірностей та представлення теоретичних основ формування моделей управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки необхідно провести гносеологічний та онтологічний аналіз.

Гносеологічний базис вивчення проблеми становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу передбачає розгляд проблематики через призму встановлення об'єкту та предмету дослідження, опис термінології, виявлення загальнотеоретичних методів та методології дослідження (принципів, прийомів, специфічних методів).

Онтологічний аналіз дає змогу визначити складну структуру об'єкта дослідження, сприяти забезпеченню простішого відображення структурованих знань, здійснити виявлення та долучення до структури відсутніх логічних зв'язків. Перевагою такого виду аналізу є можливість прояснення композиції знань.

Питання формування моделей управління розвитком бізнесу досліджували у своїх наукових працях велика плеяда науковців, як вітчизняного, так закордонного осередку.

Впродовж століть наука досліджує реальність (дійсність) завдяки формуванню різного виду моделей. Поняття «модель» стало невіддільною частиною фундаментальних та експериментальних наукових досліджень.

Дефініцію «модель» науковці трактують у різноманітний спосіб. Наукові праці висвітлюють низку означень цього терміну.

Модель (від лат. *Modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження [1].

У словнику української мови термін «модель» трактується як зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось; тип, марка конструкції; предмет, відтворений у зменшеному, іноді у збільшеному або натуральному вигляді; зразок, з якого знімається форма для відливання або відтворення в іншому матеріалі [3]. Оксфордський словник філософії подає «модель», як представлення однієї системи через іншу, як правило, більш знайому, чиї дії є аналогічними до дій першої [4].

З точки зору філософії модель трактується як аналог (схема, структура, знакова система) певного фрагмента природної або соціальної дійсності, продукту людської культури, концептуально-теоретичного утворення й тому подібного – оригіналу моделі” [5, с. 374].

Штофф В. стверджує, що модель означає умовно подану чи матеріально реалізовану систему, яка відображає чи відтворює об'єкт дослідження та може заступати його так, що її вивчення дає нам про нього нову інформацію [6, с. 52].

Провівши аналіз напрацювань щодо трактування моделі, потрібно виокремити найважливіші підходи до розуміння цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «модель»

Ознака	Характеристика
Умовний образ об'єкта дослідження задля отримання нових знань	певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання
Схема, структура	як аналог (схема, структура) певного фрагмента природної або соціальної дійсності, продукту людської культури, концептуально-теоретичного утворення
Речова, знакова або уявна, матеріально реалізована система	речова, знакова або уявна система, що відтворює принципи внутрішньої організації та функціонування, а також певні властивості, ознаки чи характеристики об'єкта дослідження, безпосереднє вивчення якого неможливе, ускладнене або не доцільне; матеріально реалізована система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження і здатна замінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт
Фізичні конструкції, знакові форми або формули	штучно створений об'єкт у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, подібний до досліджуваного об'єкта (явища), відображає і відтворює у простому й грубішому вигляді структуру, властивості, взаємозв'язки і відношення між елементами цього об'єкта
Явище, предмет, установка	явище, предмет, установка, який певним чином зіставляється з досліджуваним об'єктом, здатний замінити його у процесі дослідження і дає інформацію про об'єкт.

Джерело: складено автором за даними [7, 8, 5, 6, 1]

Отже, як свідчать результати аналізу, дефініцію «модель» розуміють як:

- умовний образ об'єкта дослідження задля отримання нових знань;
- схему, структуру;
- речову, знакову або уявну, матеріально реалізовану систему;
- фізичні конструкції, знакові форми або формули;
- явище, предмет, установка.

Структурно-функціональна характеристика дефініції «модель» наведені у таблиці 1. 2.

Таблиця 1. 2

Структурно-функціональна характеристика дефініції «модель»

Ознака	Види та характеристика
Властивості	має цільове призначення; завжди простіша за оригінал; замітник досліджуваного об'єкта; чіткість вираження та точність фіксації; засіб отримання нової інформації про прототип; має деякі переваги над безпосереднім дослідженням прототипу; створена людиною або усвідомлено його шукає в природі; має гомоморфний образ (наближену відповідність до оригіналу), ізоморфний (високий ступінь схожості) гомоморфному образу прототипу
Класифікаційні ознаки	<ul style="list-style-type: none"> - за формою подання (матеріальні, інформаційні (мисленнєві та моделі-дані), змішані); - за галуззю застосування (навчальні, науково-технічні, дослідні, ігрові, імітаційні); - за часовим фактором (статичні, динамічні); - за галуззю знань поділяють моделі відповідно до погляду науки, яка досліджує об'єкт (економічні, інженерні, фізичні, біологічні, хімічні тощо.)
Цілі формування	<ul style="list-style-type: none"> - з'ясувати особливості організації конкретного об'єкту дослідження (процес, явище), яка його структура, елементи, властивості; - розкрити закони розвитку об'єкту дослідження і взаємодії із навколишнім середовищем; - навчитися управляти об'єктом дослідження і визначати ефективні методи управління, формувати оптимальні моделі управління за заданих цілях і критеріях; - прогнозувати прямі і непрямі наслідки реалізації методів і форм впливу на об'єкт

Джерело: складено автором за даними [9, с. 47; 10]

Модель постає засобом для одержання інформації щодо іншої системи, явища, образу об'єкта дослідження. Вагомою властивістю моделей є можливість отримання нових знань.

Задля розкриття фундаментального змісту моделей управління розвитком бізнесу потрібно чітко уявити таке поняття, як «розвиток».

Наукові праці вчених постають базисом теорії розвитку. Як об'єкт у теорії розвитку виділено різного ієрархічного рівня соціально-економічні системи, одним із щаблем якого є бізнес. Водночас предметом дослідження у теорії розвитку постає процес розвитку бізнесу, що розкриває свою суть

через зміни і трансформації основних ознак, враховуючи час і простір. Відповідно опорним поняттям теорії розвитку є дефініція «розвиток».

Провівши аналіз наукових праць щодо теорії розвитку, доцільно відзначити, що існує велика кількість підходів до розуміння дефініції «розвиток» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування дефініції «розвиток»

Ознака	Характеристика
Внутрішні протиріччя	система протиріч, якісно різних етапів і шаблів, оборотних і необоротних процесів, поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку
Час як чинник	безворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу; рух і зміна у часі
Інновації	ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах вищої якості; перехід до новішого, прогресивнішого; якісні перетворення організації виробництва і управління, що приводять до істотного підвищення науково-технічного рівня, економічної і соціальної ефективності діяльності, поліпшення якості управління; створення якісно нових структур
Процес	процес руху від нижчого до вищого
Сукупність змін	закономірний (незворотний) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму
Стратегічні дії	означає випереджаючі стратегії, які дозволяють реагувати на зміни у випадку їх виникнення
Інтенсивність дій	ефективніше використання наявних ресурсів
Дії екстенсивних чинників	за рахунок залучення додаткових ресурсів
Вихідна тенденція перетворень	процес переходу від старого до якіснішого стану, від простого до складного
Рівень упорядкованості	тип змін, що підвищує ступінь організованості системи
Внутрішні механізми самоорганізації	зміни в системі на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації
Оптимальний вибір із сформованих альтернатив	система вибору в ході аналізу можливих альтернатив
Нарощення компетентностей	збільшення здібностей і компетенцій
Нарощення потенціалу,	зміни у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану завдяки збільшенню потенціалу підприємства, адаптації до

адаптаційних якостей	зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що підвищує здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, поліпшує життєздатність
Заощадження та зростання значення якості функціонування підприємства вище порога безпеки	зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження та зростання значення якості функціонування підприємства вище порога безпеки, темпів приросту якості функціонування підприємства не нижче щодо приросту економіки та конкретного ринкового оточення

Джерело: складено автором за даними [13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25].

Аналіз наукових праць (Афанасьєв Н., Рогожин В., Рудик В. [13], Гаврилишин Б. [15], Гвішиані Д., Буніч П. [16], Дяків Р. [17], Кононенко І. [19], Мельник Л. [20], Новик І. [21], Погорелов Ю. [22], Цопа Н. [25]) щодо змісту дефініції «розвиток» засвідчив, що не існує узагальненого підходу до розуміння цього поняття. Здійснені дослідження дали змогу виокремити основні підходи до розуміння поняття «розвиток»: внутрішні протиріччя, час як чинник, інновації, процес, сукупність змін, стратегічні дії, інтенсивність дій, висхідна тенденція перетворень, дії екстенсивних чинників, рівень упорядкованості, нарощення компетентностей, внутрішні механізми самоорганізації, оптимальний вибір із сформованих альтернатив, нарощення потенціалу й адаптаційних якостей, заощадження та зростання значення якості функціонування підприємства вище порога безпеки.

Розвиток у контексті змісту, теорії, трансформаційних процесів може мати різні характеристики. Варто виділити такі структурно-функціональні характеристики дефініції «розвиток», як підгрунття розвитку, принципи, групи властивостей, основні категорії теорії розвитку, класифікаційні ознаки та види розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Структурно-функціональна характеристика дефініції «розвиток»

Ознака	Види та характеристика
Підгрунття розвитку	часовий чинник, внутрішнє та зовнішнє середовище, внутрішні суперечності
Принципи	залежності, відкритості, рефлексивності, темпоральності, специфічності
Полярні групи властивостей	1) незворотність, цілеспрямованість, інтенсивність, закономірність, усталеність, передбачуваність, лінійність;

розвитку (два рівні еволюції)	2) циклічність, багатоваріантність, стохастичність, непередбачуваність, випадковість, нелінійність (спіральність)
Основні категорії теорії розвитку	еволюція, революція, рівновага, катастрофа, економічний розвиток (кількісний, якісний і структурний напрями), суперечність, аттрактор (ідеальний кінцевий стан, до якого прагне система в своєму розвитку), біфуркація (позначення всіляких якісних перебудов або метаморфоз різних об'єктів при зміні параметрів, від яких вони залежать)
Класифікаційні ознаки та види розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - першопричина (екзогенний, ендегенний); - цілі (цілеусвідомлюваний (векторний), ціленеусвідомлюваний (квазіхаотичний)); - комплексність змін (індивідуальний (елементний, одновекторний); загальний (системний, холичний); інтегральний); - спосіб здійснення (просторові зміни): (внутрішній (в межах системи); зовнішній (трансформаційний, експансивний)); - рівень адаптації (конвергенційний (адаптивний), дивергенційний (слабоадаптивний), випереджаючий (превентивний), реактивний); - стратегічна спрямованість (збалансований (гармонійний), наступальний, захисний, абсорбуючий); - характер змін (еволюційний (рівномірний), революційний (нерівномірний)); - конфігурація (форма) розвитку (лінійний, прямолінійний, ламаний, лінійнопоступальний, спіралеподібний, циклічний); - характер постійності (стабільності) розвитку (усталений (стабільний), неусталений (нестабільний)); - спрямованість змін (екстенсивний (еволюційний, кількісний), інтенсивний (трансформістський, якісний)); - якість змін у соціально-економічній системі (прогресивний, регресивний); - сфера прояву (напрямок змін) (організаційний (управлінський), технокотехнологічний, соціальний, економічний, фінансовий, підприємницький, ринковий (маркетинговий), логістичний, екологічний); - ступінь узгодженості (синхронізований; десинхронізований); - рівень невизначеності (детермінований (прогнозований), стохастичний, біфуркаційний (випадковий)); - наявність планових дій (прожективний (плановий), непрожективний (ситуативний)); - можливість управління (керований, слабокерований, некерований, спонтанний); - горизонт (тривалість) розвитку (довготерміновий, середньотерміновий, короткотерміновий, оперативний); - масштаб змін у соціально-економічній системі (простий, розширений, загальнокорпоративний, внутрішньокорпоративний (локальний)); - радикальність змін (нерадикальний, радикальний); - за природою ключового критерію (абсолютний, відносний, умовний (псевдо-) розвиток); - ефективність змін (високоєфективний, середньоєфективний, недостатньо ефективний)

Джерело: складено автором за даними [26, 27, 13, 28, 29, 30, 31].

Важливим підґрунтям розвитку, на нашу думку, постає врахування чинника часу, внутрішнього та зовнішнього середовища, внутрішніх суперечностей у процесі діяльності бізнес одиниць.

Згідно із дослідженнями Ромера П. [32], Агійона Ф. [33], Хоувітта П. [33], важливим є формування моделей розвитку (економічного зростання) на підставі науково-технологічного розвитку, які засвідчують тісну узгодженість і взаємозалежність підтримки напрямів зростання економіки від інноваційно-технологічних змін. Іншими словами, розвиток неможливий без інновацій та інвестицій, а інновації неможливі без розвитку та інвестицій [2, с. 57]. Невід'ємною частиною розвитку є поняття змін. Ці твердження обумовлені спрямуванням бізнесу, суб'єктів господарювання різних сфер національної економіки на інноваційний напрям їхнього розвитку, активізацію інноваційної діяльності підприємств.

Управління як категорія володіє багатьма компонентами та властивостями, що обумовлено варіацією об'єктів управління, особливістю підходів щодо розвитку теорії управління як науки. Незмінним стрижнем інтерпретації дефініції управління постає існування спрямованих, планомірних дій на об'єкт дослідження з метою трансформації поведінки.

На сучасному етапі існує чимала кількість підходів до трактування поняття «управління» та його розуміння. Управління розглядають у контексті таких підходів, як явище (ситуаційний підхід), функція (функціональний підхід), система (системний підхід), процес (процесний підхід). Кожен з цих підходів співвідноситься із методологією відповідного наукового сегменту й акцентує увагу на певних ділянках функціонування та розвитку бізнесу.

Процесний підхід до управління є одним із найбільш результативніших. Цей підхід дає змогу менеджерам формувати моделі управління розвитком бізнесу, враховуючи основоположні принципи побудови систем управління.

Менеджери завдяки застосуванню управлінських підходів можуть забезпечувати умови, які мають вплив на формування структури управління,

підтримку процесу виробництва продукції чи надання послуг, виявлення ключових процесів та управління розвитком бізнесу у всіх сферах діяльності.

Дослідженню понять «бізнес» та «розвиток бізнесу» присвячено чимало ґрунтовних наукових праць [34, 35, 36, 37, 38, 39, 40]. Бізнес розглядають у різних площинах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування дефініції «бізнес»

№ п/п	Бізнес - це
1	підприємство або фірма, тобто організація, що бере участь у виробництві, торгівлі продукцією чи послугами споживачам [34, с. 29];
2	організована діяльність чи зусилля окремої людини виробляти та надавати товари чи послуги для задоволення потреб суспільства [35];
3	господарська діяльність, яка провадиться або планується для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу. Ключовим словом в цьому визначенні є діяльність [36];
4	підприємницька, комерційна діяльність, що не суперечить законодавству і спрямована на одержання прибутку [37];
5	виконання роботи або поточного стану справ на підприємстві [38];
6	людська діяльність, спрямована на виробництво або придбання багатства шляхом купівлі-продажу товарів [39];
7	сектор ринкової економіки, інтеграція виробництв з метою ведення господарської діяльності, що охоплюють велику кількість галузей економіки, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів чи послуг (наприклад, аграрний бізнес) [40]

Доречно зауважити, що термін «бізнес» може мати різні значення. Він може бути використаний як трактування підприємництва, для опису різноманітних видів діяльності, якими може займатися окрема особа чи група осіб, коли особа регулярно виконує певний вид робіт та заробляє на існування.

Поняття «бізнес» у вузькому розумінні розглядають, як підприємство, підприємницьку чи господарську діяльність (виробничу чи торгівельну), орієнтовану на задоволення потреб суспільства та одержання прибутку, а в ширшому розмінні – сектор ринкової економіки, інтеграція виробництв з метою ведення господарської діяльності, що охоплюють велику кількість галузей економіки, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів чи послуг. Бізнес може включати усі сфери національної економіки і постає підґрунтям ринкових взаємовідносин.

Структурно-функціональні властивості бізнесу наведені у таблиці 1. 6.

Таблиця 1. 6

Структурно-функціональні властивості бізнесу

Ознаки	Характеристика
Ключові риси бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - фізична особа або група осіб може займатися виробництвом, купівлею-продажем товарів та послуг (банківська справа, страхування тощо); - діяльність безпосередньо чи опосередковано пов'язана із діловими відносинами, обміном товарів і послуг на гроші; - основою є різні економічні інтереси, зокрема, отримання доходу, прибутку (є головною метою), відсотків, дивідендів, підвищення іміджу тощо; - діяльність здійснюється на регулярній основі; - діяльність підвладна ризикам та невизначеності; - у процесі беруть участь покупці та продавці (наявність споживачів, постачальників тощо); - діяльність може бути пов'язана з виробництвом товарів і послуг (виробнича діяльність); - діяльність може бути зосереджена на збуті або розподілі товарів (комерційна діяльність); - підґрунтям є взаємовигідні умови та угоди
Учасники бізнесу та переваги від підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - власники бізнесу, які отримують прибуток (дає змогу більше інвестувати й отримувати більше доходу), є топ-менеджерами; - працівники, котрі отримують дохід, що дозволяє їм задовольняти свої особисті потреби, нематеріальне стимулювання, досвід роботи та інші цінності; - уряд, який виступає в ролі законодавчого органу та виконує фіскальні функції; - суспільство, яке отримує соціально-культурні блага від діяльності бізнесу, що перебуває під корпоративною соціальною відповідальністю
Основні цілі	<ul style="list-style-type: none"> - економічні цілі - отримання прибутку; - соціальні цілі - переваги, яких бажано досягти на користь суспільства, наприклад, виробництво та постачання якісних товарів і послуг, товари за розумними цінами; - цілі відносно людини: захист інтересів працівників, забезпечення добробуту, наприклад, забезпечення кращого робочого стану; - національні цілі - стосуються задоволення потреб національного рівня, наприклад, створення можливості для працевлаштування, сприяння соціальній справедливості та сплата податків; - глобальні цілі - вирішення проблем, пов'язаних з глобальними стандартами, наприклад, забезпечення доступу до конкурентоспроможних товарів на глобальному рівні
Цілі в контексті розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - розширення підприємницької діяльності, що може виражатися в збільшенні товарообігу, ринкової частки, кількості зайнятих і залученого капіталу тощо; - інновації є важливим засобом, що дає можливість краще задовольняти потреби клієнтів, ніж конкуренти; включає впровадження нових продуктів (послуг) чи технологій, процесів, нових методів управління тощо; - продуктивність, яку необхідно підвищувати за рахунок використання

	<p>наявних ресурсів для досягнення найкращих можливих результатів;</p> <ul style="list-style-type: none"> - задоволеність працівників: очевидно, що в тій мірі, в якій підприємства забезпечують або підвищують задоволеність працівників, працівники також оптимізують свій внесок у зростання і розвиток підприємства; - задоволеність акціонерів - підтримування здатності покращувати доходи акціонерів; - імідж: важливо, щоб бізнес володів хорошою репутацією, що дає можливість краще використовувати ресурси і отримати доступ до них
Принципи	ризиковість, спрямованість на інновації, економічна самостійність у виборі дій, відповідальність (соціальна, юридична, матеріальна, фінансова тощо), самозбереження, розвитку, синергії

Джерело: розроблено автором

Розвиток бізнесу означає зміну його якості, перехід від одного якісного стану до іншого з моменту створення до моменту ліквідації. Якщо процес розвитку бізнесу в традиційній економіці (за мінімального рівня глобалізації, що було характерно до середини ХХ ст.) передбачав послідовне здійснення таких процесів, як: вибір нового бізнесу, організація, ведення та завершення бізнесу, а потім їх повторення у новій сфері, то в умовах інноваційної економіки та процесів глобалізації власники бізнесу для забезпечення економічного розвитку вимушені вже на етапі ведення поточного бізнесу шукати нові сфери відтворення капіталу [41]. Крім того, в умовах інноваційної економіки бізнес повинен постійно думати про вдосконалення діяльності та внутрішніх процесів, впроваджувати різні види інновацій, вкладаючи у це інвестиції. Таким чином розвиток бізнесу перебуває у постійному русі та під впливом безперервних змін (рис. 1.1).

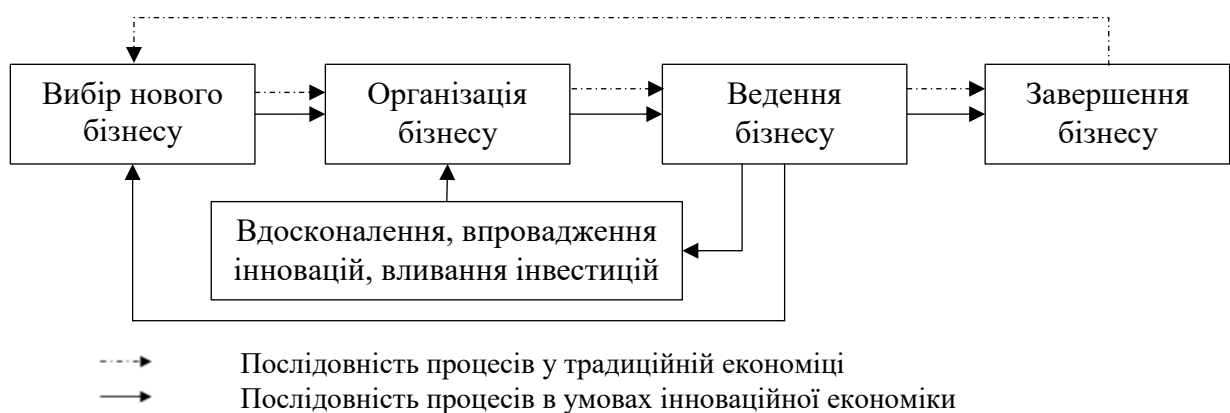


Рис. 1.1. Розвиток бізнесу в умовах традиційної та інноваційної економіки

Джерело: складено автором на основі [41].

Для створення і вибору нового бізнесу необхідні нові ідеї, які ґрунтуються на якнайкращому задоволенні всезростаючих потреб споживачів. Спершу важливо одержати предметну інформацію щодо майбутньої бізнес-ідеї, провести моніторинг та аналіз ринку, з яким буде пов'язаний новий бізнес, а також оцінку можливого й очікуваного комерційного результату діяльності на цьому ринку. Перелік актуальних і життєздатних бізнес-ідей та усіх можливостей, забезпечить певний простір для процесу вибору найбільш досяжної і найбільш прибуткової ідеї. А успішність бізнесу залежить від правильно обраної ідеї.

На етапі організації бізнесу відбувається проектування, формування організаційної структури та оптимізація структури наявних ресурсів, коригування параметрів, тестування та попереднє випробовування моделі бізнесу, офіційна реєстрація господарюючого суб'єкта та початок функціонування обраного бізнесу.

Ведення бізнесу побудоване на ефективному здійсненні фінансово-господарської діяльності, досягненні запланованих цілей розвитку за умови раціонального вибору та впровадження моделі управління розвитком бізнесу.

У таблиці 1.7 подано систематизацію проявів розвитку бізнесу та їхню характеристику, де особлива увага приділена внутрішньому потенціалу, середовищу, в якому функціонує бізнес, та часовому підґрунтя виникнення розвитку.

Таблиця 1.7

Класифікація та характеристика видів розвитку бізнесу

Ознака	Вид	Характеристика
За часом	Ретроспективний	комплекс змін, які виникали у минулому періоді в господарській діяльності бізнесу
	Поточний	комплекс змін, які виникають у поточному періоді в господарській діяльності бізнесу
	Перспективний	комплекс змін, які виникатимуть у майбутньому періоді в господарській діяльності бізнесу
За видом потенціалу	Виробничий	комплекс змін, які приводять до покращення виробничої діяльності бізнесу
	Комунікаційний	комплекс змін у комунікаційному потенціалі

		бізнесу, які приводять до покращення комунікаційної діяльності бізнесу
	Інноваційний	комплекс змін у інноваційному потенціалі бізнесу, які приводять до покращення інноваційної діяльності бізнесу
	Фінансовий	комплекс змін у фінансовому потенціалі бізнесу, які приводять до покращення фінансової діяльності бізнесу
	Мотиваційний	комплекс змін у мотиваційному потенціалі бізнесу, які приводять до покращення мотиваційної діяльності бізнесу
	Управлінський	комплекс змін в управлінському потенціалі бізнесу, які приводять до покращення управлінської діяльності бізнесу
	Маркетинговий	комплекс змін у маркетинговому потенціалі бізнесу, які приводять до покращення маркетингової діяльності бізнесу
	Трудовий	комплекс змін у трудовому потенціалі бізнесу, які приводять до покращення трудової діяльності бізнесу
За середовищем	Внутрішній	комплекс змін, які виникають під впливом чинників внутрішнього середовища бізнесу
	Зовнішній	комплекс змін, які виникають під впливом чинників зовнішнього середовища бізнесу
	Загальний розвиток	комплекс змін, які виникають під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу
За стабільністю	Стійкий	комплекс змін, які виникають і приводять до сталості та збалансованості у діяльності бізнесу
	Нестійкий	комплекс змін, які виникають і приводять до коливань і нестабільності у діяльності бізнесу
За тривалістю	Короткотерміновий	комплекс змін, які виникають і відбуваються у короткотерміновий період
	Довготерміновий	комплекс змін, які виникають і відбуваються у довготерміновий період
За швидкоплинністю	Еволюційний	комплекс кількісних змін, яким притаманні поступовість
	Революційний	комплекс епізодичних чи організаційних змін, що є нерегулярними, стрибкоподібними
За відкритістю	Спостережуваний	комплекс змін, які є результатом чітких спостережень
	Латентний	комплекс змін, які не є результатом спостережень і мають прихований характер
За вектором розвитку	Екстенсивний	комплекс змін, які досягаються завдяки кількісному збільшенню обсягів чинників
	Інтенсивний	комплекс змін, які досягаються завдяки якісному покращенню методів використання чинників
За впровадженням змін	Інноваційний	комплекс змін у інноваційному потенціалі бізнесу, які приводять до покращення інноваційної діяльності бізнесу

	Консервативний	комплекс змін у потенціалі бізнесу, які не приводять до покращення інноваційної діяльності бізнесу
За обмеженістю	Обмежений	комплекс змін, які не сприяють переходу бізнесу на якісно новий рівень
	Розширений	комплекс змін, які сприяють переходу бізнесу на якісно новий рівень
За передбачуваністю	Прогнозований	комплекс змін, які можна передбачити з певною ймовірністю
	Біфуркаційний	комплекс змін, які складно передбачити з певною ймовірністю
За контролем змін	Контрольований	комплекс змін, які є результатом контрольованих дій
	Неконтрольований	комплекс змін, які є результатом неконтрольованих дій
За можливістю адаптування	Конвергенційний	комплекс змін, які приводять до швидкої адаптації бізнесу до нових умов його діяльності
	Дивергенційний	комплекс змін, які призводять до слабкої адаптації бізнесу до нових умов його діяльності
За масштабом діяльності	Глобальний	комплекс змін, що передбачає глобальні масштаби трансформацій у діяльності
	Локальний	комплекс змін, що передбачає локальні масштаби трансформацій у діяльності

Джерело: складено автором на основі [30, 28, 42, 43].

Сучасній економіці в умовах глобалізації притаманна інноваційна спрямованість бізнесу. Успіху в такому випадку досягають ті суб'єкти господарювання, які своєчасно рефлексують на зростаючі потреби споживачів і швидко змінюють напрям діяльності відповідно до потреб ринку. Пристосування до нових вимог середовища доволі часто потребує впровадження інновацій (інноваційних технологій чи процесів, нових продуктів, методів управління, організаційних структур), кардинальної реорганізації бізнесу, переходу на нові види підприємницької діяльності.

Постійне зростання конкуренції, розвиток технологій та інформаційних систем, розроблення нових видів продукції та послуг спонукає бізнес до безперервного пошуку оптимальних моделей управління розвитком бізнесу, нових підходів і методів до управління цими структурами.

Отже, розвиток бізнесу можна узагальнити як формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки

розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості і ухваленню стратегічних ділових рішень.

Моделі управління розвитком бізнесу науковці розглядають під різним кутом зору, зокрема:

- в контексті бізнес-моделей управління підприємством (Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. [44]), формування моделей розвитку підприємства на основі структурного, процесного, об'єктно-орієнтованого підходів (Брич В. Я. [45, с. 134]);
- як сукупність методів управління цілеспрямованого розвитку підприємництва, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління (Пашенко О. П. [46]);
- як модель, що визначає структуру модельованої системи, властивості її елементів і причинно-наслідкові зв'язки, властиві системі та істотні для досягнення мети (Раєвнева О. В., Чанкіна І. В. [26, с. 164-166]);
- як моделі, які можуть адекватно відобразити і описати різні дискретні стани досліджуваного об'єкта (Швецова М. Б. [47]);
- як одного з важливих механізмів управління сучасною підприємницькою діяльністю (Скидан О. В., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. [48]).

Грунтовний аналіз парадигм, наукових шкіл, теорій формування моделей управління розвитком соціально-економічних систем, засвідчують існування еkleктики у позиціях науковців щодо розкриття змісту моделей управління розвитком бізнесу, формулювання її головної ідеї, критеріїв, принципів. Ситуація пов'язана, передусім, із розділенням думок економістів щодо економічної сутності моделей управління розвитком бізнесу.

На нашу думку, *модель управління розвитком бізнесу* – це система забезпечення зростання бізнесу в запланованому орієнтирі розвитку для досягнення намічених цілей, формування конкурентоспроможності та

підтримки довготермінового існування бізнесу на національному та міжнародному ринках.

Маркова М. виділяє основні моделі управління розвитком, які ґрунтуються на таких підходах: 1) модель управління розвитком, в основі якої лежить оціночний підхід; модель передбачає систематичне проведення самообстеження і самооцінювання з метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності об'єкта дослідження, позитивних і негативних чинників розвитку цієї системи. На основі отриманих даних розробляється комплекс заходів для вирішення виявлених проблем і план стратегічного розвитку системи; 2) модель управління розвитком, яка базується на процесному підході та принципах загального менеджменту якості TQM (Total Quality Management), що забезпечує більш глибокий і детальний аналіз діяльності об'єкта дослідження. Її застосування спрямоване на стабільне збільшення всіх показників діяльності системи через безперервне зростання якості [49].

Варто виокремити кілька традиційних підходів, які лежать в основі моделей управління розвитком бізнесу. Куркин Н. [50, с. 258], Пономаренко В. [51, с. 175] окреслюють адаптивний, ситуаційний, процесний, функціональний, інноваційний, компетентний підходи. Запропоновані підходи беруть до уваги існуючі ресурси бізнесу, можливості їхнього залучення, дослідження можливостей бізнесу на основі встановлених критеріїв ефективності. Іншаков О. [52] розглядає підхід щодо формування моделей управління розвитком бізнесу під назвою «ядро розвитку», що представлено як комплекс інституційних, людських, інформаційних, технічних, організаційних, природних чинників. Грант Р. М. підкреслює переваги ресурсного підходу [53], оскільки врахування певного обсягу чи кількості ресурсів матиме позитивний вплив на вибір моделі та стратегії розвитку, дасть змогу подолати кризову ситуацію, виявити і реалізувати конкурентні переваги, адаптовуватись до змін.

Базовими моделями управління розвитком підприємництва частіше висувають процесну, організаційну, ситуаційну, інноваційну тощо. Крім

базових, науковці виділяють інші моделі, зокрема – системного, адаптивного та антисипативного управління, синергійну, балансуєчу та динамічну моделі тощо [54].

У таблиці 1.8 представлено систематизацію підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу.

Таблиця 1.8

Підходи щодо формування моделей управління розвитком бізнесу

Види	Елементи
Базові	Ситуаційний
	Стратегічний
	Організаційний
	Процесний
	Ресурсний
	Функціональний
	Компетентнісний
	Інноваційний
Допоміжні	Системний
	Проектний
	Адаптивний
	Антисипативний
	Синергетичний
	Збалансований

Джерело: складено автором

Різноманітність моделей управління розвитком бізнесу зумовлена необхідністю виявлення моделей, які сприяють покращенню процесів управління й отриманню кращих результатів діяльності бізнесу.

На сьогодні відсутня універсальна модель управління розвитком бізнесу і досконалий механізм її формування та реалізації. Усі наведені моделі управління розвитком бізнесу за умов впливу середовища і різних трансформацій, не забезпечують стовідсоткове досягнення запланованих цілей розвитку суб'єктів господарювання. Таким чином, створюються комбіновані варіанти моделей, що відповідають певним обставинам та умовам, із поєднанням наявних ресурсів і можливостей управління ними.

1.2. Історичні та сучасні умови формування моделей управління розвитком бізнесу

Застосування історичного методу для дослідження моделей управління розвитком бізнесу дає змогу розкрити періодизацію еволюції сутності та підходів до формування і впровадження моделей управління розвитком бізнесу, особливості процесу створення та реалізації моделей, тенденції та трансформації. Це сприятиме вдосконаленню системи управління розвитком бізнесу, підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності бізнесу. Необхідним постає виявлення еволюційних змін у становленні моделей управління розвитком бізнесу, умов, в якому бізнес та моделі управління розвивалися і, які мали вагомий вплив на поступ усіх підходів до формування моделей управління розвитком бізнесу. Водночас, це дає змогу розкрити зворотні зв'язки, зокрема, вплив підходів на характер управлінських процесів, вибір інструментів управлінського впливу, ухвалення управлінських рішень, можливість переходу від однієї моделі до іншої. Відповідним чином урізноманітниться та доповниться новими науковими знахідками наявне теоретико-методичне підґрунтя управління розвитком бізнесу. Таким чином, питання еволюційних етапів у поступі підходів до формування моделей управління розвитком бізнесу вимагає ґрунтовного дослідження для пошуку й аргументації нових інструментів і принципів управління розвитком бізнесу, управлінських прийомів, вироблення напрямів зростання конкурентоспроможності й ефективності діяльності бізнесу.

Кожна із моделей управління розвитком бізнесу має певні історичні та сучасні умови у процесі свого становлення.

Формування моделей управління розвитком бізнесу почалося наприкінці 18 ст. із впровадження А. Смітом основ функціонального підходу, зокрема, вирішення основного питання виробничого сегменту бізнесу – розподілення праці. До сьогоденного часу більшість організацій

побудовані за функціональним принципом та вертикальною розбудовою управління бізнесу.

У 19 ст. Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер та інші науковці сформулювали головні теоретичні напрями побудови бізнесу й управління ним. Основним організаційним завданням менеджерів підприємств було розподілення функцій посеред підрозділів, а операційним завданням – виробнича потужність та послідовне виконання операцій.

М. Хаммер, Дж. Чампі [55] відзначили недоліки такого підходу: відсутність гнучкості й адаптивності, брак інновацій, бюрократизація. В. Репін [56] виокремив перешкоди успішної реалізації функціонального підходу – це орієнтація менеджерів на зростання кількості контролюючих працівників, вузька спеціалізація, низький рівень делегування, зниження спрямування бізнесу (структурних одиниць) на намічений кінцевий результат, обтяження організаційної структури бізнесу. Вказані недоліки не сприяють можливості отримати високу результативність та ефективність бізнесу.

Функціональний підхід залишався превалюючим практично до 80-х рр. У жорсткій боротьбі за клієнта все вирішує якість, сервіс і максимальне задоволення всіх вимог споживача. Перемога вимагає гнучкості, нових ідей, постійного вдосконалення продуктів і послуг, швидкого виходу на ринки, зниження витрат і регулярного перегляду сформованої моделі управління розвитком бізнесу [57].

Укрупнення бізнесу, пришвидшений інноваційний розвиток, поява нових умов функціонування підприємництва, нестабільних та кризових ситуацій, потреба створення цільового набору функціональних напрямів бізнесу привели до формування нових моделей управління розвитком бізнесу із врахуванням індивідуального підходу до клієнтів, сучасних вимог ринкової кон'юнктури, вироблення нових принципів діяльності в конкурентному середовищі.

Кардинальні зміни у ході становлення процесного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу пов'язані із працями А. Сміта, Ф. У. Тейлора, Г. Форда. А. Сміт [58] обґрунтував необхідність введення нових організаційних форм і методів праці під час здійснення масового виробництва, поділу праці задля підвищення рівня продуктивності праці персоналу, горизонтальної структуризації виробничої діяльності бізнесу (послідовності дій, спеціалізованих виробничих операцій).

Ф. У. Тейлор розвинув думку щодо втілення корпоративної праці для усунення неефективності виробництва та поліпшення поділу праці, систематизував вивчення поточного методу організації праці, розбиваючи виробничі завдання на більш дрібні операції і визначаючи способи їх більш швидкого виконання [59]. Л. Файоль [60] та М. Х. Мескон [61] процесний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу відображають у послідовності здійснення взаємопов'язаних дій чи функцій: передбачення, організування, планування, мотивування, регулювання, контролювання та координування.

XIX і XX століття привнесли масштабність і концентрацію в основні риси виробничого процесу, появу великого бізнесу (гігантів), які акцентували увагу на впровадженні складних технологічних процесів, новітнього устаткування. За таких обставин з'явилась потреба радикальної трансформації моделі управління розвитком бізнесу, винайдення та реалізації більш досконалих організаційних структур управління, механізмів підпорядкування, методів мотивування, розподілу управлінських функцій, вироблення універсальних принципів керівництва, вирішення організаційних питань управління тощо.

Наслідки промислової революції, концепції спеціалізації та вдосконалення виробничих і технологічних процесів, наукових основ управління сприяли створенню функціональних корпорацій та необхідності вироблення моделі управління таким видом бізнесу, щоб забезпечити

ефективність виробництва продукції, максимально задовільнити споживчий попит.

Становлення ситуаційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу відбувається з 1960-х років, що стало наслідком переорієнтування теоретичних основ управління бізнесом у практичне русло управлінської діяльності, застосування концепції відкритих систем, багатоваріантної статистики. Це дало змогу обґрунтувати властивості, основні риси організаційних структур бізнесу, особливості його адаптування до навколишнього середовища.

Концепція поступу ситуаційного підходу була запропонована І. Ансофом, який вважав, що для певного стану або ситуації у зовнішньому середовищі (турбулентності) потрібна індивідуальна стратегія та потенціал бізнесу [62].

П. Друкер [63] обґрунтував теоретичні основи ситуаційного підходу, проведення аналізу ситуацій з метою ухвалення ефективних управлінських рішень. Д. Вудворд [64], дослідивши вплив технологій, якими володіють підприємства, на організаційні процеси, стверджувала, що розподіл функцій і структура бізнесу не зумовлені розміром бізнесу, галузевою приналежністю.

Водночас Д. Пью на низка науковців довели, що розмір і масштаби бізнесу є вагомим чинником впливу на структуру бізнесу [65]. Серед найвагоміших детермінант розвитку бізнесу, його організаційної структури доцільно виділити такі: історія виникнення бізнесу; форма підприємницької власності та організаційно-правова форма господарювання; система контролю; розмір бізнесу та кількість працюючих; місія та візія діяльності бізнесу; технологія, яка використовується на підприємствах; географічне розташування; рівень залежності від інших організацій.

З точки зору англійських науковців [66, с. 47] розмір бізнесу обумовлений впливом багатьох чинників: ступінь формалізації, стандартизації та спеціалізації, кількість працюючих на підприємствах, за

котрих відповідальність несе певний керівник, рівень централізації ухвалених рішень.

Водночас, реалізована бізнесом стратегія спроможна встановити довготермінові цілі діяльності, мати вплив на набір дій у певних ситуаціях, в яких опиняється бізнес, розподіл наявних ресурсів [67], вибір технологій, рівень конкуренції, потреби споживачів, структуру бізнесу, динамічність трансформацій. У цьому контексті ситуаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу тісно переплітався із стратегічним підходом.

Ф. Фідлер [68], описуючи теорію ситуаційної ефективності, акцентував увагу на класифікації ситуацій, в яких опиняється бізнес, що залежить від комунікації між менеджерами та працівниками, зокрема зрозумілості організаційних завдань. У напрямі розвитку ситуаційного підходу виникла течія (автор Р. Хаус) [69], яка робить акцент на мотивуванні персоналу, забезпеченні максимальної винагороди для працівників, які спроможні досягати цілей розвитку бізнесу або ж спрощувати шляхи їх досягнення.

Дж. Лорш, П. Лоуренс [70] акцентували увагу на важливості розроблення оригінальних, своєрідних організаційних структур підприємств, які б відповідали чітким потребам бізнесу, оскільки на різних етапах організаційного розвитку підприємств, в умовах стабільності чи змінності навколишнього середовища виникає потреба впровадження різних видів організаційних структур. Оптимальний вид організаційних структур бізнесу обумовлений рівнем нестабільності середовища, що вимагає від менеджерів уміння впроваджувати форми організації діяльності, за яких існують досконаліші засоби налагодження внутрішніх інтеграційних процесів.

Методологічні основи системного підходу знайшли відображення у різних сферах економіки, виробництва і науки. Одним із успішних прикладів є впровадження системного підходу стосовно формування моделі управління розвитком бізнесу.

Системний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу виник як реакція на бурхливий розвиток аналітичних підходів у науці, які все

більше віддаляли творчу думку від проблеми «цілісного організму». Системний підхід ґрунтується на теорії систем, основоположником якої є Л. фон Берталанфі [71]. Застосування теорії систем в процесі формування моделі управління розвитком бізнесу наприкінці 1950-х рр. стало важливим внеском до теорії менеджменту і певною мірою пов'язане з ім'ям одного з найвидатніших теоретиків у сфері управління П. Друкера (1909-2005 рр.). Крім нього, в зародженні системного підходу активну участь взяли О. Богданов, Г. Саймон, С. Оптнер, А. Чандлер, С. Бір, Рассел Л. Акофф, П. Сенге [72]. О. Богданов розглядав усі явища як неперервні процеси організації та дезорганізації, а рівень організації тим вищий, чим сильніше властивості цілого відрізняються від простої суми його частин (властивість емерджентності) [73].

Д. Гараедагі у праці «Системне мислення. Як управляти хаосом і складними процесами. Платформа для моделювання архітектури бізнесу» викладає комплексну методологію використання принципів інтерактивного моделювання та створення бізнесу в мінливому середовищі на основі системної динаміки та самоорганізації соціокультурних систем як механізму розвитку системи [74, с. 57-61].

К. Дорренбахер системний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу розглядає у ракурсі різнобічного аналізу із врахуванням усіх сторін проблем, які виникають у діяльності бізнесу, включаючи виявлення й обмеження параметрів і взаємозв'язків, вибір критеріїв для оцінювання чітко сформульованих завдань [75]. Водночас перелік критеріїв постає головною перешкодою для застосування та поширення системного підходу.

З плином часу системний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу трансформувався у контекст цілісності, виокремлення різноманітних внутрішніх і зовнішніх зв'язків, комплексу взаємопов'язаних та узгоджених методів управління розвитком бізнесу. Перевагою цього підходу є можливість його застосування до окремих етапів чи сукупності

етапів створення та управління бізнесом із оцінюванням чинників, які впливають на розвиток бізнесу та їх взаємозв'язок.

У сучасних умовах системний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу, який проявляється у ракурсі чинника у ході управління процесами на підприємствах, постає одним із принципів розроблення міжнародних стандартів системи якості.

Організаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу бере свій початок від праць А. Файоля та М. Вебера, спроб дослідження суті бізнесу та загальних характеристик і закономірностей управління бізнесом, формальної організаційної структури, розподілу праці та проведення спеціалізації, застосування ієрархічних рівнів у створенні бізнесу.

Е. Мейо розкриває залежність результатів праці працівниками від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками [70]. М. Фоллетт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк описують особливості впливу стилю управління, лідерських якостей на ефективність ведення бізнесу. Д. Норт продемонстрував, що організаційні чинники мають набагато важливіше значення, ніж технічні чинники, позаяк приводять до трансформації інститутів, взаємовідносин поміж інститутами та бізнесом.

Організаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу отримав продовження у розробленні, реалізації концепції та моделей життєвого циклу організацій.

Питання формування стратегій і дій, які спрямовані на розвиток бізнесу у різний період на різних етапах функціонування бізнесу висвітлено у працях Л. Грейнера, І. Адізеса, Д. Каца, Р. Кана, Д. Міллера.

Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток бізнесу через послідовність кризових точок, які варто запрограмувати і передбачати менеджерами, виділив п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлені один від одного моментами організаційних криз [76]. І. Адіес [77] розробив власну концепцію життєвого циклу бізнесу, в якій демонструє,

що до моменту розквіту доходить лише певна кількість підприємств, розквіт зумовлює появу бюрократизації бізнесу, а відсутність належного оновлення чи змін призводить до зупинки бізнесу. Водночас, кожній стадії розвитку бізнесу властиві лише її ознаки, що потребує від менеджерів вирішення визначених управлінських завдань, впровадження стратегічних змін.

Організаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу охоплює концептуальне та емпіричне підґрунтя організаційного розвитку бізнесу.

Класичні концепції обґрунтовують основне завдання фахівців з організаційного розвитку, яке полягає в тому, щоб допомогти бізнесу вирішити проблеми, що перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, створити організаційну середовище, яке сприяє розвитку і самовдосконаленню кожного співробітника і домогтися більш успішного та продуктивного функціонування бізнесу загалом [78]. Сучасні теоретичні напрацювання стверджують, що основою має стати максимальна інтеграція своєрідних потреб та зацікавленостей персоналу з цілями та завданнями бізнесу, формування організаційних структур, налаштування процесів і систем управління, які змогли б забезпечити спрямування бізнесу на постійне вдосконалення своєї діяльності. Розуміння цих аспектів дає змогу покращити систему управління розвитком бізнесу, підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Питання стратегічного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу було підняте з середини ХХ ст. і впродовж цих років була напрацьована концепція ефективного управління організаціями у мінливих умовах поступу економіки.

До цього періоду в теорії управління розвитком бізнесу сформувались функціональний і процесний, ситуаційний і системний підходи, які масштабно впливали на міжнародну наукову думку та, поза якими був ускладнений процес аналізу особливостей поведінки організацій у зовнішньому нестабільному середовищі.

В 1960-1970-і рр. у наукових роботах А. Чандлера [67] і К. Ендрюса [79] розкрито важливі для розуміння стратегічного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу поняття «стратегія», «корпоративна стратегія», «бізнес-стратегія», «організаційна структура», досліджено внутрішні чинники створення конкурентних переваг бізнесу, проблему «організаційної відповідності» компанії основним завданням її стратегічного розвитку (співвідношення структури та стратегії, внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу), вироблено концепцію та методи отримання цієї відповідності, формування ефективної стратегії для емпіричного застосування менеджерами компаній.

До початку 1980-х рр. важливу роль зіграла теорія стратегічної адаптації бізнесу І. Ансофа [80] (стратегічне планування), на той час новітня модель процесу ухвалення стратегічних управлінських рішень великою мірою зорієнтована на практичне вирішення питань управління розвитком бізнесу. Науковець здійснив більш глибокий аналіз концепції формування стратегії бізнесу, відтворивши детальну послідовність процесу її створення. Представники школи планування (Дж. Штайнер, Р. Акофф, Дж. Арженті, Г. Мінцберг, М. Портер) описували багаторічний досвід різних галузей економіки та сформулювали висновки щодо покращення ефективності діяльності бізнесу.

З 1990-х рр. відбулись зміни в світовій економіці, що привнесли менше визначеності у діяльність бізнесу, що зумовлено високим рівнем інфляції, зростанням значення міжнародної (глобальної) конкуренції та необхідністю миттєвого реагування бізнесу на змінність і невизначеність зовнішнього середовища.

У сучасній теорії впровадження стратегічного підходу концепція формування стратегії стала проактивною, оскільки від бізнесу потрібні випереджальне створення та розвиток унікальних ресурсів і здібностей, які є основою її конкурентних переваг [81].

Такі тенденції привели до розроблення та впровадження основ стратегічного управління у ділове життя бізнесу й орієнтації на стратегічні інновації, розвитку мережевих організацій і зародження концепції управління знаннями. Для підвищення ефективності діяльності бізнесу доцільно включати не менш вагомі чинники, як стиль керівництва, система компетенцій персоналу, організаційна культура, склад працівників тощо. Такі елементи стратегічного підходу змінили розуміння формування моделі управління розвитком бізнесу.

Б. Вернерфельдт у 1984 р. запропонував новий погляд на аналіз діяльності бізнесу з точки зору ресурсів, що отримало всі шанси стати новітньою концепцією формування стратегій і управління розвитком бізнесу.

Подальший поступ і посилення вивчення ресурсного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу здійснено К. Прахаладом та Г. Хамелом, які розглядали ресурси бізнесу як матеріальну базу для створення конкурентних переваг нового типу, а саме ключових компетенцій [82].

З 1990-х рр. ресурсний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу отримує новий статус як окремий науковий напрям концепції стратегічного управління розвитком бізнесу. Дослідження ресурсного підходу західними науковцями (Дж. Барні, І. Дірекса, Р. Гранта, К. Кула, М. Петерафа, Е. Шуена, Р. Нельсон, С. Унтер та ін.) дало змогу масштабувати класичне тлумачення ресурсів (капітал, земля, праця), яке було викладене К. Марксом. Вчені-економісти закладають підґрунтя формування конкурентних переваг бізнесу як володіння оригінальними ресурсами, спроможністю бізнесу ефективно їх застосовувати. Р. Грант вперше описує ресурси, які використовує бізнес у своїй діяльності, як комплекс матеріальних і нематеріальних активів.

Р. Нельсон і С. Унтер розвивають ресурсний підхід і досліджують здатність бізнесу використання її ресурсів (capabilities) як результат постійного організаційного навчання, у ході якого накопичується недоступне

іншим знання, що робить унікальною цю здатність організації [83]. Р. Макадок підтримує ідею розвитку організаційної здатності бізнесу як основи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, стверджуючи, що бізнес отримує економічні ренти через більшу ефективність у розміщенні ресурсів завдяки розвитку відмінної організаційної здатності [84].

У новому столітті відбувається модернізація фундаментальних основ ресурсного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу під дією світового трансформаційного процесу, глобалізації, інтелектуалізації, поступу інноваційної діяльності й інтелектуальних ресурсів. Підґрунтям дослідження стає не лише інформація, а нові знання та створені інновації, нові здібності персоналу у пошуку ресурсів (інформаційний метаресурс).

Проектний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу набув популярності як у теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. Цей підхід сприяє впровадженню інновацій і змін у діяльності сучасного бізнесу.

Зародження проектного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу як самостійного напрямку діяльності відносять до кінця 1930-х років у час розроблення оригінальних методів координування процесу інжинірингу масштабних проєктів, що відбувались у США. Сюди відносять проєкти в авіаційній сфері та в нафтогазових компаніях.

У 1937-1955 рр. відбувається перша спроба створення матричної організації і здійснення складних проєктів. Впроваджуються різні методи управління проєктами різного обсягу (метод критичного шляху, інструменти мережевого планування), які застосовують для підвищення ефективності бізнесу у хімічній, воєнній, космічній сферах.

У 1960-х рр. відбувається залучення інструментів підвищення ефективності матричної форми організування процесу управління проєктами, запропоновані види можливих інтеграційних механізмів та умов цілеспрямованого використання матричної форми організування процесів для управління масштабними і складними проєктами, що дозволяли об'єднувати в рамках проєкту в потрібний час фахівців одного профілю з

різних підрозділів, розроблено цілісну систему матеріально-технічного забезпечення проєктів [85]. У 1970-ті рр. проєктний підхід набирає масштабних обертів, що приводить до створення професійних організацій (асоціацій, інститутів) з управління проєктами у різних країнах світу, які допомагають бізнесу впроваджувати різного виду проєкти. Водночас, формується система компетенцій і взаємодії менеджера проєкту та його команди, комплекс інструментів управління конфліктними ситуаціями поміж учасниками проєктів, відбувається удосконалення методики створення організаційних структур щодо управління проєктами.

Заразом відбувається розвиток методів управління проєктами, орієнтованих на конкретного замовника (наприклад, в будівельній сфері); управління конфігурацією і змінами в рамках проєкту; управління якістю проєктів; управління командою проєкту, яка орієнтована на усвідомлення високої ролі і значення партнерства, досягнення злагодженої роботи команди проєкту; управління ризиками [86, с. 98-101].

Сучасне століття привнесло нові умови для поступу проєктного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу, зокрема, фокус на цільову спрямованість управління бізнес-проєктами, розширення можливостей застосування інформаційних технологій вищого рівня, пошук нових інструментів управління бізнес-проєктами на основі інформаційних технологій, розвиток теорії та методології управління проєктами. Інноваційний розвиток сприяв практичному зародженню процесів стандартизації й уніфікації, глобалізації у розробленні і реалізації бізнес-проєктів.

Вагомий внесок у вивчення питань синергетичного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу зробили І. Ансофф, В. Андерсон, О. Богданов, Е. Войцехович, І. Грабар, Е. Кемпбелл, В.-Б. Занг, М. Портер, Р. Солоу, О. Тоффлер, Є. Ходаківський. Науковці акцентують увагу на необхідності впровадження якісних змін у діяльності бізнесу і, які повинні відбуватись у виробничо-господарських процесах, ґрунтуються на законах

еволюції та самоорганізації складних систем, внаслідок модифікації внутрішніх взаємозв'язків в умовах дестабілізуючих зовнішніх чинників [87].

Розвиток синергетичного підходу бере свій початок від праць І. Пригожина та його колег-науковців і послідовників з 60-70-х рр. ХХ ст., які детально вивчали рушійні сили економічного розвитку, кооперацію, взаємодію у спільних інтересах, скоординовану співпрацю в бізнесі [62, с. 92-93]. Фундаментальним підґрунтям такого дослідження постала концепція самоорганізації.

Концепція синергетики Г. Хакена стверджувала, що у системах за рахунок потоку енергії та речовини з зовнішнього середовища створюється і підтримується нерівноважність, завдяки чому відбувається узгоджена взаємодія елементів і підсистем, що веде до створення нових стійких структур і самоорганізації. Синергетичний підхід застосовується перш за все до еволюціонуючих систем, перехід яких від рівноважного стану до нерівноважного здійснюється внаслідок самоорганізації, тобто коли в системі у нерівноважному стані під впливом зовнішнього середовища відбувається «самовдосконалення» (самопобудова) системи, за зразком, що був заданий атрактором [88].

О. Богданов [89] сформулював закони самоорганізації, які окреслюють механізм стійкого розвитку бізнесу як системи: стійкість бізнесу обумовлена мінімальним відносним опором усіх елементів системи на визначений період часу, а трансформація рівноважного стану системи проходить під впливом внутрішніх змін.

У сучасних економічних умовах синергетичний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу продовжує розвиватись у різнобічних контекстах: синергетичний підхід у вивченні питання динамічності між ресурсним забезпеченням та властивостями системи внутрішнього організаційно-економічного розвитку бізнесу [90], синергетичний підхід в управлінні соціально-економічним розвитком бізнесу в регіоні [91],

синергетичний підхід до оцінки економічної ефективності інвестиційних бізнес-проектів на основі застосування інформаційних технологій [92].

Компетентнісний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу розпочали застосовувати у США наприкінці 1950-х і початку 1960-х рр. [93]. Ціллю застосування цього підходу постало бажання менеджерів віднайти критерії з метою описування найкращих результатів виконаних персоналом завдань і оцінювання ефективності їх праці, що стало основою встановлення функціональних обов'язків працівників.

Великобританія проявила зацікавлення до компетентнісного підходу у 1980-х рр. через необхідність підвищення кваліфікації фахівців [94]. Це привело до виникнення реформ у середовищі професійної освіти, вироблення кваліфікаційних вимог і професійних стандартів для усіх спеціальностей, формування ключових ролей у межах компетенцій. Такі події викликали розвиток функціонального підходу, акцент уваги в якому робився на здатності працівників виконувати завдання згідно з розробленими професійними стандартами.

У 1990-х рр. у Франції відбулось втілення права громадян проводити незалежне оцінювання компетенцій для індивідуального розвитку в контексті компетенції [95]. Цей напрям дав поштовх розвитку управління людськими ресурсами в системі управління розвитком бізнесу, функціональних і поведінкових компетенцій.

У сучасних умовах в Україні відбувається поступове застосування компетентнісного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу і впровадження у професійній діяльності підприємств, створення організаційно-технічних умов для кваліфікаційного розвитку персоналу. Професійний розвиток працівників повинен відбуватись заплановано і потребує організаційного та регулюючого впливу на кадрові та трудові відносини у сфері бізнесу.

Збалансований підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу бере свій початок із розроблення та реалізації концепції сталого

розвитку та отримання статусу наукового феномену. Принциповою відмінністю цього напрямку є те, що концепція сталого розвитку, традиційно розглядається на макроекономічному рівні, в даному випадку переноситься на рівень мікроекономічний [96]. Дж. Елкінгтон запропонував підхід до розуміння концепції сталого розвитку, в якому предметом дослідження став збалансований (стійкий) розвиток бізнесу (компаній) [97]. Основою нової концепції було обрано формування корпоративної стратегії, яка веде до розвитку бізнесу, аналізування й оцінювання ризиків і вигоди, які отримує бізнес.

Збалансований підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу отримав поширення у наукових працях Т. Диллика, Р. Штойрера, К. Хокертса [98]. Деталізація інтерпретації дефініції корпоративної збалансованості (стійкості), що були запропоновані цими науковцями, доцільно охарактеризувати як баланс економічної, соціальної й екологічної відповідальності та, як індикатор довіри всіх зацікавлених сторін бізнесу [99]. Ці дослідження стали підґрунтям збалансованого підходу формування моделі управління розвитком бізнесу із акцентом на збалансованому розвитку компаній.

Дж. Елкінгтон сформулював концепцію трійного критерію (triple bottom line, TBL, 3BL), яка описує виміри збалансованого розвитку (економічний, соціальний та екологічний) відповідно до діяльності бізнесу (локальний рівень), виділивши три компоненти корпоративної збалансованості бізнесу: «3Р» (People, Planet, Profit) – «люди, планета, прибуток». Загалом, модель TBL обґрунтовує «стратегію трійної вигоди» (triple-win strategy) [100], в межах якої дохід отримує бізнес, споживачі, що взаємодіють з цим видом бізнесу, а також інші громадяни країни. В сучасних умовах концепція трійного критерію модернізувалась і трансформувалась у концепцію чотирьохмірного критерію, яка доповнилась ще одним виміром, в основі якого лежить управління (менеджмент).

А. Кэрролл, М. Креймер, М. Портер притримуються позиції, що впровадження на практиці основ збалансованого розвитку можливе завдяки створенню кластерів – географічно концентрованих груп взаємопов'язаних компаній та інших організацій, які поєднані з їхньою діяльністю (вищих навчальних закладів, торговельних об'єднань, організацій з питань сертифікації та стандартизації тощо) [101].

Кластерний підхід до управління розвитком бізнесу поєднує принципи теорії корпоративного громадянства, концепції створення загальних цінностей. Цей напрям управління розвитком бізнесу створено задля підвищення конкурентоспроможності підприємств, які об'єднані в кластер, поширення вигоди на усіх стейкхолдерів і є умовою підтримки збалансованого розвитку цілого кластеру [102], який одночасно сприяє зростанню ефективності діяльності та конкурентоспроможності усіх підприємств кластеру, зростанню рівня життя території (регіону) [99]. Кластерний підхід до управління розвитком бізнесу обумовлений вирішенням питань збалансованого розвитку бізнесу мікро- та мезоекономічного рівнів і певною мірою підтримує принципи теорії корпоративної збалансованості.

Трансформації у процесі становлення адаптивного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу пов'язані із працями науковців 1970-х рр., що знайшли відображення в управлінні ресурсами, ефективності ухвалення управлінських рішень, необхідності вивчення живих систем, концепції навчання. Поглиблене вивчення адаптивного підходу відбулось у 1990-і рр. із залученням теорії адаптивного управління до соціальної сфери.

Особливу увагу отримали питання кореляції соціальних проблем і системи управління стійкістю розвитку, взаємозв'язок поміж протиріччями, які виникають у суспільстві та нестабільністю розвитку [103], за умов підвищеної невизначеності зовнішнього середовища і, водночас, і

спроможності бізнесу по можливості впливати на середовище або власні позиції на ринку [104, с. 45-49].

Адаптивний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу постає як новітній напрям у національній теорії та практиці управління, який на сьогодні лише отримує поштовх до розвитку та повноту наукового фундаменту, незважаючи на важливість його для розвитку українського бізнесу й економіки загалом. Сучасні напрями дослідження спрямовані на розгляд адаптивного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу як необхідного інструменту реагування на постійні зміни середовища діяльності бізнесу.

У такому контексті адаптивний підхід постає як рівень пристосування бізнесу до ринкових умов господарювання [105, с. 231-235], процес переходу бізнесу в новий стан, який найбільш адекватно відповідає існуючим чи прогнозованим змінам зовнішнього середовища зі збереженням відносної цілісності та стійкості бізнесу як системи у ході проходження періодів нестабільності, а також кінцевий результат переходу, що дає змогу досягати сформульованих цілей і зберігати необхідний рівень ефективності бізнесу в нових умовах функціонування [106, с. 23-24], метод впровадження моделі поведінки бізнесу в сучасних ринкових умовах господарювання, підґрунтям якої є інтеграційні механізми об'єднання підприємств у стратегічні альянси завдяки глобальним інформаційним системам.

Новітні дослідження адаптивного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу пов'язані із інноваціями (передусім організаційними та технологічними), які сприяють його стратегічному поступу та змінами організаційної, технологічної структур бізнесу, адаптуванням бізнесу до змінного та невизначеного зовнішнього середовища. Такий вид підходу дає змогу формувати адаптивний бізнес, можливості та потенціал якого обумовлені співвідношенням цільової орієнтованості бізнесу, якісною зміною технології, яку використовують підприємства,

методів організування виробничих та операційних процесів, формами взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Питання реалізації антисипативного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу розглядали різні науковці, зокрема, С. Харпер та Д. Глеу [107], які вивчали спрямованість підходу на встановлення загроз і можливостей зовнішнього середовища задля забезпечення бізнесу від різних небезпек та перешкод, їх ліквідації чи зменшення впливу; акцентували увагу на необхідності виявлення можливостей (потенціалу), оперативної здатності бізнесу щодо їхнього використання у зовнішньому середовищі.

У. Кристек [108] розглядає антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як русло антикризового менеджменту, що спрямоване на виявлення потенційних загроз діяльності бізнесу та втілюється у випадку потенційної кризової загрози.

В. Ешлі та Дж. Моррісон [109] обґрунтовують антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як системний процес, що передбачає використання різних методів збору інформації, нових можливостей ведення бізнесу, новітніх моделей ухвалення рішень, оцінювання одержаних результатів діяльності бізнесу; підкреслюють вагомість застосування контролю з метою створення конкурентної переваги бізнесу, захоплення й утримання конкурентної позиції на ринку, що постійно змінюється.

У сьогочасних умовах антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу постає предметом зацікавленості та вивчення багатьох науковців.

М. Фер'єнчік антисипативний підхід досліджував у контексті захисту всієї безпеки компонентів на підприємствах [110]. Водночас, Дж. Джул (2020) вивчав питання розмежування ризиків різних видів, які безпосередньо впливають на безпеку бізнесу [111]. Р. Главар розглядає стратегії профілактичного (антисипативного) управління, пропонуючи формувати антисипативні стратегії управління розвитком бізнесу залежно від поточного

стану бізнесу [112]. О. Артун застосував антисипативну систему управління розвитком бізнесу у сфері маркетингу, розробив оптимізовані системи для роботи з клієнтами, що слугувало підґрунтям для підтримки економічної безпеки підприємництва [113].

Отже, новітні віяння представляють антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як необхідний компонент стійкості бізнесу в конкурентній боротьбі, що спроможний допомогти менеджерам передбачити загрози, які викликає мінливе середовище та виробити комплекс реактивних дій для уникнення кризової ситуації. За таких обставин бізнес отримує спроможність бути готовим до виникнення явищ і подій завдяки ранньому виявленню неочікуваних ситуацій, прогнозуванню імовірного розвитку непередбачених явищ і подій, вироблення комплексу превентивних заходів для управління розвитком бізнесу за слабкими сигналами та забезпечення його циклічної діяльності.

Незважаючи на достатньо великий часовий лаг зародження теорії інновацій як основоположної парадигми менеджменту, концепція інноваційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу стала популярною у 90-ті роки ХХ ст., у період успішного втілення різних теорій управління інноваціями в середовищі бізнесу.

Важливий внесок у розвиток інноваційного підходу мали дослідження Г. Хамела і К. Прахалада, які обґрунтували ефективне управління розвитком бізнесу на основі інтелектуального лідерства завдяки вмілому використанню «ключових компетенцій» і «базових функцій продукту», впровадженню нових видів бізнесу, ухваленню нестандартних рішень, використанню нелінійних інновацій [2, с. 464]. М. Портер обґрунтував ідею конкурентних переваг завдяки механізму створення кластерів, а Дж. Вей аргументував доцільність формування інноваційних кластерів, як ефективний інструмент територіально-галузевої концентрації й агломерації.

Закономірності, які були відкриті на основі інтерв'ю більш ніж із 80 менеджерами провідних компаній індустрії жорстких дисків, дало змогу К.

Крістенсену започаткувати технологію сегментування та позиціонування «підривних» продуктів і процесу ухвалення рішень щодо «підривних» технологічних змін, що впливає на довготерміновий успіх організацій [2, с. 319-321].

З метою підсилення гнучкості й оперативності діяльності бізнесу впроваджуються моделі управління розвитком бізнесу на основі інноваційних мереж для налагодження взаємодії, активізації інноваційних процесів внаслідок кооперування різних господарюючих одиниць і споживачів у різних формах та на різних ієрархічних рівнях, зокрема реалізуються фундаментальні основи національних інноваційних систем (Ч. Едквіст, Б.-А. Лундвалл, Р. Міеттенен, Р. Нельсон, К. Фрімен); технологічних інноваційних систем для налагодження технологічної кластеризації (Б. Карлсон, Р. Станкевич), галузевої (секторальної) інноваційної системи для формування взаємодії між галузевими та національними системами (Ф. Малерба, С. Бреши); місцевої інноваційної системи для передачі знань від університетів до фірм (С. Бреши, Ф. Ліссоні).

У теорії інновацій Р. Кантера підкреслено, що «цифрова», «електронна культура» посилює переваги й інноваційні можливості бізнесу, досягнення організаційної гнучкості та реактивності, вносить елементи постійних змін у діяльність бізнесу, активізує людський фактор, творчість персоналу [114, с. 319-321].

У теперішніх умовах постійних змін, інформатизації, ведення бізнесу на міжнаціональному (глобальному) рівні популярності набула модель відкритих інновацій, яка відкриває перспективи для створення новітніх наукових ідей і дає можливість розвиватись бізнесу завдяки співпраці із зовнішнім середовищем, допомагає трансформувати права інтелектуальної власності бізнесу в новітню форму нематеріальних ринкових активів.

Інноваційна модель формування розвитку бізнесу стала однією із найбільш стратегічно важливих компонентів парадигми управління розвитком бізнесу.

Важливу роль в житті суспільства почали відігравати сфери економіки, що ґрунтуються на так званих високих технологіях. Бізнес є більш відкритим та сприйнятливим до інновацій як засобу досягнення конкурентних переваг. Інноваційне підприємництво як форма прояву інноваційної моделі розвитку економіки постає вирішальним чинником у поступі суспільства в умовах глобалізації. Інноваційний тип розвитку бізнесу характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними та управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, проведенням політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності [115, с. 120-124].

Таким чином, провівши аналіз історичних і сучасних умов формування моделей управління розвитком бізнесу визначено чотири еволюційних етапи у поступі підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу, які представлено у табл. 1.9

Таблиця 1.9

Періодизація підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу та ключові ознаки еволюційних етапів

Етап	Початок часового інтервалу та еволюційного етапу	Вид підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу	Умови та середовище зародження, інтенсифікації підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу
1	3 XII та XIII ст.	Зародження та реалізація функціонального, процесного, проектного, організаційного підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу	Заснування та розвиток видів і форм бізнесу, орієнтування в управлінні бізнесом на потреби клієнта, нарощення динаміки економічних і політичних комунікаційних процесів
2	3 1950-60-х рр.	Активізація втілення ситуаційного, системного, компетентнісного підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу	Розбудова та висока ділова активність бізнесу, орієнтування на масового споживача, впровадження масового виробництва товарів і послуг
3	3 1960-70-х рр.	Інтенсифікація розвитку стратегічного, збалансованого, адаптивного, синергетичного ресурсного підходів до	Упровадження складних технологічних інновацій у виробничі процеси, зростаючі процеси диверсифікації та

		формування моделі управління розвитком бізнесу	спеціалізації, транснаціоналізації та корпоративізації, застосування інформаційних систем і технологій в управлінні бізнесом, автоматизація бізнесу, інтегрування капіталу
4	З 1990-х рр.	Активізація впровадження антисипативного, інноваційного підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу. Поглиблений розвиток та комбінування розглянутих підходів	Глобалізація, зміни в світовій економіці, зростання значення міжнародної конкуренції, змінність та невизначеність зовнішнього середовища, цифрова трансформація економіки

Джерело: розроблено автором

За останні десятиліття, яким притаманні глобалізація, зміни в світовій економіці, зростання значення міжнародної конкуренції, змінність та невизначеність зовнішнього середовища, цифрова трансформація економіки, більш затребуваними стали, адаптивний, антисипативний й інноваційний підходи до формування моделі управління розвитком бізнесу, поглиблене комбінування усіх розглянутих підходів.

Отже, простежуючи історію поступу підходів до формування моделей управління розвитком бізнесу, можемо дійти висновку щодо потреби постійного вдосконалення та розширення сфер їхнього застосування. У сучасних умовах підходи продовжують розвиватись з різною інтенсивністю й у різних комбінаціях. Водночас, процес створення концептуально-методичного підґрунтя для дослідження підходів до формування моделей управління розвитку бізнесу й надалі продовжується, відтак й до нині необхідні напрацювання щодо інструментів, можливостей застосування моделей.

1.3. Структурні ознаки моделей управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки

Новітні тенденції у підходах до управління розвитком бізнесу відображають зростаюче значення середовища бізнесу, як зовнішнього, так і внутрішнього. Для вибору та побудови ефективної моделі управління розвитком бізнесу в нестабільних економічних умовах України важливо сприяти забезпеченню пропорційності, взаємозамінності у процесі управління ресурсами бізнесу, швидкому пошуку нових ресурсів і їхнього адаптивного використання; налагодження інноваційних, інвестиційних, науково-дослідних, маркетингових процесів у діяльності бізнесу; орієнтуванню бізнесу на міжнародну співпрацю із використанням різних форм міжнародного взаємодії та бізнесу.

Багатоваріантність моделей управління розвитком бізнесу обумовлена пошуком оптимальних моделей із найбільшою ефективністю та найкращими результатами процесу управління.

Потрібно зазначити, що й досі не сформовано і на практиці не апробовано універсальної (узагальненої) моделі управління розвитком бізнесу. Кожна модель управління має свій власний алгоритм дії та функціонування. В силу трансформацій зовнішніх умов та обставин ні одна модель управління розвитком бізнесу не спроможна гарантувати стовідсоткове виконання стратегічних, тактичних та операційних завдань і відповідно досягнення сформованих цілей функціонування бізнесу. З метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу, менеджерами формується та впроваджується певна модель управління розвитком бізнесу, яка постає оптимальним варіантом в тим умовах, в яких функціонує бізнес, і поєднує доступні для бізнесу ресурси та методи управління ними.

Моделі управління розвитком бізнесу вважаються змістовно концептуальними категоріями. З одного боку, вони описують типові

характеристики, які властиві процесу управління розвитком бізнесу, з іншого – цей опис базується на обраній концепції чи усталеній точці зору [1].

Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. стверджують, що у процесі побудови моделі управління розвитком бізнесу, науковці переважно обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Класичній аксіомі, що моделі управління обумовлені функцією, структурою, персоналом, стратегією, нині протистоїть аксіома, що їх визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Зі зміною моделі управління розвитком бізнесу гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій [116].

У контексті результуючої компоненти, бізнес як соціально-економічна система є складним щодо запровадження до нього модельного підходу в силу нечіткості функціональних основ, що визначають його розвиток, а логіка впливів може визначатися системою більш високого порядку або за більш глибокого рівня деталізації, де ключовою є роль інформації як основного обмежуючого чинника, зокрема з позиції формування стратегії, впровадження інновацій та збалансованого розвитку, тактики планування, проектування та реалізації суспільних і бізнес процесів [117].

Сучасні моделі управління розвитком бізнесу є поліморфними та змішаними за своєю суттю, що визначається рівнем державної політики та регулювання, формами власності та господарювання [48], методами та технологіями управління, використанням ресурсів, взаємозв'язками між чинниками зовнішнього середовища та особливостями функціонування кожного підприємства, описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми [116] тощо.

Скидан О.В., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. [48] обґрунтовують можливість поєднання різних підходів (зокрема процесного, системного, структурного, функціонального), що дасть можливість оцінити модель управління розвитком через розуміння суті розвитку, відкритості бізнесу як

соціально-економічної системи, врахуванням комплексу наявних ресурсів і відносин.

Основою типології моделей управління розвитком бізнесу є такі ознаки, як внутрішня сутність та особливості функціонування, принцип побудови, спосіб формування моделі та моделювання, базовий метод аналізу об'єктів [47].

Типологізацію моделей управління розвитком бізнесу ілюструє таблиця 1.10, яка подає наочне представлення суті та особливості функціонування базових і допоміжних моделей.

Таблиця 1.10

Характеристика підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу

Види підходів та моделей	Суть і характеристика	Переваги, особливості
Базові		
Ситуаційний	основою є розроблення управлінських рішень щодо окремо взятої ситуації в діяльності бізнесу. Передбачає, що менеджер володіє основними методами управління і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої цілі	потреба оперативного коригування елементів управління розвитком бізнесу
Стратегічний	ґрунтується на розробленні стратегії та напрямів розвитку бізнесу, реалізації програму дій щодо підвищення ефективності діяльності бізнесу. Важливими елементами є стратегічний аналіз, формування місії, цілей діяльності, пріоритетів розвитку бізнесу	формування напрямів розвитку бізнесу у довготерміновому періоді
Організаційний	включає такі елементи: ієрархія рівнів управління бізнесом; регламентація утворення підприємницьких структур; регламентація видів підприємницької діяльності; принципи формування організаційних одиниць	сформована система елементів об'єднаних відносинами та функціями управління
Процесний	передбачає відповідність кожної цілі розвитку встановленому бізнес-процесу; підпорядкованість та сумісність, регламентацію і формалізацію бізнес-процесів; налаштування неоптимальності підпроцесів для досягнення максимальної оптимальності бізнес-процесу загалом; притаманна здатність збалансованого функціонування всіх підсистем системи	чітка організація виробничого процесу, однак не визначається кінцева ціль виробництва
Ресурсний	охоплює сукупність необхідних для функціонування та розвитку бізнесу різних видів ресурсів. Наявність обмежених ресурсів та спроможність працівників дає змогу бізнесу ефективно використовувати ресурси і	визначення важливості управління ресурсами, однак зменшення уваги іншим елементам управління

	отримувати конкурентні ринкові переваги	
Функціональний	дає змогу сформувати ієрархію процесів, визначити зв'язки між ними, ідентифікувати межі відповідальності, описати структуру ресурсів і показників. Передбачає здатність до взаємодії між середовищем та структурами, максимізацію результативності та ефективності усіх окремих учасників бізнес-процесів	процес управління розглядають за функціями менеджменту, але не пов'язують із механізмом управління
Компетентнісний	передбачає розвиток бізнесу на основі використання ключових компетенцій працівників, професійних здібностей та особистих якостей для досягнення запланованих цілей бізнесу	врахування професіоналізму персоналу для підвищення ефективності бізнесу, але на цьому й акцентує увагу
Інноваційний	ґрунтується на генеруванні нових ідей, комерціалізації інновацій у бізнес-середовище, впровадженні інновацій, захисті інтелектуальної власності. Орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції	створення нових ідей, інновацій різного виду, нового виду діяльності
Допоміжні		
Системний	охоплює сукупність взаємодіючих компонент, блоків, якими потрібно управляти та, зміни в яких можуть привести до змін як всієї системи загалом, так і окремих компонентів. Бізнес розглядають як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем через отримання ресурсів і досягнення визначених результатів	комплексний підхід до управління бізнесом, однак не акцентують увагу на слабких місцях у виробничому (операційному) процесі
Проектний	ґрунтується на створенні портфелю різного виду проектів та оптимальному управлінні ресурсами за проектами; ефективній координації роботи структурних підрозділів і зростанню конструктивного взаємозв'язку між підрозділами у рамках проекту	акумулявання діяльності бізнесу у вигляді проектів різного масштабу та виду
Адаптивний	передбачає управління розвитком бізнесу з позицій його пристосування до динаміки зовнішнього середовища, результатом якого є баланс між можливостями та загрозами, силами та слабкостями бізнесу	поєднання функцій, структури та технології управління в єдине ціле
Антисипативний	передбачає формування моделі раннього попередження криз і своєчасного реагування на отримані сигнали про зміну стану оточення бізнесу, визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості завдяки постійному моніторингу змін	прогнозування подій, розроблення антикризової стратегії та антикризових заходів
Синергетичний	передбачає врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) бізнесу як системи, врахування природних процесів досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основою підходу є цілісність системи	виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні

Збалансований	дає змогу збалансувати усі компоненти діяльності (економічної, соціальної та екологічної), сприяє формуванню переваг, зростання конкурентоспроможності бізнесу завдяки забезпеченню збалансованого розвитку та проявляється у корпоративній соціальній відповідальності, поліпшенні позицій бізнесу на ринку та раціональному природокористуванні	Перевагою є врахування соціальних та екологічних наслідків розвитку бізнесу
---------------	---	---

Джерело: складено на основі [47; 118; 119; 114, с. 125-129; 120; 121]

Ситуаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу передбачає застосування комплексу різних методів управління, що залежить від ситуації, в якій на сьогоднішній день перебуває бізнес [122]. Цей підхід спрямований на ув'язку різних методів управління, концепцій з певними ситуаціями з метою пошуку найкращого шляху досягнення цілей бізнесу. Водночас методи управління для цієї мети можуть суттєво різнитися. Ситуаційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу акумульований на ситуаційних відмінностях підприємницької діяльності, внутрішнього середовища бізнесу, дає змогу визначити найбільш вагомі чинники, що зумовлюють ситуацію та їхній вплив на ефективність бізнесу.

Методологія ситуаційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу (рис. 1.2) передбачає вивчення процесу управління розвитком бізнесу, наявних методів контролю, планування, мотивування, методів ухвалення рішень, індивідуальної та групової поведінки персоналу, проведення системного аналізу, дослідження сильних і слабких сторін концепцій.

На основі отриманої інформації формується чітка і правильна інтерпретація ситуації, в якій опинився бізнес, відбувається визначення найбільш важливих чинників у наявній ситуації для визначення ймовірного ефекту, який може викликати зміну одної чи декількох змінних (чинників). В кінцевому підсумку відбувається вибір та ув'язка методів управління розвитком бізнесу задля досягнення цілей розвитку бізнесу найбільш ефективним чином.



Рис. 1.2 Методологія ситуаційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [123]

Організаційна модель дає можливість охарактеризувати організаційну структуру бізнесу та ролі, які здійснюються в системі управління її співробітниками. Розроблення організаційної моделі відбувається на основі організаційної структури бізнесу. Водночас необхідно описати склад та ієрархію організаційних ланок, що забезпечують виконання завдань і функцій розвитку [120]. Застосування моделі необхідне за будь-яких змін в організаційній структурі, які пов'язані з реалізацією стратегічного плану розвитку бізнесу або реорганізації його діяльності; у випадку змін в управлінні підприємствами [124].

Процес реалізації організаційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу передбачає послідовність етапів у вигляді замкненого циклу із прямими та оберненими зв'язками. Кожен етап характеризує взаємозв'язок дій, що дає змогу забезпечити динаміку розвитку бізнесу. Основою підходу є поетапна реалізація організаційних змін в процесі досягнення запланованих цілей бізнесу. Впровадження

управлінських рішень надає можливість бізнесу вийти на новий рівень розвитку, за якого реалізуються кінцеві етапи ланцюга дій і формування наступного управлінського циклу. Бізнес опиняється в колі неперервного вдосконалення із запровадженою управлінською ініціативою, довготерміновим прогнозуванням розвитку бізнесу.

Пащенко О.П. підтримує думку щодо важливості управління розвитком бізнесу на підґрунті стратегічного підходу [125]. Фоменко А. В. робить акцент на те, що організація управління розвитком підприємств передбачає розроблення стратегії розвитку, основні положення якої повинні поглиблюватися та удосконалюватися [121]. Оцінка стану бізнесу є ключовою передумовою для розроблення стратегії і напрямів його подальшого розвитку.

Формулювання стратегії проводиться менеджерами вищої ланки управління, які повинні мати чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності бізнесу. Також вони повинні ґрунтовно розглядати програму дій щодо підвищення ефективності діяльності бізнесу, формулювати нові ідеї з урахуванням потреб споживачів, удосконалювати технології [121].

Стратегічний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу наведено на рис. 1.3.

Виходячи із стратегічного та ситуаційного підходів, Філіпішин І.В. зазначає, що до стратегічних завдань управління бізнесом відноситься задача виявлення ситуацій і прогнозування їх динаміки, в результаті якої відбувається перехід до нової ситуації, що має інший вплив на стан бізнесу [127].

В основі функціонального підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу лежить поняття поділу діяльності бізнесу на певну сукупність функцій, що необхідні для досягнення поставлених цілей. Для управління розвитком бізнесу необхідний вплив на структурні одиниці (працівники, структурні підрозділи, філії тощо) і дотримання виконання

закріплених функцій відповідно до описаної сфери відповідальності, сформульованих критеріїв ефективної діяльності бізнесу.



Рис. 1.3. Спрощена схема стратегічного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [125; 126]

Основою формування моделі управління розвитком бізнесу за функціональним підходом є функціональний аналіз (встановлення основних функцій системи завдяки її функціональній структурі) і функціональний синтез (визначення функціональної структури системи за її основними функціями) (рис. 1.4).

Впровадження моделі управління розвитком бізнесу за функціональним підходом передбачає здійснення функціонального аналізу та синтезу, що створює для досліджуваного бізнесу функціональний опис та

необхідність проведення декомпозиції функцій. Як наслідок, отримується конкретизована і чітка ієрархія функцій. Особлива увага водночас має бути спрямована на суть, призначення бізнесу (системи), основні цілі, завдання та відповідні функції.



Рис. 1.4. Функціональний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором

Такий підхід наділений певними особливостями: чітка вертикальна ієрархія управління «зверху вниз»; горизонтальні зв'язки поміж суб'єктами (з різних структурних підрозділів) розвинуті доволі слабо; чіткий розподіл посадових обов'язків, які систематизовані у відповідності із специфікою виконуваних дій [128]; управління впроваджується за функціональним принципом, тобто працівник працює лише над однорідними операціями і відповідає за приналежний йому результат процесів; основою постає організаційна структура, водночас функції витікають як наслідок.

Процесний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу ґрунтується на виокремленні бізнес-процесів, як основних складових діяльності бізнесу [129], та передбачає управління в межах циклу PDCA (постійного вдосконалення процесів). За такого підходу кожна структурна одиниця забезпечує здійснення конкретизованих бізнес-процесів, має встановлені обов'язки та сферу відповідальності (взаємна відповідальність усіх учасників за результат бізнес-процесу), критерії ефективної діяльності

бізнесу. Доволі міцними є горизонтальні зв'язки поміж структурними одиницями порівняно із вертикальними.

Відповідно до процесного та ситуаційного підходу виділяють такі види моделей управління розвитком бізнесу: реінжиніринг організаційної структури управління бізнесом; реінжиніринг програмного забезпечення; розбудова інформаційної системи; реструктуризація або реорганізація; злиття або поглинання; автоматизація бізнес-процесів; покращення якості на основі стандартів ISO; комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу; диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності [47, 50, 130, 52].

Реінжиніринг організаційної структури управління, реструктуризація або реорганізація, злиття або поглинання характерні тим, що організаційний розвиток постає каталізатором розвитку інновацій, технології, зовнішньоторгової діяльності тощо. Що стосується покращення якості, комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу, диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, то відповідні моделі є процесними і ситуаційними одночасно, бо впливи зовнішнього середовища дуже різні за силою, часом та інтенсивністю, а також, мають (на відміну від організаційних та інформаційних напрямів) тенденцію до нерівномірної циклічності [47].

Основою ресурсного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу є ресурси або ресурсний потенціал (відображає реальну й очікувану можливість використання ресурсів в операційному процесі чи в ході суспільного виробництва). Вагомим аспектом підходу постає врахування не лише матеріальних і нематеріальних засобів, а також спроможність працівників і бізнесу загалом ефективно використовувати існуючі обмежені ресурси задля отримання конкурентних переваг бізнесу. Узагальнена схема ресурсної моделі управління розвитком бізнесу наведена на рис. 1.5.

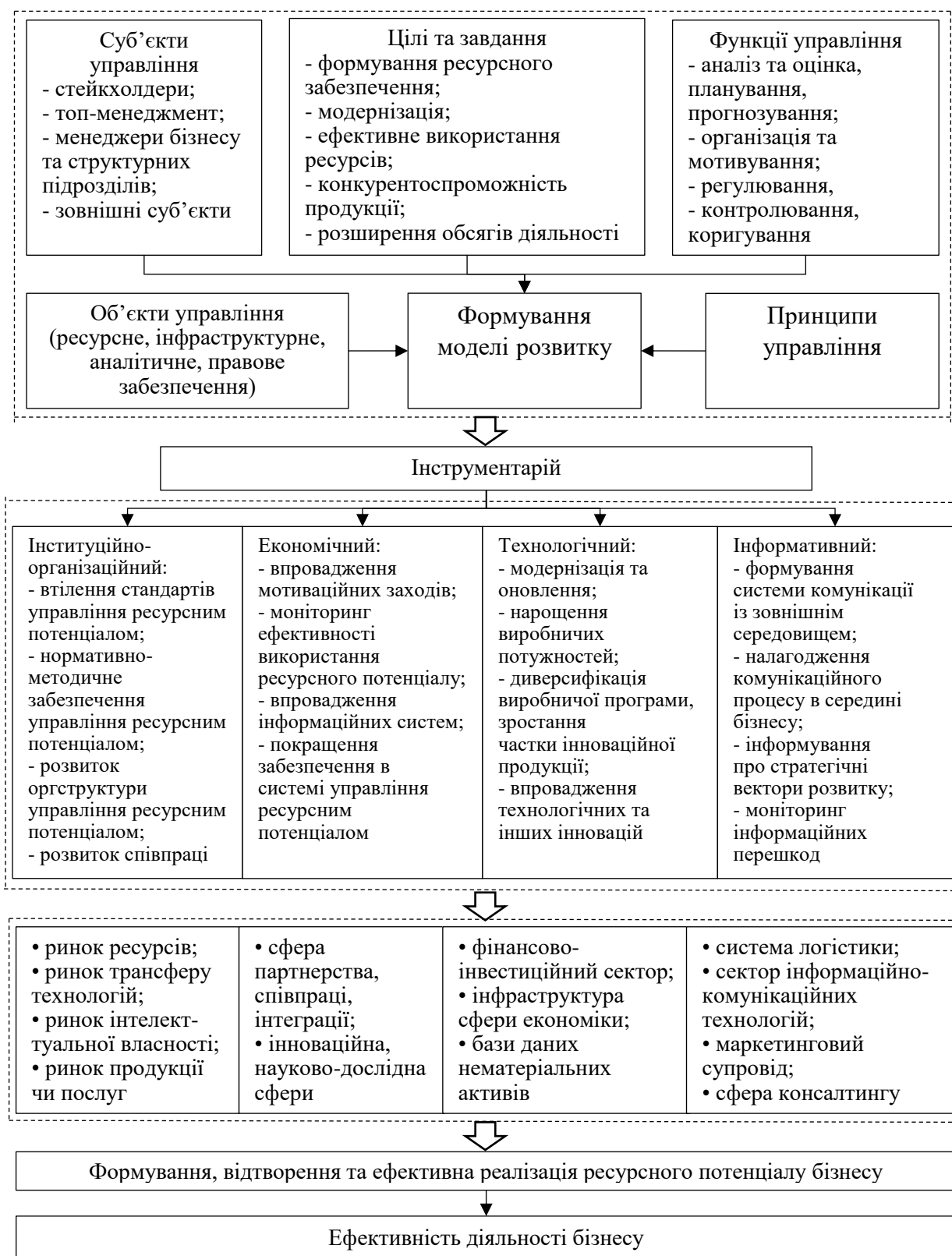


Рис. 1.5 Узагальнена схема ресурсної моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено автором на основі [131, 132]

Ресурсна проблематика управління розвитком бізнесу орієнтована на дослідження витрат і порівняно з результатами визначає ефективність

діяльності бізнесу (підприємства, кластера тощо), регіону [133]. У процесі розгляду ресурсної моделі Ткач Р.В. зазначає, що ресурсозбереження за рахунок вивіреної політики, раціональних управлінських рішень і досягнутих результатів своїм наслідком має цілу систему ефектів, у т.ч. економічні, інституційні, соціальні, культурологічні, інформаційно-управлінські, екологічні та загалом синергетичні [132].

Дослідження ресурсного підходу у контексті управління розвитком бізнесу та взаємодії суб'єктів господарювання обумовлене можливістю вираховування нових вимог, які ставить зовнішнє середовище, та внутрішніх можливостей якнайкраще задовольнити ці вимоги, підвищенням ефективності використання ресурсів, збереженням ресурсного потенціалу бізнесу.

Важливою умовою успішного розвитку бізнесу є здатність перетворювати ресурси підприємства у компетенції (рис. 1.6), тобто здатність бізнесу правильно використовувати й удосконалювати наявні ресурси завдяки застосуванню компетенцій персоналу, спроможність створювати і впроваджувати нові компетенції для формування висококваліфікованого персоналу, який може ефективно застосовувати власні можливості для професійних дій, що відповідно до стратегічного підходу до управління розглядаються як динамічні можливості [134, с. 46], підвищувати цінність кінцевого продукту, що повністю задовольнить потреби споживача, та давати бізнесу нові конкурентні переваги [135].

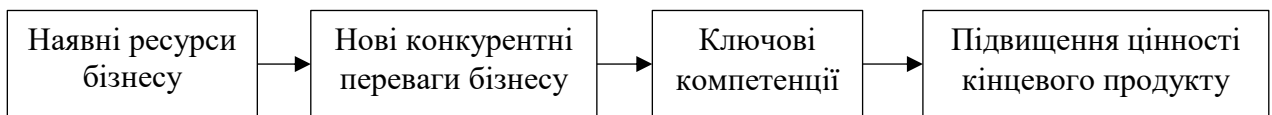


Рис. 1.6 Перетворення ресурсів бізнесу на ключові компетенції

Джерело: складено автором на основі [136]

В умовах інноваційної економіки й зростання значення компетентісного підходу, саме ключові компетенції персоналу та спроможність швидкого реагування й адаптації до мінливих умов середовища лежать в основі компе-

тентнісного підходу до формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу. Від унікальності ключової компетенції залежить її цінність. У рамках бізнесу необхідно сформувати модель (набір) компетенцій, що якнайточніше описує вимоги до умінь і знань, здібностей, навичок і поведінки персоналу в контексті кожної посади. Застосування моделі компетенцій дає змогу ухвалити ефективні управлінські рішення, що сприятимуть підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу, зростанню рівня продуктивності праці.

У цьому контексті інноваційний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу передбачає подання розвитку бізнесу через призму послідовності позитивних та якісних змін в інноваційному стані бізнесу з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності (рис. 1.7).

Це дає змогу виокремити класичні етапи інноваційного процесу (формування ідеї (новації); перетворення ідеї в нововведення; комерціалізація нововведення й перетворення його в інновацію), розглядати бізнес як виробничо-технологічну систему (сукупність елементів і процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою за допомогою встановлення певних зв'язків (керуюча система та об'єкт керування)) [137], а також як інноваційну систему бізнесу, що працює в межах системи вищого порядку – національної та регіональної інноваційної систем (НІС та РІС), налагоджуючи з ними зв'язки й впроваджуючи інноваційну стратегію розвитку. В основі інноваційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу лежить інноваційний розвиток та інноваційна діяльність бізнесу. Управління інноваційним розвитком бізнесу має окреслювати напрями розроблення інновацій (нових продуктів, послуг, технологій, процесів тощо) на підґрунті формування й зміни компетенцій персоналу, враховуючи чинники й умови зовнішнього середовища.

Можливості інноваційної моделі управління розвитком бізнесу нині розширюються під впливом змін бізнесового простору за такими напрямками [116]:

- посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності бізнесу від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;

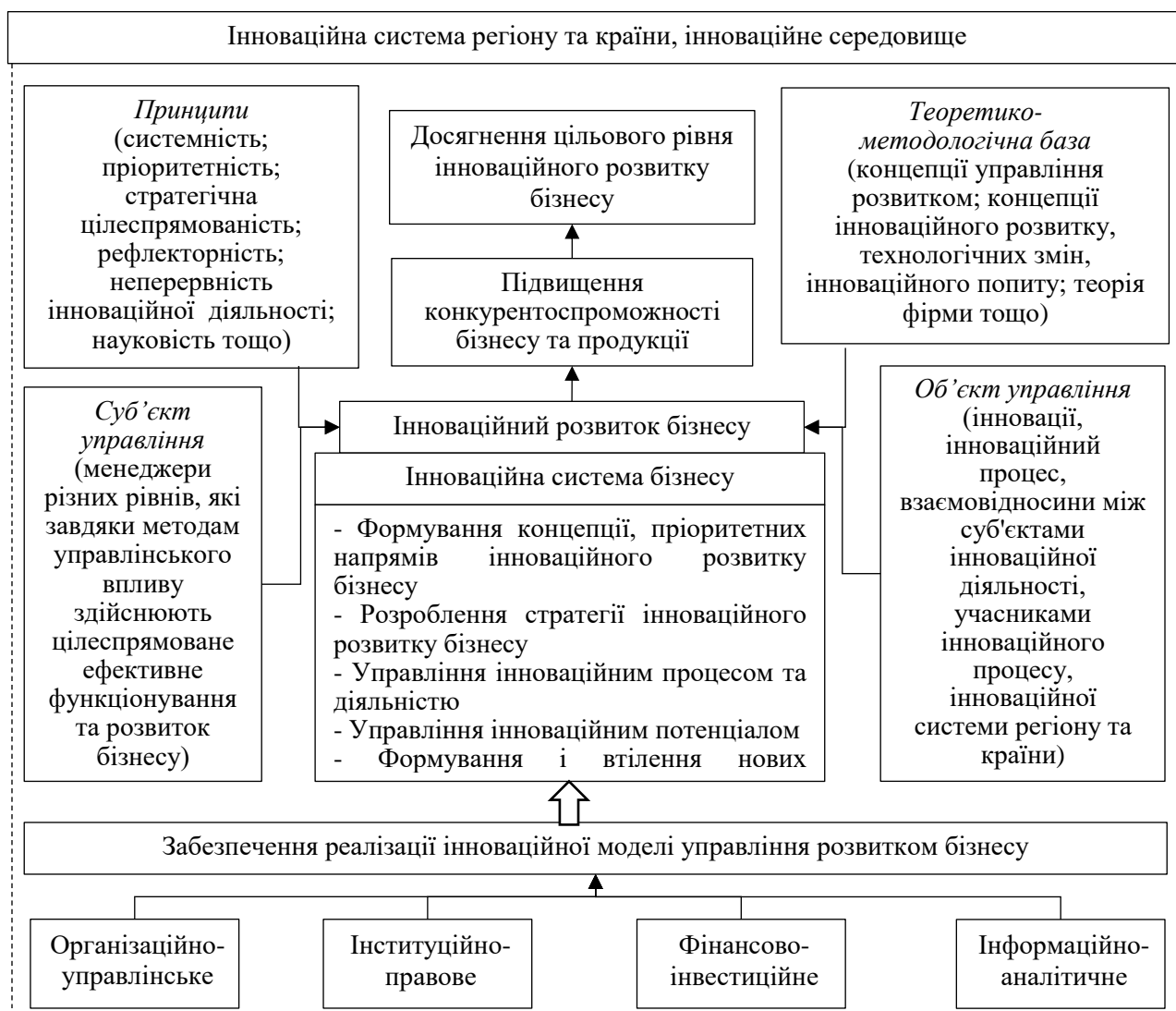


Рис. 1.7 Інноваційна модель управління розвитком бізнесу

Джерело: складено на основі [2, 137]

- зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності бізнесу через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;
- зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;
- примножується науковість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури й освіти як невід'ємних чинників полівекторного розвитку бізнесу;
- утверджується новий тип конкуренції;

- виникає необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників та формування нових компетенцій;
- збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності системи контролю;
- посилюється екологізація та соціологізація бізнесового середовища.

Системний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу полягає в ухваленні управлінських рішень, які спрямовані на зростання ефективності функціонування об'єкта управління завдяки зміні основних характеристик системи управління об'єктом або втілення нових рішень чи ідей. Цей підхід означає, що методи розроблення і обґрунтування управлінського рішення, його впровадження в життя потрібно розглядати і вивчати за аналогією із процесами функціонування та розвитку систем: реальний (наявний) стан системи постає наявною системою, гіпотетичний (бажаний) стан виступає в ролі гіпотетичної системи, водночас різниця між реальним та гіпотетичним станами розкривається у проблемі, які потрібно вирішити через управлінські завдання. Вирішення таких завдань зорієнтовано на пошук заходів, які дають змогу перевести систему (бізнес) з вихідного стану у новий стан, якому притаманні більш якісніші ознаки, за рахунок чого відбувається й зростання ефективності функціонування самої системи. Також вирішення усіх завдань та проблем обумовлені ієрархічністю системи – поділом на підсистеми різного порядку.

Пошук вирішення проблем щодо напрямів управління розвитком бізнесу потребує проходження певних етапів. Вибір етапів відносять до неформалізованої частини системних досліджень, на які має вагомий вплив характер проблем, логіка дослідження тощо [138], що ускладнює процес вироблення узагальнених кроків до підготовки кінцевих рішень розв'язання проблеми і формулювання чітких управлінських завдань. Поетапне вирішення усіх проблемних питань можливе, передусім, завдяки діагностуванню існуючих проблем задля їхньої ліквідації.

Методологічною основою вирішення питань формування моделі управління розвитком бізнесу постає системний аналіз (визначення основних властивостей системи завдяки її структурі) і синтез (визначення структури системи за її основними властивостями), які розглядають у тісному взаємозв'язку (рис. 1.8). Головним завданням системного аналізу і синтезу є формування методів, інструментів концептуального моделювання системи, проектування моделі.



Рис. 1.8 Методологія системного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором

Цілі управління системою формулюються із використанням певних вимог, зокрема: всебічна наукова і практична обґрунтованість цілей як відображення сукупності імперативів множинності законів об'єктивного світу; чітке визначення цілі через поняття і терміни реально досяжного стану системи; чітке формулювання необхідних умов (ресурси, виконавці, терміни) для реалізації цілі [71]. Формулювання цілей взаємопов'язано із вибором критеріїв та індикаторів ефективності функціонування та розвитку бізнесу.

Проектний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу ґрунтується на створенні портфелю різного виду проєктів та оптимізованому застосуванні ресурсів за проєктами. Загалом результатом проєкту є розроблення унікальних, нових продуктів чи послуг, нового виду діяльності (бізнесу) у зазначений термін, використовуючи виділений для цього бюджет.

Методологія проєктного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу включає сфери знань щодо управління проєктами: управління інтеграцією та змістом проєкту, управління термінами проєкту, управління людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками та контрактами за проєктом [139]. Важливим у цьому підході є виокремлення та ґрунтовний опис організаційних структур бізнесу, сфери знань, входів та виходів процесів управління тощо [140, с. 156-162]. Реалізація кожного проєкту має обмеження, які обумовлені різними елементами: суть, цілі та завдання проєкту, графік і терміни впровадження, бюджет (кошторис), наявні ресурси, якість робіт, ризики впровадження проєкту. У проєктному підході велику увагу приділено саме ефективній координації роботи структурних підрозділів і водночас зростанню конструктивного взаємозв'язку поміж підрозділами, які співпрацюють у рамках проєкту.

Адаптивний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу ґрунтується на розробленні моделей адаптації підприємств до змінних і невизначених умов середовища, адаптивному управлінні організаціями, що дає змогу успішно протидіяти впливові дестабілізаційних зовнішніх чинників і сприяти формуванню та розвитку потенціалу бізнесу.

Цей підхід орієнтований насамперед на застосування усіх наявних можливостей, сильних сторін бізнесу, побудову адаптивної (гнучкої) системи управління розвитком бізнесу, що передбачає формування гнучких організаційних інструментів і механізмів розвитку, коригування системи ухвалення управлінських рішень, пристосування операційних (виробничих) структур до умов середовища, розроблення адаптаційної стратегії із врахуванням розподілу та перерозподілу ресурсів, спроможністю системи управління результативно й ефективно досягати намічених результатів і цілей.

Діяльність суб'єкта управління, спрямована на об'єкт, враховує наявний рівень його адаптивності, і, через пристосування, зміну параметрів, складових та системи загалом, веде до зміни об'єкту управління у відповідності із вимогами (зовнішніми та внутрішніми), що забезпечує розвиток бізнесу (рис. 1.9) [141].



Рис. 1.9 Адаптивний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу [141]

Видами адаптації є: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій постачальників; адаптація до змін ринків збуту. Водночас реалізація зазначених напрямів адаптації в частині підвищення конкурентоспроможності бізнесу може здійснюватися за такими секторами діяльності: структурно-майновим, науково-технічним, інноваційно-експлуатаційним, ресурсозбережним, економічним та організаційно-управлінським [142]. Серед моделей адаптивної поведінки виділяють: активну – адаптацію до інновацій, змішану – адаптацію до зміни кон'юнктури ринку, консервативну – адаптацію до соціально-культурних і політико-правових умов. Як інструменти розглядають реструктуризацію, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, модернізацію, управління «за слабкими сигналами» [143]. На практиці застосовують змішану модель на основі вибору певного варіанта адаптивної поведінки, що залежить від виду та інтенсивності впливу чинників.

Антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу ґрунтується на процесі раннього виявлення кризових явищ, можливості гнучкого реагування на майбутні кризи, створенні системи прогнозування і передбачення появи кризових явищ, розроблення антикризової стратегії та відповідних антикризових заходів [144, с. 46].

Ефективність концептуальних положень антисипативного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу (рис. 1.10) характеризується рівнем досягнення цілей, що полягає у пом'якшенні чи запобіганні кризи у співвідношенні з витратами на антикризові заходи та використаними суб'єктами господарювання ресурсами. Менеджерам важливо сформувати банк профілактичних заходів для пом'якшення чи подолання кризових явищ, мобілізувати існуючі ресурси. Підсумком має стати перехід бізнесу у стан збалансованого функціонування на дещо вищому рівні відносно докризового стану.

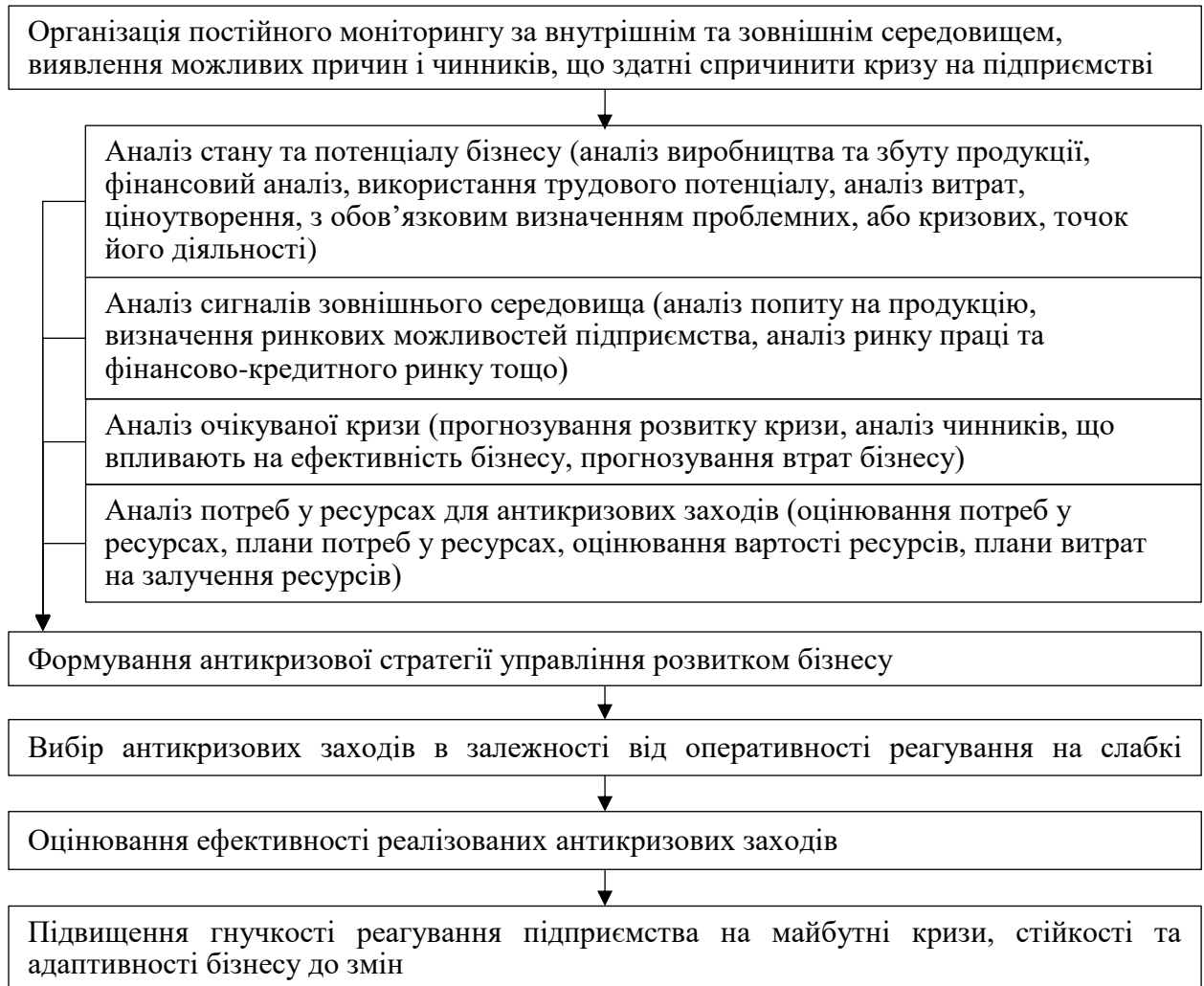


Рис. 1.10 Відображення концептуальних положень антисипативного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено на основі [145, 146]

Синергетичний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу полягає у створенні умов діяльності бізнесу як системи, за яких він стає життєздатним.

Синергетичний підхід дає змогу, уникаючи деталі, описувати і розуміти властивості та самоорганізацію таких складних систем, як економічні проблеми розвитку бізнесу, сфер економіки; побачити в хаотичній нестійкій, з погляду деталей, системі управління майбутню впорядкованість і стабільність [147].

Управління розвитком бізнесу реалізується на підґрунті як організаційних, і самоорганізаційних основ, що передбачає вихід бізнесу на нові збутові ринки (національні та міжнародні), втілення нової продукції (послуг) і засобів їхнього просування до кінцевих споживачів, укладання і підписання договорів, збільшення економічних операцій, що зумовлюють порушення наявної і упорядкованої економічної діяльності бізнесу із появою великої кількості ризиків (рис. 1.11).



Рис. 1.11 Синергетичний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено на основі [148]

Точка розгалуження різних варіантів розвитку бізнесу постає точкою біфуркації, в якій відбувається якісне оновлення бізнесу як цілісної господарської системи. Завдяки нелінійності з наближенням до цього переломного моменту починає діяти принцип «посилення флуктуації»: у результаті розростання незначних, ледь помітних змін на рівні елементів

може виникнути новий макроскопічний стан системи [149, с. 98-103]. Для втілення змін доцільно спланувати низку біфуркаційних точок на усіх рівнях менеджменту. Враховуючи біфуркаційні перетворення необхідно спрямувати розвиток бізнесу до наперед наміченого стану (атрактору), застосовуючи алгоритм виходу на атрактор, механізм управління розвитком бізнесу, що дасть змогу економити час і зменшити витрати.

Модель управління розвитком бізнесу на основі збалансованого підходу характеризується таким фінансовим станом бізнесу, який забезпечує: фінансову рівновагу; стійкість, платоспроможність і ліквідність бізнесу у довготерміновому періоді; достатню фінансову незалежність; захищеність фінансових інтересів власників; високий рівень фінансової безпеки; зменшення рівня фінансових ризиків [150]. Ця модель передбачає підтримку збалансованого розвитку економічної системи бізнесу, соціальної сфери та навколишнього середовища в динаміці.

Послідовність формування моделі та системи управління розвитком бізнесу на основі збалансованого підходу включає такі етапи (рис. 1.12): аналіз чинників, які мають вплив на діяльність бізнесу; формування та коригування цілей розвитку бізнесу в контексті їхньої збалансованості щодо умов середовища; обґрунтування науково-методичного підґрунтя моделі та системи управління завдяки реалізації набору управлінських методів впливу та інструментарію (показників); проведення діагностування комплексу взаємопов'язаних показників розвитку бізнесу, експрес-діагностики фінансового стану бізнесу; ресурсне забезпечення та консолідація інформації задля реалізації управління розвитком бізнесу на основі збалансованого підходу, встановлення стратегічних напрямів розвитком бізнесу, враховуючи зміни зовнішніх чинників. Збалансований підхід дає змогу сформувати модель управління розвитком бізнесу, яка спроможна виявити оптимальні можливості між окремими компонентами розвитку бізнесу задля виходу на новий якісний рівень управління й функціонування.



Рис. 1.12 Послідовність формування моделі та системи управління розвитком бізнесу на основі збалансованого підходу

Джерело: складено на основі [151]

Узагальнення трансформацій у поступі моделей управління розвитком бізнесу дає змогу виявити спільні та відмінні риси щодо формування та застосування моделей в інноваційній економіці (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Спільні та відмінні риси щодо формування та застосування моделей управління розвитком бізнесу в інноваційній економіці

Ознаки	Трактування
Специфічні риси	<ul style="list-style-type: none"> - спричинення виникнення нових, удосконалених форм і видів бізнесу (підприємницької діяльності); - спричинення виникнення нових, удосконалених технологій, методів та інструментів управління; - утворення нових, удосконалених об'єктів управління; - зміна функціонального, структурного контуру управління
Спільні характеристики в розрізі технології і стратегії розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - моделювання одного завдання щодо розвитку бізнесу впливає на послідовність виконання робіт у різних підсистемах, оскільки приводить до перерозподілу ресурсів (особливо інтелектуальних, управлінських та інформаційних) в межах моделі управління розвитком бізнесу; - умови глобального конкурентного середовища та чинників зовнішнього середовища бізнесу спонукають до постійного удосконалення потенціалу, забезпечення діяльності бізнесу, підсилення інформаційного та модернізації програмного забезпечення; - організаційна структура управління та ключові процеси розвитку бізнесу завжди зазнають еволюційних, а іноді й революційних змін; - виникають нові вимоги до персоналу – рівня інтелектуальної активності, нових компетенцій, швидкості реакції на зміни, рівня адаптивності, гнучкості та стресостійкості; - неминуче виникають різні конфлікти, тому у процесі формування моделей управління розвитком бізнесу варто враховувати максимальну кількість чинників впливу; - зорієнтованість на результат (ефективність діяльності бізнесу)

Джерело: складено автором на основі [54; 47; 138]

Провівши дослідження, доцільно виокремити такі структурні ознаки щодо формування та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в інноваційній економіці:

- модель управління розвитком бізнесу обумовлена специфікою функціонування кожного бізнесу, структурою та механізмами, інструментами та технологіями управління розвитком (виявляють суть, основні цілі, завдання та специфіку їхнього застосування), збалансованою партнерською взаємодією, цінностями, компетенцією персоналу; повинна формуватись відповідно до потенціалу бізнесу та його можливостей, враховуючи стиль управління в середовищі бізнесу, організаційну культуру, зовнішні та внутрішні чинники розвитку; визначається ступенем політики держави та системою регулювання, існуючими формами власності та

господарювання; ґрунтується на певній концепції або встановленій точці зору;

- бізнес може функціонувати на основі поєднання різних підходів до формування та реалізації моделей управління розвитком бізнесу;

- модель управління розвитком бізнесу має враховувати такі аспекти: творчий потенціал і компетенції як стратегічний актив; багатоплановість управління розвитком бізнесу на основі змішаного підходу; клієнтоорієнтованість; глобалізацію й інтеграцію, партнерство та співпрацю; підвищення ролі інновацій; ускладнення процесу управління розвитком бізнесу; швидкість адаптування бізнесу до змін у зовнішньому середовищі; підвищення оперативності, керованості в системі ухвалення рішень та ефективності, результативності реалізації бізнес-процесів; формування оптимальних умов для взаємодії та реалізації підходів до розроблення моделі управління розвитком бізнесу;

- кожна модель управління розвитком бізнесу має свій власний алгоритм дії та функціонування, особливості функціонування, принцип побудови, спосіб формування, базовий метод аналізу об'єктів, зосереджує увагу на вирішенні кола питань і досягненні завдань в межах певного підходу;

- формування та реалізація моделі управління розвитком бізнесу потребує врахування економічної складової: співвідношення отриманого ефекту реалізації моделі управління розвитком бізнесу з витратами на формування та впровадження;

- сучасні ознаки економічного простору висувають вимоги до формування моделі із врахуванням нелінійності та нерівноважності управлінських ієрархічних ланцюгів, відкритості, соціологізації, креативності організаційних процесів, динаміки та невизначеності середовища, різноманітності та непередбачуваності векторів розвитку бізнесу, рухливості та гнучкості методів та засобів управління;

- важливе значення має інтелектуалізація управління, якість менеджерського складу, зокрема, готовність апарату управління в обмежені терміни обрати найбільш адекватну модель управління розвитком бізнесу, переналаштовувати систему управління, провести структурно-організаційні трансформації.

Традиційні моделі управління розвитком бізнесу продемонстрували не цілком достатню ефективність у сучасному динамічному та змінному середовищі. Інноваційна економіка потребує нових підходів та їхніх взаємодій щодо сприйняття реальності та формування моделей управління розвитком бізнесу.

Отже, вивчення питання формування моделі управління розвитком бізнесу в інноваційній економіці є вагомим завданням унаслідок зміни чинників макроекономічного середовища і створення новітніх умов господарювання. Отримані результати дають змогу удосконалення теоретичних і науково-методичних основ формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, розроблення прикладних аспектів підвищення ефективності управління розвитком бізнесом.

Висновки до розділу 1

1. Проведено уточнення понятійно-категорійного апарату наукового дослідження і запропоновано таке: «модель управління розвитком бізнесу» як система забезпечення зростання бізнесу в запланованому орієнтірі розвитку для досягнення намічених цілей, формування конкурентоспроможності та підтримки довготермінового існування бізнесу на національному та міжнародному ринках; «розвиток бізнесу» як формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості й ухваленню стратегічних ділових рішень.

2. Запропоновано систематизацію підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу, яку поділено на дві групи: базові та допоміжні. Вдалося з'ясувати, що різноманітність моделей управління розвитком бізнесу зумовлена необхідністю виявлення моделей, які сприяють покращенню процесів управління й отриманню кращих результатів діяльності бізнесу. На сьогодні відсутня універсальна модель управління розвитком бізнесу і досконалий механізм її формування та реалізації. Усі моделі управління розвитком бізнесу за умов впливу середовища і різних трансформацій, не забезпечують стовідсоткове досягнення запланованих цілей розвитку суб'єктів господарювання. Таким чином, створюються комбіновані варіанти моделей, що відповідають певним обставинам та умовам, із поєднанням наявних ресурсів і можливостей управління ними.

3. Визначено чотири еволюційних етапи у поступі підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу, який характеризується зародженням і превалюванням певного виду підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу, враховуючи умови та середовище зародження, інтенсифікації підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу. За останні десятиліття, яким притаманні глобалізація, зміни в світовій економіці, зростання значення міжнародної конкуренції, змінність та невизначеність зовнішнього середовища, цифрова трансформація економіки, більш затребуваними стали адаптивний, антисипативний й інноваційний підходи до формування моделі управління розвитком бізнесу, поглиблене комбінування усіх розглянутих підходів. У сучасних умовах підходи продовжують розвиватись з різною інтенсивністю й у різних комбінаціях.

4. Досліджено типологізацію моделей управління розвитком бізнесу та подано характеристику підходів щодо формування моделей управління розвитком бізнесу. Обґрунтовано переваги й особливості створення моделей управління розвитком бізнесу, відмінні ознаки та найбільш вагомі чинники, що обумовлюють підвищення ефективності діяльності бізнесу. Подано послідовність етапів формування моделей управління розвитком бізнесу у

рамках різних підходів, виділено критерії ефективної діяльності бізнесу й умови становлення, що дає змогу вироблення узагальнених кроків до підготовки кінцевих рішень розв'язання проблеми і формулювання чітких управлінських завдань.

5. Виявлено спільні та відмінні риси щодо формування та застосування моделей в інноваційній економіці. З'ясовано, що в умовах трансформацій у поступі моделей управління розвитком бізнесу варто звертати увагу на специфічні риси та спільні характеристики в розрізі технології і стратегії розвитку. Виокремлено структурні ознаки щодо формування та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в інноваційній економіці, що обумовлено специфікою функціонування кожного бізнесу, структурою та механізмами, інструментами та технологіями управління розвитком тощо.

6. Встановлено, що традиційні моделі управління розвитком бізнесу продемонстрували не цілком достатню ефективність у сучасному динамічному та змінному середовищі. Підкреслено, що інноваційна економіка потребує нових підходів та їхніх взаємодій щодо сприйняття реальності та формування моделей управління розвитком бізнесу.

Результати досліджень 1 розділу опубліковано у наукових працях [152-158].

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА СТАНОВЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналізування зарубіжного досвіду формування моделей управління розвитком бізнесу

Основною суттю системи менеджменту у бізнес-середовищі, що зорієнтована на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності бізнес одиниць, є формування моделей управління розвитком бізнесу, стратегії та політики в системі менеджменту, безупинне нарощення масштабів і вагомості цих сторін господарювання. У багатьох зарубіжних розвинених країнах результативний вибір моделі управління розвитком бізнесу, її грамотне впровадження постає найважливішим чинником у напрямі забезпечення та підтримки економічного розвитку підприємництва. Такий спосіб обумовлений зростанням результативності господарської діяльності, процесом розв'язування організаційних питань у ході ведення бізнесу, підвищенням ефективності бізнесу за змінних і нестабільних умов господарювання.

Глобалізаційні виклики сприяли тому, що діяльність бізнесу у всіх країнах світу суттєво ускладнилась, переважно вона віддаляється від «досконалої» версії теоретичних моделей управління розвитком бізнесу і є певною архітектонікою методів управління, комбінацією варіантів різних моделей управління.

Освоєння зарубіжного досвіду формування моделей управління розвитком бізнесу є надзвичайно потрібним завданням для кожної держави, зокрема, України. Відтак, важливо представити узагальнену схему впровадження зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Узагальнена схема впровадження зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України

Джерело: розроблено автором.

Процес адаптування міжнародного досвіду формування та реалізації становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу до національного середовища має здійснюватися внаслідок встановлення перспектив і переваг, недоліків і проблем формування моделей управління розвитком бізнесу. У такому разі необхідністю постає аналізування особливостей і виявлення відмінностей у формуванні моделей управління розвитком бізнесу у зарубіжних передових країнах, дослідження інструментів формування моделей управління у різних видах бізнес-одиниць

і динаміки розвитку сфери інновацій, зміни попиту і пропозиції на світовому ринку товарів і послуг, аналізування процесу становлення та стратегічних тенденцій поступу інноваційної економіки у різних країнах, впливу глобалізаційних процесів на національне середовище, оцінювання стану та динаміки розвитку сучасної світової економіки.

Проведення такого дослідження сприятиме виявленню детермінант, чинників, які впливають на процес становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу у зарубіжних провідних країнах.

Розгляд кола питань, які стосуються інструментів, науково-методичних положень щодо формування моделей управління розвитком бізнесу, змін попиту та пропозиції на світовому ринку товарів і послуг, розвитку інновацій, інноваційної діяльності й інноваційного підприємництва повинно віддзеркалюватись у напрацьованих напрямках здійснення процесу адаптації зарубіжного прогресивного досвіду. Тобто, все це повинно бути взаємообумовлене змінами процесів і напрямів діяльності бізнесу, підходами щодо підвищення ефективності бізнесу, із врахуванням середовища функціонування та умов розвитку бізнесу тощо.

Процес адаптації зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в Україні здійснюється завдяки проведенню аналізування й оцінювання стану розвитку бізнесу, виявленню загроз і можливостей, сильних і слабких сторін управління розвитком бізнесу в Україні, оцінюванню детермінант впливу на управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки для досягнення цілей діяльності, розробленню науково-методичного підходу до реалізації моделі управління розвитком бізнесу з метою вибору ефективної моделі управління. Наприкінці формуються рекомендації щодо впровадження оптимальної моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

У ході впровадження міжнародного досвіду формування моделі управління розвитком бізнесу в українське середовище необхідно зважати на фактичний і гіпотетичний потенціал бізнесу, управлінські завдання щодо

його реалізації, можливість втілення ухвалених управлінських рішень на практиці.

Процес управління розвитком бізнесу залежить від державної політики, ефективних механізмів створення економічного, політичного, бізнес-середовища, стану та наслідків конкурентної боротьби на ринку, співпраці суб'єктів господарювання, інститутів влади тощо.

Покращення бізнес-середовища полягає у створенні перспективної системи державного управління, сприятливого клімату для ведення бізнесу, капіталовкладень українських і зарубіжних інвесторів [159]. Впровадження окремих регулюючих заходів, важелів повинно передбачати реакцію ринку (відображаються на ціні, конкуренції, заробітній платі тощо), інституцій та усіх учасників бізнес-процесу в країні, а також суспільні настрої з метою формування інституту довіри до державної політики [114] щодо стимулювання діяльності у сфері бізнесу.

Для аналізу бізнес-середовища в багатьох країнах використовують індекс легкості ведення бізнесу (індикатор Doing Business) [160]. Рейтинг країн дає змогу провести оцінку рівня легкості та простоти ведення бізнесу, який включає десять показників, завдяки порівнянню країн поміж собою. Перші місця очолюють такі країни, як Сінгапур, Нова Зеландія, Гонконг, Данія, США (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн у контексті легкості та простоти ведення бізнесу

Країни	Рейтинг							
	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
Нова Зеландія	1	2	2	3	3	2	1	1
Сінгапур	2	1	1	1	1	1	2	2
Гонконг, Китай	7	4	3	2	2	5	5	3
Данія	8	5	6	5	5	3	3	4
Республіка Корея	27	30	19	8	7	4	4	5
США	3	3	4	4	4	7	6	6
Грузія	100	18	11	16	8	24	9	7
Україна	124	139	142	152	112	83	76	64

Джерело: складено на основі [160]

Грузія піднялася з 100-ї на 7-у позицію рейтингу з 190 країн-учасників за більш ніж 10 років [161]. Це вдалось здійснити завдяки появі в країні звільнених від податкового навантаження індустріальних зон, отриманню операційних пільг і зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності логістики, використанню кваліфікованих людських ресурсів. Все це викликало зацікавленість до бізнес-середовища Грузії у місцевих і міжнародних компаній, інвесторів.

Україна у 2020 р. піднялась на найвище 64-те місце у рейтингу за 2006-2020 рр. Покращення позицій зафіксовано за такими компонентами, як отримання дозволів на будівництво, підключення до електромереж, реєстрація власності, захист міноритарних інвесторів, міжнародна торгівля. Погіршення позицій відбулось на таких напрямках: отримання кредитів, реєстрація бізнесу, забезпечення виконання контрактів, оподаткування, вирішення питань неплатоспроможності.

Зарубіжний досвід свідчить, що менеджери постійно перебувають у процесі пошуку моделі управління розвитком власного бізнесу. Цей процес є безперервним, оскільки як і бізнес, так і середовище існування бізнесу невинно піддається трансформації. Загалом сучасна концепція управління розвитком бізнесу характеризується такими ознаками: зміною суті управління; масштабним дослідженням чинників успішного ведення бізнесу; орієнтуванням управління у напрямках, що залежать від отриманих результатів; розвинутим теоретичним та емпіричним підґрунтям концепції управління, маркетингу, логістики тощо; розробленням ефективних методів і технологій ухвалення управлінських рішень; широким застосуванням інструментів економіко-математичного моделювання та інших досягнень інформаційного забезпечення системи управління, колосальним розквітом засобів комунікації, обчислювальних систем і мереж в сфері менеджменту; залученням кваліфікованого персоналу до процесу управління розвитком бізнесу.

Кожен новостворений чи існуючий бізнес повинен формувати й обирати власну модель управління розвитком бізнесу із врахуванням системи чинників. До таких чинників відносять розмір бізнесу; ресурсне забезпечення; вид продукції; ознаки зовнішнього середовища тощо.

Насамперед, чинники, що мають вплив на управління розвитком бізнесу та формування моделі класифікують на чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ (табл. 2.2), що виявляють особливості формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Таблиця 2.2

Чинники, що мають вплив на формування моделі управління розвитком бізнесу

Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> - Цілі управління - Завдання управління - Ресурсне забезпечення (кадрове забезпечення, програмно-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, інформаційне забезпечення тощо) - Тип та особливості організаційної структури управління - Вид технології - Розмір бізнесу - Етап життєвого циклу бізнесу - Вид діяльності - Характер продукції чи послуг - Стиль управління 	<ul style="list-style-type: none"> - Науково-технічний прогрес - Особливості економічного розвитку - Рівень техніки та технології - Рівень конкуренції - Постачальники - Споживачі - Нормативно-правове та методологічне забезпечення - Державні та місцеві органи влади - Інфраструктура - Міжнародні події - Особливості міжнародних економічних відносин

Джерело: складено на основі [162, 163]

Вагомість врахування чинників, що впливають на управління розвитком бізнесу і формування моделі, полягає у визначенні унікальних особливостей процесу створення та реалізації моделей для кожного бізнесу, враховуючи певні обставини та умови.

Зарубіжні науковці [164, 165] вважають, що бізнес повинен використовувати стандартні моделі управління швидше як зразок. Водночас обов'язковою задачею для менеджерів постає максимальне врахування впливу найбільш вагоміших чинників на бізнес. Постійна мінливість середовища бізнесу потребує періодичного відстежування усіх змін, які стосуються умов функціонування та розвитку бізнесу, всебічного врахування

їхньої дії на управління розвитком бізнесу та можливість отримання намічених результатів. Водночас, напрям дії змін налаштовує бізнес до оптимального застосування позитивних і зменшення впливу негативних детермінант задля підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, забезпечення успішного функціонування.

Здійснивши дослідження праць зарубіжних і вітчизняних науковців, пропонуємо систематизацію чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу за різними критеріями (табл. 2.3). Вага зазначених чинників, їх комбінація залежить від етапів розвитку бізнесу. Вважаємо, що вплив таких чинників на формування моделі управління розвитком бізнесу доцільно виявляти, застосовуючи системний підхід, відтак дія чинників невіддільна у своїй суті. Немаловажливою потребою є також аналізування умов, що не були властиві попередньому етапові розвитку бізнесу, однак за сучасних обставин з'явилися або ж можуть ще з'явитись у найближчому часі. Вплив зазначених чинників має різні наслідки для розвитку бізнесу. Це можуть бути, як і позитивні результати дії, так і негативні. Все залежить від етапу розвитку бізнесу, рівня менеджменту та системи управління розвитком бізнесу, джерела виникнення чинників, ступеня готовності бізнесу до поступу тощо.

Таблиця 2.3

**Систематизація чинників впливу на формування моделі управління
розвитком бізнесу**

Напрямок дії чинників	Головні риси	Типи
Форма виявлення	З точки зору важливості	- Чинники, що мають вагоме значення на формування моделі управління розвитком бізнесу - Чинники, що мають невагоме значення на формування моделі управління розвитком бізнесу
Форма виявлення	Характерні ознаки впливу	- Чинники із спрямуванням на стимулювання розвитку бізнесу - Чинники із спрямуванням на гальмування темпів розвитку бізнесу
Форма виявлення	Зміст відносно вироблення конкурентних	- Чинники, що мають основне значення для формування моделі управління розвитком бізнесу

	переваг	- Чинники, що мають другорядне значення для формування моделі управління розвитком бізнесу
Форма виявлення	Наявність впливу	- Чинники із постійним впливом - Чинники із тимчасовим впливом
Форма виявлення	Напрямок появи та фокус дії	- Чинники, що мають одновекторний напрямок - Чинники, що мають багатовекторний напрямок
Форма виявлення	Ступінь залежності та підпорядкування	- Чинники із високим ступенем залежності та підпорядкування - Чинники із низьким ступенем залежності та підпорядкування - Чинники із ступенем взаємозалежності
Форма виявлення	Рівень однорідності	- Чинники, що мають однорідну дію - Чинники, що мають неоднорідну дію
Форма виявлення	Період та етап дії	- Чинники, що діяли в минулому - Чинники, що діють у теперішньому часі - Чинники, що діятимуть у майбутньому
Форма виявлення	Термін і тривалість	- Чинники, що мають довгий термін дії - Чинники, що мають середній термін дії - Чинники, що мають короткий термін дії
Сегмент і діапазон дії	Потужність, інтенсивність	- Чинники, що мають слабкий вплив і дію - Чинники, що мають опосередкований вплив і дію - Чинники, що мають сильний вплив і дію
Сегмент і діапазон дії	Оточення, середовище,	- Чинники внутрішнього середовища - Чинники зовнішнього середовища - Комбіновані чинники
Сегмент і діапазон дії	Чинники структурно-функціонального рівня	- Чинники, що впливають на бізнес загалом - Чинники, що впливають на структурні одиниці - Чинники, що впливають на бізнес-процеси
Сегмент і діапазон дії	Із врахуванням системного принципу	- Чинники, що обумовлюють системні дії - Чинники, що обумовлюють несистемні чи унікальні дії
Сегмент і діапазон дії	Зміст трансформацій	- Чинники статичного характеру, - Чинники динамічного характеру
Сегмент і діапазон дії	Ступінь взаємозалежності	- Чинники прямої дії, первинні, незалежні - Чинники непрямої дії, похідні, вторинні
Загальнодоступність, основні властивості	Із врахуванням можливості вимірювання	- Якісні чинники - Кількісні чинники
Загальнодоступність, основні властивості	Рівень можливості регулювання дії	- Умовно регулюючі чинники - Слабо регулюючі чинники - Чинники нерегульованої дії
Загальнодоступність, основні властивості	Рівень моніторингу та контролювання впливу	- Повністю контрольовані чинники - Чинники із частковим рівнем контрольованості

		- Чинники із низьким рівнем контролюваності - Неконтрольовані чинники
Загальнодоступність, основні властивості	Рівень ухвалення рішень менеджерами	- Чинники стратегічного значення - Чинники тактичного значення - Чинники оперативного значення
Загальнодоступність, основні властивості	Здатність до прогнозування	- Чинники, що піддаються прогнозуванню - Чинники, що піддаються частковому прогнозуванню - Чинники, що не піддаються прогнозуванню
Загальнодоступність, основні властивості	Взаємозв'язок і життєвим циклом розвитку бізнесу	- Чинники із циклічними властивостями - Чинники із нециклічними властивостями
Загальнодоступність, основні властивості	Із врахуванням потенціалу	- Інноваційні чинники - Інформаційні чинники - Соціальні чинники - Управлінські чинники - Фінансові чинники - Виробничі чинники тощо

Джерело: розроблено автором

Отже, допрацьована автором систематизація чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу дає змогу масштабно і повноцінно виявляти соціально-економічну суть управління розвитком бізнесу, різновиди чинників, встановлювати їхні взаємозалежності та унікальні властивості, вивчати умови, в яких розвивається бізнес, досліджувати показники оцінювання моделі управління розвитком бізнесу, мінімізувати проблемні ситуації у розвитку бізнесу та реалізації моделі управління; розробляти орієнтири управління розвитком бізнесу.

Проектний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу знайшов широке застосування у діяльності великих міжнародних корпорацій («Microsoft Solution Framework» (методологія розробки ПО, Microsoft); «Піднесення управління проектами до основної компетенції» (становлення проектного управління основної компетенцією, IBM); «Розробка глобального проекту методологія» (розвиток глобальної проектної методології, Siemens). Компанія «Боїнг» активно залучається до використання проектного підходу, нових управлінських підходів, що дає змогу їй досягати значних конкурентних переваг на міжнародних ринках [166].

У щорічному глобальному дослідженні Pulse of the Profession – 2018 взяли участь майже 4500 респондентів: топ-менеджери компаній, керівники проєктів та менеджери проєктних офісів у всьому світі. За результатами опитування встановлено, що компанії, які успішно впроваджують проєктний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу та здобувають високий рівень зрілості проєктного управління, у 2,5 рази частіше досягають поставленої мети, 58 % організацій повною мірою усвідомлюють цінність проєктного підходу, 93 % використовують стандартизовані практики в управлінні проєктами [167].

У часи світових економічних криз необхідність застосування антисипативного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу у передових країнах суттєво зросла і основною метою стало поєднання інформації, що надходить із зовнішнього середовища, з внутрішніми діями організацій [168]. Японські компанії активно розвивають спроможність передбачити потенційні загрози, будь-які зміни, щоб не допустити помилок у діяльності бізнесу, намагають захищати свій бізнес від ймовірних небезпек, виробляючи заходи протидії небезпекам.

Функціональний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу особливо поширений серед бізнесу середніх розмірів. Цей підхід у комбінації з іншими підходами дає змогу провідним глобальним компаніям утримувати лідируючі позиції, зорієнтований на оптимізування співвідношення між сукупними витратами наявних ресурсів та отриманим корисним ефектом.

Закордонні та вітчизняні науковці дослідили, що одним із підходів, до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, який часто застосовують у підприємницькому середовищі є стратегічний підхід [169, с. 34-56; 170]. Однак, у вирішенні окремих питань щодо застосування методик існують розбіжності. Менеджери Великобританії і Японії чільне місце відводять процесу формулювання довготермінових цілей, від яких залежить

підґрунтя розроблення стратегії розвитку бізнесу. Українські підприємці вагомим аспектом у цьому питанні вважають оптимальний розподіл ресурсів.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що за сучасних умов поступу світової системи, бізнес, що вибудовує діяльність у відповідності з певною стратегією, отримує рівнозначні шанси на виживання, як і бізнес, що не формує стратегії розвитку. Водночас, успіх супроводжує той бізнес, стратегії якого спрямовані на активне застосування внутрішнього потенціалу та усіх можливостей для трансформації зовнішнього середовища [171]. Дослідження японських, американських та європейських компаній [172] вказує на те, що традиційних принципів стратегічного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу дотримуються організації із нижчим рівнем успішності. Вони розвивають особливий потенціал і реалізують стандартні стратегії, які вибирають з умовою здійснити якнайбільший стратегічний відрив, концентруються на підтримці власних структурних підрозділів із спеціалізацією за ринковим або продуктовим принципами.

Як показує практика функціонування бізнесу за кордоном, ними досить частко вибирається стратегія зростання, націлена на примноження рівня прибутковості підприємства. Окрім того, все більшої популярності набувають маркетингові стратегії, зокрема з розширення напрямів збуту продукції. Утворюються нові канали реалізації, які швидко охоплюються представниками бізнесу. Практика впровадження стратегічного підходу поширена не лише на великих підприємствах зі значним обігом коштів, але й на підприємствах малого та середнього бізнесу [173, с. 23]. На противагу зарубіжному досвіду, в Україні, як правило, використовуються маркетингова й інвестиційна стратегії. При цьому лівова частка їх використання припадає на великі підприємства [174, с. 26]. Однак, у такій ситуації, через надмірну самовпевненість менеджерів, бізнес може потрапити у замкнуте коло, де успіх не дає змоги помітити ймовірні небезпеки, що призводять до кризового стану. Водночас, більш ефективний бізнес постійно зосереджує свою увагу на пошуку шляхів кращого, інтенсивного використання ресурсів, нових

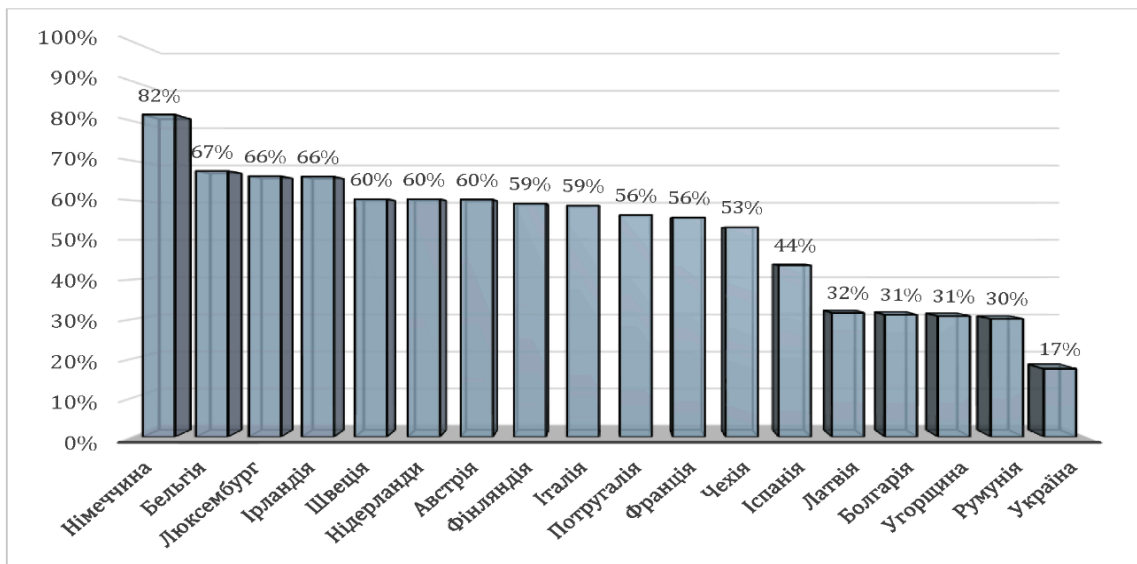
способів застосування інноваційних розробок, вироблення нових унікальних можливостей, безперервно модифікуючи та змінюючи бізнес, враховуючи внутрішню структуру та стан зовнішнього середовища.

У країнах ЄС більша частка бізнесу побудована і розвивається за інноваційною моделлю (більше ніж 50%). До країн за найбільшою кількістю інноваційного бізнесу відносять Німеччину, Бельгію, Люксембург, Ірландію, Швецію (рис. 2.2). Переважаючими цілями цього виду бізнесу є зростання прибутковості, обороту, ринкової частки та зниження витрат.

Посеред усього інноваційного бізнесу найбільшу частку складають інноваційні підприємства малого та середнього бізнесу (96,4%). Їм притаманна важлива ознака – ведення діяльності із застосуванням принципів відкритого інноваційного процесу. Найбільший відсоток (більше 33%) інноваційних підприємств малого та середнього бізнесу розміщені у Німеччині, Греції, Італії, Іспанії, Португалії. Відповідно до світової практики, практично увесь поступ глобальної економіки проходить із залучення малого та середнього бізнесу та невеликої частки великого бізнесу.

Відсоток промислових підприємств, що проводять НДДКР, створюючи власні внутрішні підрозділи, у загальній кількості інноваційних підприємств у розвинених країнах є доволі високим. Фінляндія у цьому відношенні є європейським лідером, володіючи близько 80% компаній відносно усього інноваційного бізнесу, у Польщі таких фірм лише 30%, в Україні – менше 7%. Фінський бізнес не шкодує фінансових витрат на інноваційну діяльність, вкладаючи у середньому понад 2 млн. євро [2].

Головними рисами інноваційного бізнесу та країн, в яких цей вид бізнесу функціонує, є зростання інвестицій у розвиток людського капіталу, фінансування інноваційних досліджень та розробок (НДДКР) приватним сектором.



**Рис. 2.2. Частка інноваційного бізнесу в ЄС та Україні у 2019 р.
(% від усіх підприємств)**

Джерело: складено автором на основі [175].

Щоб краще відповідати постійно мінливим вимогам ринків, компанії застосовують нові конфігурації організаційного підходу до формування моделі управління розвитком бізнесу, які проявляються: в аутсорсингу виробництва згідно з диверсифікованими міжфірмовими зв'язкам з постачальниками, субпідрядниками та кінцевими споживачами; у створенні індустріальних, наукових, технологічних парків, що формуються на певних територіях з кількості різних компаній, здатних виконувати властиві їм функції, об'єднані єдиними процесами, результатом чого є кінцевий конкурентоспроможний продукт; у формуванні технологічних чи інноваційних кластерів, які забезпечують диверсифікацію промислового виробництва, підвищення конкурентоспроможності, інноваційну спрямованість, стимулюють просторовий розвиток територій [116]. У Південній Кореї та Японії основними агентами економічного зростання вважаються великі промислові групи (технополіси). Особливого значення отримують бізнес-інкубатори та акселератори, основним завданням яких є підтримка малого та середнього бізнесу [176].

В останні роки великим темпами зростає чисельність інноваційного бізнесу у азіатських країнах, таких як Китай, Південна Корея, Сінгапур, Гонконг, Тайвань, Таїланд, Малайзія тощо. Азіатські компанії активно розвивають інноваційну модель управління розвитком бізнесу, в основі яких лежить достатньо ускладнена інноваційна продукція і технології із великою частиною доданої вартості. Політика безупинного завоювання ринкових ніш азіатськими компаніями наростила рівень конкуренції для бізнесу в тих територіях, які відносяться до розвинених країн. Їхня модель управління розвитком бізнесу поступово була змінена зі створення інноваційної продукції нижнього цінового сегменту на виробництво продукції верхнього цінового сегменту.

Досліджуючи зарубіжний досвід процесу розроблення та впровадження моделей управління розвитком бізнесу, варто відзначити, що кожна модель має певну послідовність етапів створення та реалізації. Водночас, можна відзначити й відмінності у процесі розроблення моделі, послідовності етапів формування моделі, суті дій, інструментах аналізу діяльності бізнесу та оцінки ефективності впровадження моделі управління тощо.

Доцільно виокремити спільні етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу (рис. 2.3), зокрема, створення команди управлінських осіб, які працюють над процесом формування концепції моделі управління розвитком бізнесу; створення робочих груп, які займаються питаннями аналізу діяльності бізнесу у контексті створеної концепції моделі управління розвитком бізнесу; пропозиція змін у розвитку бізнесу, аналіз запропонованих змін, досягнення консенсусу (оптимального варіанту дій), вироблення напрямів розвитку бізнесу; формування робочою групою звітів і відповідної документації, погодження кінцевого варіанту створеної моделі апаратом управління; моніторинг реалізації завдань, підготовка звітів відповідними особами щодо отриманих результатів оцінювання ефективності впровадження моделі управління, коригування дій

із врахуванням нових можливостей чи перешкод, з метою розвитку бізнесу та досягнення сформульованих цілей.



Рис. 2.3. Етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором

Зазначені етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу є взаємообумовленими і підтримують позитивні результати від погоджених дій у процесі впровадження змін: сприяння підвищенню рівня ефективності, конкурентоспроможності та продуктивності бізнесу; максимальне розкриття та використання потенціалу; оптимізування системи управління інноваціями, науковими дослідженнями та розробками; зниження

витрат; підвищення рівня кваліфікації менеджерів і працівників, необхідність одержання безперервної інноваційної освіти; оптимізація співвідношення «ціна-якість» створюваних товарів і наданих послуг.

Глобалізаційні процеси, які поширились у всіх сферах світової економіки, торкнулися зрештою і нашої країни. За таких обставин поступово нівелюються загальнонаціональні розбіжності та преференції, ініціюються принципи стандартизації виробництва та споживання. Динамічно розвиватись бізнесу у ринковому середовищі й опиратися на наступу світового конкуруючого бізнесу можна завдяки використанню аналогічних інструментів, а саме формуючи і ефективно впроваджуючи власну модель управління розвитком бізнесу.

Аналізуючи зарубіжний досвід, варто зазначити, що у теперішньому невизначеному та змінному середовищі впровадження парадигми формування моделей управління розвитком бізнесу сприяє створенню у розвинутих країнах конкурентоспроможного бізнесу й підвищенню ефективної господарської діяльності.

Доречність сучасних світових трансформацій обумовлена, як і соціальними й економічними об'єктивними причинами мезоекономічного рівня, так і фундаментальними зрушеннями у світовому масштабі: породженням організаційних структур інноваційної економіки, зростанням темпів глобалізаційних модифікацій, зародженням та розвитком наддержавних інституцій. Через те, вивчення успішних зарубіжних практик і поширених у розвинутих країнах моделей управління розвитком бізнесом пробуджує чимале науково-теоретичне зацікавлення і здобуває нового емпіричного змісту. Їхнє дослідження повинно сприяти формуванню підсумків щодо обрання оптимальних моделей управління, які якнайкраще підходять для національного бізнесу, врахуванню тих чинників, що мають найбільший вплив на формування моделі управління розвитком бізнесу і відповідає сучасним потребам бізнесу та середовища. Враховуючи вище сказане, цінний зарубіжний досвід формування та реалізації моделі

управління розвитком бізнесу доцільно застосовувати в Україні із адекватним урахуванням менталітету, національно-культурних особливостей нашої держави.

2.2. Сучасний стан розвитку бізнесу України в умовах інноваційної економіки

Успішний розвиток бізнесу та розвиток інновацій є невід'ємною умовою розвитку ринкової економіки та зростання рівня благополуччя громадян будь-якої країни. Інноваційний розвиток бізнесу слугує важливою основою формування ефективної інноваційної економіки.

Більшість інновацій у сучасних ринкових умовах господарювання реалізуються бізнесом, що сприяє підвищенню їх інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій. Для бізнесу інновації стають об'єктивними умовами виживання [177].

Інновації мають значний вплив на розвиток економіки. Інноваційна економіка є важливим інструментом формування високої якості життя населення та зміцнення конкурентоспроможності регіонів, сфер економіки, усіх видів підприємницької діяльності. Інновації створюють нові можливості для розвитку країни, сприяють покращенню добробуту суспільства. Вони підвищують дієздатність і стимулюють активність бізнесу щодо створення нових або вдосконалення існуючих ідей у сфері вирішення прогресивних соціально-економічних проблем.

Інноваційна економіка спрямована на високий рівень інноваційного розвитку бізнесу, що забезпечує створення новітніх наукових розробок, здійснює ринкову апробацію інноваційної продукції, відбір ефективних інновацій, впроваджує механізми організації нових виробничих процесів на їхньому підґрунті. Інноваційна політика у розвитку інноваційної економіки посідає чільне місце, оскільки демонструє високу ефективність у вирішенні

завдань оновлення та модернізації бізнесу завдяки створенню і трансферу нових знань. Успішність інноваційної діяльності бізнесу стає можливою в умовах співпраці та партнерства бізнесу і держави. Розвиток бізнесу на інноваційній основі приводить до інституційної трансформації у країні та розширення економічної свободи. Потреба в активізації розвитку національного бізнесу викликана залежністю його існування від сучасних економічних обставин, зокрема, нестабільності розвитку, економічної кризи, яка викликана пандемією, високого рівня безробіття, девальвації національної грошової одиниці, війни на Сході України тощо.

Дослідження динаміки розвитку національного бізнесу є вкрай необхідним завданням у процесі формування моделі управління розвитком бізнесу, аналізування й оцінювання його стану, прогнозування напрямів стратегічної діяльності, вироблення дій для підвищення рівня ефективності в умовах формування інноваційної економіки.

Основні показники розвитку бізнесу в Україні з розподілом на великі, середні, малі підприємства наведені у табл. 2.4 та 2.5

Таблиця 2.4

Показники структурної статистики бізнесу в Україні

Види бізнесу	2010	2012	2014	2016	2018	2020
Великий бізнес	586	698	497	382	446	512
У % до загальної кількості суб'єктів	0,03	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02
Темп приросту відносно 2010 р.	-	19,1	-15,2	-34,8	-23,9	-12,6
Середній бізнес	21343	20550	16618	15510	16476	17946
У % до загальної кількості суб'єктів	0,98	1,28	0,86	0,81	0,90	0,91
Темп приросту відносно 2010 р.	-	-3,7	-22,1	-27,3	-22,8	-15,9
Малий бізнес	2161999	1578879	1915046	1958385	1822671	1955119
У % до загальної кількості суб'єктів	99,00	98,67	99,11	99,17	99,08	99,06
Темп приросту відносно 2010 р.	-	-27,0	-11,4	-9,4	-15,7	-9,6
Разом	2183928	1600127	1932161	1974318	1839593	1973577

Джерело: розраховано автором на основі [178]

Представлені у табл. 2.2.1. дані за 2010-2020 рр., демонструють, що чисельність малого бізнесу впродовж досліджуваного періоду становила 99 % відносно загальної кількості суб'єктів господарювання України. Це свідчить про їхню надзвичайно велику сукупність. Водночас, кількість великого бізнесу, як і середнього бізнесу, складає незначну частку відносно загальної кількості.

Основний позитив динаміки розвитку в категорії малого бізнесу відбувся за рахунок мікробізнесу. З 2014 до 2020 р. поступово зростала кількість мікропідприємств, що частково можна пояснити певним «подрібненням» впродовж останніх років як середнього, так і малого бізнесу. Це було обумовлено запровадженням для мікропідприємств порівняно привабливіших умов ведення бізнесу, які переважно визначались застосуванням диференційованого підходу у використанні спрощеної системи оподаткування, а також більшою «гнучкістю» мікробізнесу до диверсифікації видів діяльності в критичних умовах [179].

Таблиця 2.5

Обсяги реалізованої продукції бізнесом в Україні

Види бізнесу	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн					
	2010	2012	2014	2016	2018	2020
Великий бізнес	1401596,8	1761086,0	1742507,9	2391454,3	3515839,0	3626388,5
у % до загальної кількості суб'єктів	41,64	41,90	41,78	38,34	38,19	36,08
Темп приросту відносно 2010 р.	-	25,6	24,3	70,6	150,8	158,7
Середній бізнес	1396364,3	1769430,2	1723151,5	2668695,7	3924059,6	4359362,1
у % до загальної кількості суб'єктів	41,48	42,10	41,32	42,78	42,62	43,38
Темп приросту відносно 2010 р.	-	26,7	23,4	91,1	181,0	212,2
Малий бізнес	568267,10	672653,40	705000,50	1177385,20	1766150,4	2064120,7
у % до загальної кількості суб'єктів	16,88	16,00	16,90	18,88	19,18	20,54
Темп приросту відносно 2010 р.	-	18,4	24,1	107,2	210,8	263,2
Разом	3366228,2	4203169,6	4170659,9	6237535,2	9206049,0	10049871,3

Джерело: розраховано автором на основі [178]

Найбільшу частку річного обсягу реалізованої продукції упродовж 2010-2020 рр. формує середній бізнес (більше 40 %). Водночас, частка річного обсягу продукції великого бізнесу зменшилась на 5-6%, а малого бізнесу – зросла на 3-4% і коливається від 16 % до 20 %. Варто зазначити, що обсяг реалізованої продукції суб'єктами малого та середнього бізнесу за досліджуваний період неквапливо зростає, що свідчить про ступінь важливості цього виду бізнесу для загального розвитку економіки нашої держави.

Зростання обсягу реалізованої продукції не забезпечує утворення позитивного сальдо фінансового результату малого і середнього бізнесу, оскільки розвиток бізнесу потребує суттєвих витрат, які пов'язані насамперед із зростанням вартості оренди офісних, складських, торговельних приміщень і тарифів на комунальні послуги.

У розвитку економіки України малий бізнес відіграє вагомий роль, через те, що постає значущим джерелом зародження інновацій у всіх сферах економіки, втілює суттєву функцію щодо забезпечення зайнятості громадян країн, сприяє зростанню робочих місць і частки кількості найманих працівників. Аналізовані дані підтверджують той факт, що сектор малого бізнесу продовжував утримувати свої позиції у вітчизняній економіці, набуті ще з 90-х років минулого століття (не найголовніший, не найвагоміший, але такий, що вирішує багато соціальних та економічних проблем мезо- та мікрорівня) [180].

Показники діяльності великого, середнього та малого бізнесу за 2012-2020 рр. наведені у таблиці 2.6.

Оцінюючи показники діяльності великого, середнього та малого бізнесу за 2012-2020 рр., варто зазначити, що впродовж 2013-2015 рр. український бізнес був збитковий.

Таблиця 2.6

**Показники діяльності великого, середнього та малого бізнесу
за 2012-2020 рр.**

Види бізнесу	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий прибуток (збиток) бізнесу (млн. грн)									
Великий бізнес	15203,6	8148,9	-204546,2	-152552,3	46849,9	119619,6	136776,9	187379,4	27632,6
Темп приросту відносно 2011 р.	-77,6	-88,0	-401,7	-325,0	-30,9	76,4	101,7	176,4	-59,2
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	25,7	13,8	-345,8	-257,9	79,2	202,2	231,2	316,8	46,7
Середній бізнес	34611,9	-1567,7	-206223,2	-102769,2	15061,8	70105,0	119659,8	246950,1	65951,6
Темп приросту відносно 2011 р.	-48,9	-102,3	-404,2	-251,6	-77,8	3,4	76,5	264,2	-2,7
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	179,9	-8,1	-1071,6	-534,0	78,3	364,3	621,8	1283,2	342,7
Малий бізнес	-14748,3	-29420,9	-179297,5	-118194,4	-32206,7	-209718,2	31868,6	89449,3	-25529,4
Темп приросту відносно 2011 р.	-121,8	-143,4	-364,5	-274,3	-147,5	-409,3	-53,0	31,9	-137,7
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	-139,1	-277,4	-1690,8	-1114,6	-303,7	-1977,7	300,5	843,5	-240,8
Увесь бізнес разом	35067,2	-22839,7	-590066,9	-373516,0	29705,0	168752,7	288305,4	523779,0	68054,9
Темп приросту	-48,3	-133,7	-970,3	-650,9	-56,2	148,9	325,2	672,6	0,4
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	51,7	-33,7	-870,3	-550,9	43,8	248,9	425,2	772,6	100,4
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств (%)									
Великий бізнес	5,2	5,2	0,7	4,0	8,8	11,2	9,1	10,3	8,3
Темп приросту	-16,1	-16,1	-88,7	-35,5	41,9	80,6	46,8	66,1	33,9
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	83,9	83,9	11,3	64,5	141,9	180,6	146,8	166,1	133,9
Середній бізнес	5,0	3,2	-3,6	0,0	6,9	7,3	7,0	10,0	5,4
Темп приросту	-16,7	-46,7	-160,0	-100,0	15,0	21,7	16,7	66,7	-10,0

Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	83,3	53,3	-60,0	0,0	115,0	121,7	116,7	166,7	90,0
Малий бізнес	4,1	2,2	-17,9	-4,2	5,2	6,5	8,3	10,7	3,9
Темп приросту	-2,4	-47,6	-526,2	-200,0	23,8	54,8	97,6	154,8	-7,1
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	97,6	52,4	-426,2	-100,0	123,8	154,8	197,6	254,8	92,9
Увесь бізнес разом	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	8,1	10,2	6,2
Темп приросту	-15,3	-33,9	-169,5	-83,1	25,4	49,2	37,3	72,9	5,1
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	84,7	66,1	-69,5	16,9	125,4	149,2	137,3	172,9	105,1

Джерело: розраховано на основі [178]

Для великого і середнього бізнесу найбільш критичними та збитковими були 2014 та 2015 рр., про що свідчить відносне відхилення щодо 2011 р. Однак, лише у 2017 р. цей бізнес досягнув позитивних показників у контексті темпу приросту відносно 2011 р. Починаючи із 2020 р., чистий прибуток великого і середнього бізнесу почав знову знижуватись. Аналіз діяльності бізнесу України демонструє високу кількість збиткових суб'єктів господарювання (26-43%).

Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.2.3, для малого бізнесу найбільш успішними були 2018-2019 рр. Ситуація, в якій перебуває малий бізнес в Україні потребує активних дій, передусім, держави і має стати спонукальним чинником для менеджерів у напрямі формування моделі управління розвитком бізнесу. Проблеми у системі менеджменту та стратегічного розвитку цього виду бізнесу потребують першочергового вирішення, оскільки вказують на погіршення їхнього стану.

У розвинених країнах малий і середній бізнес забезпечують половину внутрішнього валового продукту. В Італії середній та малий бізнес забезпечує близько 95 % доходу держави. На жаль, в Україні спостерігається збитковість більшості підприємств малого і середнього бізнесу [181].

Зниження показників діяльності бізнесу України пов'язане із наслідками світової фінансової кризи (у 2008 р.), погіршенням фінансово-економічної ситуації на тлі політичних подій в Україні (у 2012 р.), розв'язанням бойових дій на сході України (з 2014-2015 рр.), впливом пандемії COVID-19 (з 2020 р.).

Щодо дослідження управління розвитком бізнесу України, то варто зазначити, що представники середнього та малого бізнесу здебільшого провадять свою діяльність хаотично, без формування чіткої моделі дій. Це пов'язано з обмеженістю ресурсів, які є у розпорядженні у суб'єктів господарювання, а також низьким кваліфікаційним рівнем самих керівників, у яких відсутні навички з побудови ефективної моделі та стратегії їхньої діяльності. Передусім, розробляються та впроваджуються лише окремі моделі стратегічного управління розвитком бізнесу, маркетингові та інвестиційні види стратегій [174]. Великий бізнес володіє кращими можливостями та ресурсами для застосування різних видів моделей управління, стратегій. Водночас такі інструменти управління впроваджуються великим бізнесом, що працює у сфері міжнародних відносин та співпраці.

За останні роки значна кількість українських підприємств (особливо тих, що працюють у сфері середнього та малого бізнесу) освоїли інтенсивні технології виробництва, почали використовувати якісне обладнання та обробні технології, що привело до збільшення обсягів виробництва якісної продукції, яка спрямовується на експорт. Водночас, на внутрішньому ринку така продукція є, зазвичай, неконкурентоспроможною, через її високу ціну, що спричиняє ситуацію, за якої на внутрішньому ринку, за умови наявності передумов для виробництва якісної продукції, відбувається споживання імпортованих аналогів, які за своїми параметрами поступаються вітчизняним товарам. Це призводить до невідповідності структури виробництва інтересам внутрішнього споживача та вимагає від держави дій для забезпечення підтримки внутрішнього споживання якісної національної продукції [182].

Для виходу на зарубіжні ринки, український бізнес повинен впроваджувати відповідні моделі управління та стратегії. Важливе значення у цьому процесі мають мати усі види бізнесу, зокрема малий та середній, які володіють більшою мобільністю, схильністю до створення і впровадження новітніх технологій, аналогічно як і великий бізнес, які, однак, вимагають цілковитого переобладнання, модернізації, реновації.

Українські науковці (О. В. Сталинська, С. В. Коверга, О. В. Гайдашов [183]) зауважують, що в сучасних жорстоких умовах економіки та зовнішнього середовища, розвиток бізнесу для менеджерів великої частки підприємництва здебільшого зводиться до підтримки свого існування, одержання мінімальної кількості ресурсів, передусім фінансових, задля майбутнього функціонування.

Фінансові результати за видами економічної діяльності за 2010-2020 рр. наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Фінансові результати за видами економічної діяльності за 2010-2020 рр.

Види показників	2010	2015	2017	2018	2019	2020
Чистий прибуток (млн. грн)						
Сільське, лісове та рибне господарство	22306,1	128880,2	89876,7	94402,3	116561,3	108581,4
Темп приросту відносно 2010 р.	-	477,8	302,9	323,2	422,6	386,8
Промисловість	68933,1	90315,9	232213,1	277850,4	283690,5	210676,8
Темп приросту відносно 2010 р.	-	31,0	236,9	303,1	311,5	205,6
Будівництво	4905,1	5648,1	10300,0	15411,8	24958,7	16418,9
Темп приросту відносно 2010 р.	-	15,1	110,0	214,2	408,8	234,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	42655,9	56898,4	89285,4	116641,6	159827,3	118199,0
Темп приросту відносно 2010 р.	-	33,4	109,3	173,4	274,7	177,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	10387,7	23093,7	28509,1	31475,4	44391,5	67223,5
Темп приросту відносно 2010 р.	-	122,3	174,5	203,0	327,3	547,1
Тимчасове розміщування й організація харчування	619,8	771,4	4300,4	4393,3	6205,9	2059,2

Темп приросту відносно 2010 р.	-	24,5	593,8	608,8	901,3	232,2
Інформація та телекомунікації	8168,5	12057,3	22717,3	23846,7	29818,4	29652,8
Темп приросту відносно 2010 р.	-	47,6	178,1	191,9	265,0	263,0
Фінансова та страхова діяльність	38445,2	103182,0	107856,3	110930,0	92632,9	214119,8
Темп приросту відносно 2010 р.	-	168,4	180,5	188,5	140,9	456,9
Операції з нерухомим майном	4743,7	39330,9	19372,7	23108,9	62345,0	24280,3
Темп приросту відносно 2010 р.	-	729,1	308,4	387,1	1214,3	411,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	8218,6	10023,2	61283,4	34778,2	89920,5	21489,7
Темп приросту відносно 2010 р.	-	22,0	645,7	323,2	994,1	161,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1606,8	3797,8	6583,0	10398,4	15749,7	12380,3
Темп приросту відносно 2010 р.	-	136,4	309,7	547,1	880,2	670,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	200,3	439,9	212,5	257,4	585,6	410,2
Темп приросту відносно 2010 р.	-	119,6	6,1	28,5	192,4	104,8

Джерело: розраховано автором на основі [178]

Найбільш прибутковим бізнесом продовж 2010-2020 рр. була діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (зокрема, бізнес у сфері оренди, лізингу та прокату, обслуговування будинків і територій, діяльності охоронних служб); у транспортній сфері, складському господарстві, поштовій і кур'єрській діяльності; сільське, лісове та рибне господарство; фінансова та страхова діяльність; операції з нерухомим майном.

Наймеш прибутковим бізнесом за досліджуваний проміжок часу був бізнес, що пов'язаний із професійною, науковою та технічною діяльністю; оптовою та роздрібною торгівлею, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів; мистецтвом, спортом, розвагами та відпочинком (бізнес, що включає широке коло видів діяльності у сегменті культури, відпочинку і розваг).

Неуспішність застосування моделей управління великої частки національного бізнесу виражається в запізнілих діях щодо темпів трансформацій у зовнішньому середовищі. Це призводить до виникнення нових проблемних ситуацій, які пов'язані із довготерміною взаємодією із постачальниками, клієнтами, партнерами, державними інституціями і проявляються у складності залучення фінансових ресурсів, інвестицій, організації процесів маркетингу, побудові логістичних систем тощо. Насамперед, така ситуація зумовлена неміцною адаптивною здатністю бізнесу, що спричиняє зниження його конкурентоспроможності й ефективності.

Одним із питань налагодження процесу управління розвитком українського бізнесу й адаптування його до ринкових умов постає пошук напрямів нарощення інноваційної конкурентоспроможності, зокрема, активізація інноваційної діяльності. Актуального акценту сьогодні отримує дослідження динаміки розвитку інноваційно активного бізнесу як основного індикатора відображення стану формування інноваційної економіки.

Для оцінювання загального ступеня управління інноваційним розвитком бізнесу проведено дослідження інноваційної активності промислових підприємств України. Індикатори інноваційної активності промислових підприємств України за 2013-2020 рр. наведено у таблиці 2.8.

Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств в Україні поступово зменшується. Відтак, темп зниження кількості інноваційного бізнесу відносно 2012 р. склав -9,2 у 2019 р. та -3,4 у 2020 р., що свідчить про спад інноваційного бізнесу в країні, зниження рівня значущості інноваційної діяльності. Ця динаміка невпинно уповільнюється, хоча таке призупинення притаманне і для інших сфер економіки. Показник відносного відхилення вказує на складність досягнення 100% впродовж восьмирічного періоду відносно 2012 року. Такі темпи обумовлені проблемністю виходу промислових підприємств на інноваційний етап розвитку. Можна говорити про недостатнє насичення національного

споживчого ринку інноваційною продукцією українським інноваційним бізнесом.

Таблиця 2.8

Показники інноваційної активності промислових підприємств

Види показників	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств, %	16,8	16,1	17,3	16,6	16,2	16,4	15,8	16,8
Темп приросту/зниження відносно 2012 р.	-3,4	-7,5	-0,6	-4,6	-6,9	-5,7	-9,2	-3,4
Відносне відхилення щодо 2012 р., у %	96,6	92,5	99,4	95,4	93,1	94,3	90,8	96,6
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), од.	3138	3661	3136	4139	2387	3843	2148	4066
Темп приросту/зниження відносно 2012 р.	-7,8	7,6	-7,8	21,6	-29,9	12,9	-36,9	19,5
Відносне відхилення щодо 2012 р., у %	92,2	107,6	92,2	121,6	70,1	112,9	63,1	119,5
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), %	3,3	2,5	1,4	- ¹	0,7	0,8	1,3	1,9
Темп приросту/зниження відносно 2012 р.	0,0	-24,2	-57,6	-	-78,8	-75,8	-60,6	-42,4
Відносне відхилення щодо 2012 р., у %	100,0	75,8	42,4	-	21,2	24,2	39,4	57,6
Витрати на інновації, млн. грн.	9562,6	7695,9	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	14406,7
Темп приросту/зниження відносно 2012 р.	-16,7	-33,0	20,3	102,3	-20,6	6,1	23,9	25,5
Відносне відхилення щодо 2012 р., у %	83,3	67,0	120,3	202,3	79,4	106,1	123,9	125,5

¹ – розрахунок показника не здійснювався

Джерело: розраховано автором на основі [178]

Основним джерелом інновацій для українського бізнесу є управлінський персонал та зовнішнє середовище організацій: клієнти, постачальники та конкуренти. Здебільшого бізнесу притаманна різноманітність джерел інновацій та перебіг процесів ухвалення рішень, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності. Знання, кваліфікація та навички працівників, у тому числі керівників та власників бізнесу, є чинниками, які відіграють вирішальну роль у процесі створення та впровадження інновацій. Вони становлять ресурси, необхідні для формування та реалізації інноваційних ідей.

Недостатній рівень інноваційної активності підприємств підсилюється здебільшого низькою віддачею від втілення технологічних інновацій на фоні ускладнення діяльності бізнесу [2, с. 167]. На нашу думку, не надто швидке реагування на мінливі потреби клієнтів, помітне відставання від міжнародної конкуренції та нових тенденцій ринку є чинником, що стримує інноваційні процеси бізнесу.

Низька схильність до впровадження інновацій та низький рівень інновацій більшості інноваційних підприємств України є результатом, насамперед, недостатнього, низького потенціалу розвитку бізнесу.

Бізнес найчастіше використовує готові рішення та технології, перевірені в західних країнах. Інфраструктурне середовище інноваційної діяльності в Україні ще знаходиться на стадії створення та адаптації до міжнародних стандартів.

Індикатори інноваційної активності підприємств за регіонами України наведено у додатку А.

Важливим чинником управління інноваційним розвитком бізнесу є упроваджені види інноваційної продукції (товарів, послуг). Потрібно констатувати, що в окремих видах бізнесу процеси відставання зумовлені відсутністю системних трансформацій, тривалість яких вимірюється десятиріччями. Описані чинники вказують на необхідність проведення дослідження інноваційної активності бізнесу для того, щоб виявити слабкі та

сильні сторони управління розвитком бізнесу, зокрема потенційні загрози і можливості.

Аналіз кількості упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) інноваційно активними промисловими підприємствами підтверджує циклічність розвитку цього процесу. Відносне відхилення цього показника зменшилось до 63,1% у 2019 р. та виросло до 119,5% у 2020 р.

Дослідження даних таблиці 2. 8 продемонструвало пропорційний спад частки обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), зокрема суттєве зниження у 2017 р. і деяке зростання у 2020 р. Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції за останнє десятиліття не перевищує 3,3 %. Така ситуація доводить, що відбувається скорочення інноваційної активності в середовищі України.

Витрати на інновації у процесі розвитку інноваційно активних промислових підприємств суттєво зросли у 2016 р. і різко скоротились у 2017 р. Останні роки характеризуються деяким збільшенням витрат, які пов'язані із здійсненням інноваційних проектів, що поєднують витрати на заробітну плату та нарахування, витрати на амортизацію, матеріальні витрати тощо.

Інноваційна діяльність вітчизняного бізнесу загалом зосереджена на придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення. У сучасних умовах основним джерелом фінансування інноваційної діяльності вітчизняного бізнесу виступають переважно власні джерела фінансування за недостатньої частки державної участі у фінансуванні інноваційної діяльності бізнесу.

Позитивним для розвитку бізнесу є використання додаткових джерел для фінансування інноваційної діяльності національного бізнесу, що дасть змогу наростити потенціал для стратегічного інноваційного розвитку. Актуальним питанням сьогодення є збільшення частки державної участі у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств України, адже успіх інноваційної діяльності значною мірою встановлюється формами її

організації та способами фінансової підтримки. У міру того, як нові наукові розробки і технології стають основоположними складниками національної безпеки держави, важливо знаходити різноманітні можливості для підтримки та розвитку інновацій, поширювати різноманітність методів фінансування інноваційної діяльності і спектр заходів із непрямой підтримки інновацій [184].

Незважаючи на перешкоди для створення, трансферу та дифузії інновацій, існують перешкоди, які постають результатом відсутності співпраці між суб'єктами на ринку інновацій та недостатньо активної діяльності державних установ щодо створення умов для здійснення підприємницької діяльності. Проведене дослідження підтверджує низьку готовність бізнесу до співпраці в інноваційному процесі з іншими компаніями, а також з науковим сектором. Причиною такої ситуації є обмежена довіра бізнесу до зовнішніх суб'єктів та негативна оцінка потенційної вигоди, яку може отримати від такої співпраці.

Співпраця науки та бізнесу є одним із основних елементів у сфері інноваційної політики, що передбачає створення умов для стабільного, стійкого економічного зростання на основі розвитку інновацій, зокрема у сферах смарт спеціалізації. Втілення спільних ініціатив науки та бізнесу сприяє підвищенню рівня розвитку бізнесу та інновацій у регіонах, побудові інноваційної економіки. Система стимулів співпраці між наукою та бізнесом створює можливості для розвитку економіки, заснованої на інноваціях і нових технологіях.

Варто відзначити важливість фінансової вигоди в інноваційній діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Інновації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності процесів, що відбуваються всередині бізнесу, поліпшенні якості послуг і продуктів. Це впливає на зростання конкурентоспроможності бізнесу та досягнення ним фінансової вигоди.

Український бізнес вимушений впроваджувати нові рішення для того, щоб адаптуватися до потреб зовнішніх ринків і функціонувати на цих ринках.

У таблиці 2.9 виділено основні проблемні сторони розвитку бізнесу в Україні, які варто розділити на такі категорії: проблеми мікроекономічного управлінського характеру, новітні управлінські завдання мікроекономічного характеру, проблеми макроекономічного характеру, що гальмують розвиток бізнесу, системні проблеми інноваційного розвитку бізнесу.

Таблиця 2.9

Проблемні сторони розвитку бізнесу в Україні

№	Ознаки	Характеристика
1	Проблеми мікроекономічного управлінського характеру	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення стратегії модернізації моделі управління у контурі розвитку бізнесу; - відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту; - переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача; - використання якісно нових технологій ухвалення управлінських рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління; - подолання природної інертності управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій; - ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій; - зростання витрат на інновації; - зростання рівня ризиковості інноваційного бізнесу; - недостатній рівень отримання інформації про нові технології; - відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями; - нестача інформації про ринки збуту
2	Новітні управлінські завдання мікроекономічного характеру	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження клієнторієнтованого підходу; - розширення ринків збуту; - швидке реагування на дії конкурентів; - якісне опрацювання великих інформаційних масивів; - поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; - активізація інноваційних процесів; - диверсифікація діяльності; - розширення бізнес-комбінацій; - врахування ресурсних і часових обмежень; - забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів; - забезпечення максимізації розміру прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу бізнесу; - забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам бізнесу;

		<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку; - забезпечення постійного росту ринкової вартості бізнесу
3	Проблеми макроекономічного характеру, що гальмують розвиток бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - загальний стан національної економіки та світових економічних процесів; - монополізація бізнесу, зокрема великого бізнесу, підприємства якого витісняють дрібний бізнес з ринку; - низька конкуренція на внутрішніх ринках; - відсутність достатнього стартового капіталу, власних фінансових ресурсів, сировини, матеріалів, приміщень і обладнання для відкриття та розвитку бізнесу; - недостатня фінансова підтримка з боку держави; - високий рівень корупції, нестабільність умов ведення бізнесу, бюрократія, рейдерство; - нерозвиненість інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва; - декларативна форма державної підтримки; - нестача кваліфікованого персоналу, відсутність практичних навичок підприємливості працівників у веденні бізнесу, недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для розвитку бізнесу; - обмежені можливості для захисту від протиправних посягань; - надмірна кількість дозволів, норм і ліцензій; - неефективні та корумповані перевірки; - застарілі технічні стандарти; - слабкий захист прав власності; - низька забезпеченість інформаційно-комунікаційними технологіями; - недостатній рівень налагодження процесу трансферу технологій
4	Системні проблеми інноваційного розвитку бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - надмірна зарегульованість діяльності бізнесу; - недосконалість законодавчої бази; - недосконалість податкової системи; - незахищеність інтересів національних товаровиробників та слабкі позиції на зовнішніх ринках; - недосконалість державної підтримки розвитку бізнесу; - проблеми доступу до кредитних та інших фінансових ресурсів; - низький рівень забезпеченості об'єктами фізичної інфраструктури, людськими і матеріальними ресурсами; - недосконалість структури економіки, галузевих і територіальних ринків; - неефективність заходів, спрямованих на стимулювання інновацій і запровадження новітніх технологій; - невідповідність європейським стандартам у сфері підприємництва; - низький рівень підготовленості підприємців та активності бізнесу; - корупція, тінізація відносин у сфері діяльності малого та середнього бізнесу; - неефективність діяльності регуляторних органів державного та регіонального рівнів

Джерело: складено на основі [116; 185; 186; 179]

Основні перешкоди для створення та впровадження інноваційних рішень українським бізнесом є результатом переважно внутрішніх умов (пов'язаних із самим бізнесом), і меншою мірою – зовнішніх умов (пов'язаних із середовищем).

Серед найбільших бар'єрів для здійснення інноваційної діяльності варто відзначити фінансові бар'єри та доступ до персоналу з відповідними компетенціями, нормативно-законодавче забезпечення. Особливо в малих фірмах фінансовий бар'єр створюється як дефіцитом коштів, так і страхом перед ризиком інвестування коштів, спрямованих на інноваційну діяльність.

Варто відзначити відсутність чіткої та послідовної інноваційної політики, яку проводить держава, до того ж переважає велика недбалість інвестування в дослідження та розробки бізнесу.

Активізація інноваційної діяльності бізнесу в Україні постає важливим завданням для держави, оскільки це інструмент підтримки розвитку усіх видів бізнесу. Суть полягає в повторному вливанні в них рушійних сил, здатних забезпечити конкурентоспроможність і створити нові робочі місця за допомогою цілеспрямованого розвитку всієї технологічної бази. Тут використовують цілу низку технологій. Це не тільки електроніка, інформаційні технології, засоби гнучкої автоматизації, нові технології одержання, переробки й обробки матеріалів, способи і засоби економії енергії, а також тип організації, що краще реагує на потреби виробничого процесу і ринку, сприяє зменшенню витрат і усуненню «вузьких» місць [187].

Український бізнес піддався впливу різноманітних кризових ситуацій, які спричинили помітне зниження бізнес-активності, виробництва деяких видів продукції та послуг, утруднення економічних зв'язків на різних ієрархічних рівнях національної економіки.

Для вирішення управлінських проблем в умовах становлення інноваційної економіки України доцільно скеровувати зусилля бізнесу на активне використовувати інновацій. Впровадження інновацій у процес

діяльності бізнесу надає йому можливість нарощення стабільних темпів зростання, спрямування управлінських зусиль на пошук оптимального напрямку розвитку бізнесу, зростання конкурентоспроможності на національних і міжнародних ринках.

Бізнес, який все ж таки здійснює інноваційну діяльність, відмічає переваги впроваджених інноваційних рішень. Вони пов'язані, передусім, з позитивним впливом на досягнутий товарообіг і, як наслідок, на фінансові показники (доходи, прибуток), а також на імідж бізнесу (усвідомлення його як сучасного, динамічного, гнучкого та відкритого для нових тенденцій ринку, орієнтованого на розвиток, розбудову та посилення конкурентоспроможності).

Багатогранність інноваційної діяльності сучасного національного бізнесу інтенсифікує задачу формування моделі управління, яка зорієнтована на внутрішні бізнес-процеси та зовнішні перспективи, можливості та сприятливі обставини.

Для цього доцільно звернути увагу на процеси нарощення потенціалу, підсилення інноваційної компоненти, створення конкурентних переваг на короткотермінову та довготермінову перспективу. Необхідно підвищити відкритість керівного складу бізнесу до знань з питань інновацій та гнучкості у використанні джерел, у тому числі більшого залучення до налагодження співпраці з різними інституціями бізнес-середовища, науковою спільнотою та іншими підприємствами, що має сприяти розширенню доступу до можливого впровадження інноваційних рішень. Доцільно змінити підхід керівництва та працівників нижчого рівня до сприйняття інновацій не як загрози, а як можливості вдосконалювати організаційні структури, що підвищують ефективність управлінських процесів. Для цього потрібно, насамперед, підвищити обізнаність співробітників шляхом вдосконалення системи потоків знань та інформації щодо можливості впровадження інновацій та ефектів від інноваційних рішень. Важливо підвищити активність бізнесу у пошуку джерел фінансування інноваційної діяльності,

переорієнтувати мислення на вироблення інноваційних рішення, щоб відійти від традиційних концепцій управління розвитком бізнесу на користь збільшення масштабів впровадження сучасних рішень, тобто оцінених як інноваційні в ширшому плані.

Також потрібне дослідження детермінант управління розвитком бізнесу, зокрема, з точки зору інноваційної діяльності бізнесу, що дало б змогу зважити силу впливу кожної з визначальних категорій на кінцевий результат діяльності бізнесу. Для розв'язання цим проблемних питань потрібне розроблення оптимального підходу до моделі управління розвитком бізнесу.

2.3. Детермінанти впливу на управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки

Швидкі темпи глобалізаційних процесів і постійно зростаючі вимоги споживачів до вироблених товарів і послуг, зобов'язують бізнес враховувати сучасні принципи ринкової економіки та окреслюють напрями його стратегічного розвитку. Завдання управління розвитком бізнесу стають щоразу складнішими й охоплюють не лише операційні чи виробничі процеси, логістику, маркетинг і збут, фінансування, управління персоналом, інформаційно-комунікаційні сторони діяльності, завдяки яким усі процеси відбуваються, але й вирішення завдань інноваційного характеру. Процес управління розвитком бізнесу потребує вироблення певної моделі управління розвитком бізнесу, у якій дії щодо майбутнього розвитку усіх сфер бізнесу взаємопоєднуються та узгоджуються.

В умовах поступу інноваційної економіки сучасне ринкове середовище задає нові умови функціонування для бізнесу та залишає вагомий слід на процесі управління його розвитком.

Зростання бізнесу повинно базуватись на принципах інноваційної економіки, а це окреслює трансформацію поняття науково-технічного та інноваційного розвитку. Концепція економічного розвитку доповнена концепцією управління інноваціями та інноваційними процесами. У цьому контексті важливим стає розроблення та впровадження пріоритетів інноваційної діяльності, інтелектуалізація господарської діяльності, що провадить до благополуччя власників підприємницьких структур, працівників, інших зацікавлених осіб.

Все це вимагає від науковців проведення аналізу чітких ситуацій у процесі діяльності бізнесу, виявлення детермінант, які мають вплив на управління розвитком бізнесу, здійснення оцінки рівня їхнього впливу на стан бізнесу з метою вироблення, ухвалення та впровадження управлінських рішень. Менеджери у ході створення та функціонування бізнесу повинні періодично здійснювати дослідження стану бізнесу, організовувати процеси пізнання, що уможливають усі необхідні процедури для підвищення ефективного управління його розвитком.

Чинники, які мають вплив на управління розвитком бізнесу піддаються трансформації упродовж часу. За короткий період часу ступінь виявлення впливу певних детермінант буде різним і залежить від виду діяльності, методів управління бізнесом, рівня розвитку тощо. Чинники впливу на управління розвитком бізнесу відображаються на вищих рівнях національної економіки та сприяють розкриттю підприємницького потенціалу. Такі чинники, формуючи систему, впливають на взаємозалежність конкурентного потенціалу. Сформований потенціал викликає синергетичний ефект внаслідок комплексного застосування інновацій, знань, технологій у процесі функціонування бізнесу. Детермінанти впливу на управління розвитком бізнесу можуть сприяти створенню та реалізації інновацій, що дає змогу формувати менеджерам заходи для підвищення адаптивності та гнучкості щодо проблемних ситуацій внутрішнього характеру, ухвалювати інноваційні

управлінські рішення, підвищити рівень ефективності та продуктивності бізнесу.

Встановлення й аналіз детермінант впливу на управління розвитком бізнесу потребує деталізації та послідовного прояснення.

У сучасних умовах розвиток бізнесу перебуває під дією різних детермінантів. З одного боку, це чинники внутрішнього середовища, а з іншого – чинники зовнішнього середовища. Ці детермінанти чинять колосальний вплив на функціонування та розвиток бізнесу і без їхнього врахування неможливе формування ефективної моделі та політики розвитку бізнесу.

Щодо вагомості дослідження описаної проблеми свідчить достатня кількість наукових публікацій. Велика плеяда зарубіжних і вітчизняних економістів присвячували свої праці вивченню питання впливу чинників на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу, управління його розвитком. Питанням дослідження чинників бізнес-середовища приділяли увагу такі науковці, як Ю. О. Швець [188], О. В. Мірошніченко [189], О. М. Лозовський [190], Я. О. Юрчук [190], С. Л. Демиденко [191], М. О. Кокнаєва [192], Ю. Б. Іванов [193], О. М. Тищенко [193].

У структурі чинників внутрішнього середовища бізнесу здебільшого виділяють такі групи: чинники, які визначають забезпеченість бізнесу різними видами ресурсів (технологічний рівень, відповідність існуючим нормам та стандартам, рівень амортизації матеріально-технічної бази, обсяги площ, їх пристосованість до конкретних форм та методів виробництва, продажу товарів, технологічна та інформаційна забезпеченість виробничого процесу, обсяги товарних ресурсів тощо); фінансово-економічні чинники (рівень прибутковості та рентабельності діяльності, платоспроможності та ліквідності, ступінь витрат, обсяг товарообігу тощо); організаційно-управлінські чинники (організаційно-правова форма діяльності підприємства, етап його життєвого циклу, розміри підприємства та обсяги його діяльності, організаційна структура підприємства, чинників, які визначають цілі, мету і

стратегію функціонування підприємства на ринку, здібності та вміння його менеджменту, рівень кваліфікації усіх працівників) [194].

Ю.Б. Іванов та О.М. Тищенко виокремлюють такі основні чинники внутрішнього середовища: виробничі, фінансово-економічні, маркетингові (асортимент, частку ринку у сегменті продукції бізнесу чи в регіоні, конкурентоспроможність продукції, аналіз умов постачання продукції та матеріалів, бренд, кількість клієнтів), інноваційно-технологічні (наявний інноваційний потенціал, техніко-технологічна можливість впровадження нових технологій і реалізації нових проєктів), кадрові, інформаційні, організаційно-управлінські [193, с. 191-193].

Зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище (фактори ризику прямого впливу – споживачів, постачальників, конкурентів, людські ресурси тощо) та макросередовище (фактори ризику непрямого впливу). Проте, бізнес не має впливу на макросередовище, а тільки зобов'язане враховувати детермінанти ризику та навчитись адаптовуватись до змінних умов господарювання [194].

До вагомих чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на управління розвитком бізнесу, відносять такі детермінанти непрямого впливу: науково-технологічні, соціально-культурні, економічні, міжнародні, політико-правові, екологічні.

Науковцями виокремлено різну кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [195]. Проте, складно у повній мірі врахувати усі чинники впливу на управління розвитком бізнесу. Тому, доцільно виокремити оптимальну кількість детермінант, що обумовлені загальними характеристиками економічної діяльності бізнесу, принципами формування моделі управління розвитком бізнесу.

Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу є однією з умов забезпечення виживання та поступу бізнесу у стратегічній перспективі та підґрунтям оцінювання якості процесу управління його розвитком. На підставі результатів дослідження середовища бізнесу розробляються й

ухвалюються управлінські рішення, які стосуються управління розвитком бізнесу загалом.

Для оцінювання якості процесу управління розвитком бізнесу використовують такі індикатори, як ефективність, конкурентоспроможність, стійкість, гнучкість, продуктивність, результативність бізнесу.

Під стійкістю бізнесу розуміють його здатність забезпечувати позитивні показники діяльності в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах господарювання [196]. А.А. Паронян відзначає, що під ефективністю розуміють співвідношення досягнутого результату і виробничих витрат; ресурсовіддачу, використовувану у виробництві матеріальних благ; величину отриманого ефекту в розрахунку на одиницю застосовуваних сумарних витрат [197, с.152]. Конкурентоспроможність бізнесу – це здатність бізнесу конкурувати на ринку, досягати та підтримувати конкурентну перевагу та конкурентний потенціал [198]. Продуктивність бізнесу проявляється у контексті балансу між всіма чинниками виробництва і залежить від їхньої взаємодії, забезпечує найбільше виробництво за найменших витрат [199]. Гнучкість бізнесу – це здатність бізнесу реагувати, упереджувати, коригувати або адаптуватися до турбулентних ринкових умов, що підтримується його ресурсами та можливостями, щоб зберегти свої конкурентні переваги [200]. Результативність бізнесу – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення цільових результатів [201]. Доволі складно встановити, які критерії якнайкраще використовувати у процесі оцінювання цих індикаторів. Отримані результати можуть різнитися в залежності від використаної методики, кількості та видів чинників тощо.

Таким чином, для дослідження були обрані такі види та підвиди чинників:

- До чинників внутрішнього середовища, що впливають на управління розвитком бізнесу (ВСЧ) входять:

- інформаційні (РЧ);
- фінансово-економічні (ФЧ);

- маркетингові (МЧ);
- інноваційно-технологічні (ТЧ);
- кадрові (КЧ);
- організаційно-управлінські (ОЧ).

- До чинників зовнішнього середовища, що впливають на управління розвитком бізнесу (ЗСЧ) включено:

- науково-технологічні (НЧ);
- соціально-культурні (СЧ);
- економічні (ЕЧ);
- екологічні (ЛЧ);
- міжнародні (ГЧ);
- політико-правові (ПЧ).

- До індикаторів оцінювання якості процесу управління розвитком бізнесу (УРБ), належать:

- ефективність бізнесу (ЕБ);
- конкурентоспроможність бізнесу (КБ);
- стійкість бізнесу (СБ);
- гнучкість бізнесу (ГБ);
- продуктивність бізнесу (ПБ);
- результативність бізнесу (ЗБ).

Метою дослідження є оцінка найважливіших чинників, що мають вплив на управління розвитком бізнесу в Україні. У дослідженні проаналізовано внутрішні та зовнішні детермінанти, які формують систему чинників, що найбільше впливають на процес управління розвитком бізнесу та формування моделі управління. Було проведено дослідження з метою порівняння змін чинників за певний проміжок часу.

Дослідження ґрунтується на таких методах:

- систематизація та узагальнення для уточнення чинників, що мають вплив на управління розвитком бізнесу;

- індукція та дедукція, узагальнення та порівняння у ході дослідження особливостей системи чинників, що найбільше впливають на управління розвитком бізнесу;

- синтез та аналіз для обґрунтування необхідності вивчення впливу системи чинників;

- моделювання структурних рівнянь для вирішення проблеми виявлення взаємозв'язків між чинниками, що мають вплив на управління розвитком бізнесу;

- соціологічне дослідження з метою виявлення найбільш важливих чинників, що мають вплив на управління розвитком бізнесу.

Завдяки методу соціологічного опитування було проаналізовано думки менеджерів підприємств щодо проблем діяльності бізнесу, вибору оптимального напрямку розвитку бізнесу з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень у процесі управління розвитком бізнесу. У поточному дослідженні було використано опитування підприємців на основі анкети (додаток Б).

Було проведено опитування підприємців різних сфер економіки по всій Україні. Дослідження проводилося у квітні та жовтні 2021 року для порівняння змін чинників, що мають вплив на управління розвитком бізнесу. Учасникам було запропоновано заповнити анкету. Для аналізу та отримання результатів був використаний пакет Statistical Package. В опитуванні взяли участь 72 види бізнесу, які працюють у різних сферах економіки на території України. 71% респондентів були чоловіками і 29% респондентів були жінками. Розмір вибірки був достатньо великим. Значення для дослідження були в межах допустимого і розподілені нормально. Важливим завданням є отримання стандартизованого відповідного коефіцієнта.

Для розв'язання сформульованої задачі використано метод моделювання структурних рівнянь. Ця методика є комбінацією факторного аналізу та аналізу множинної регресії, і використовується для аналізу структурного зв'язку між виміряними змінними та конструкціями [202].

Схема взаємодії детермінант впливу на управління розвитком бізнесу наведена на рис. 2.4

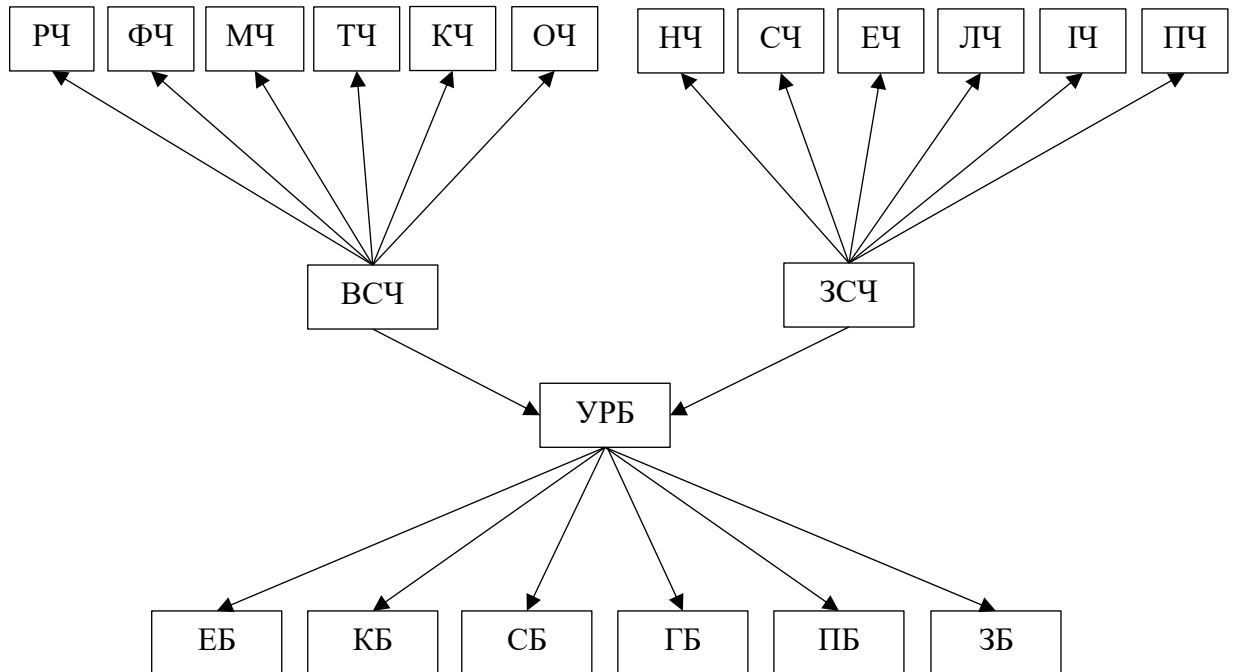


Рис. 2.3.1. Схема взаємодії детермінант впливу на управління розвитком бізнесу

У таблиці 2.10 наведено розрахунки основних показників факторного та регресійного аналізу.

Таблиця 2.10

Основні показники аналізу системи чинників, що мають вплив на формування моделі управління розвитком бізнесу

№	Статистичні показники	Значення
1	Кількість учасників	72
2	Comparative fit index (CFI)	0,943
3	Chi-squared (P-value)	0,000
4	Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,102
5	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,097
6	Tucker-Lewis index (TLI)	0,959

Основні показники свідчать про правильність моделювання та відповідність розробленої моделі отриманим даним.

Дослідження проводилося у квітні та жовтні 2021 року для порівняння змін чинників, що мають вплив на управління розвитком бізнесу.

У таблиці 2.11 наведено результати, пов'язані з впливом чинників на управління розвитком бізнесу у квітні 2021 року.

Таблиця 2.11

Вплив чинників на управління розвитком бізнесу у квітні 2021 року

Види чинників	Підвид чинників	Показник β	Стандартна помилка регресії (Stand. error)	Стандартизована оцінка (z-score)	Значення імовірності (p-value)	Стандартизований коефіцієнт
ВСЧ	РЧ	0,368	0,032	10,826	0,000	0,331
ВСЧ	ФЧ	0,431	0,033	11,150	0,000	0,343
ВСЧ	МЧ	0,622	0,034	20,112	0,000	0,684
ВСЧ	ТЧ	0,828	0,056	13,948	0,000	0,725
ВСЧ	КЧ	0,901	0,025	35,918	0,000	0,715
ВСЧ	ОЧ	0,752	0,035	22,030	0,000	0,674
ЗСЧ	НЧ	0,944	0,026	36,031	0,000	0,732
ЗСЧ	СЧ	0,543	0,032	17,129	0,000	0,509
ЗСЧ	ЕЧ	0,698	0,033	21,726	0,000	0,624
ЗСЧ	ЛЧ	0,417	0,037	11,201	0,000	0,333
ЗСЧ	ІЧ	0,826	0,024	34,463	0,000	0,673
ЗСЧ	ПЧ	0,665	0,037	20,328	0,000	0,652
УРБ	ЕБ	0,751	0,035	21,286	0,000	0,654
УРБ	КБ	0,672	0,052	12,227	0,000	0,576
УРБ	СБ	0,589	0,033	17,593	0,000	0,521
УРБ	ГБ	0,828	0,057	13,954	0,000	0,697
УРБ	ПБ	0,447	0,033	11,179	0,000	0,328
УРБ	ЗБ	0,346	0,034	10,041	0,000	0,306
Regression analysis						
УРБ	ВСЧ	0,677	0,032	21,253	0,000	0,581
УРБ	ЗСЧ	0,598	0,058	10,364	0,000	0,525

У квітні 2021 році результати показали, що найбільший вплив на управління розвитком бізнесу (УРБ) мають ті ж чинники внутрішнього середовища (ВСЧ) (0,581) (табл. 2.11). Чинники зовнішнього середовища (ЗСЧ) продовжують відігравати важливу роль, однак мають дещо менший вплив на управління розвитком бізнесу (0,525). Усі обрані чинники внутрішнього та зовнішнього середовища є важливими для національного бізнесу.

Серед детермінант внутрішнього середовища інноваційно-технологічні чинники мають важливе значення для сучасного бізнесу (0,725), обумовлені процесом формування та впровадження нових товарів, послуг, процесів, технологій, організаційно-економічних форм, які допомагають бізнесу створювати конкурентні переваги у майбутньому. У сучасних конкурентних умовах бізнесу змушений застосовувати інноваційно-технологічні чинники розвитку, які стають підґрунтям для підтримки конкурентоспроможності бізнесу, здійснювати комерціалізацію, трансфер технологій, виробляти інноваційні управлінські рішення. Інноваційно-технологічні чинники постають дієвим способом стимулювання бізнесу, слугують отриманню економічного, науково-технічного ефектів.

Також до важливих внутрішніх детермінант, що впливають на управління розвитком бізнесу варто віднести кадрові (0,715), маркетингові (0,684), організаційно-управлінські (0,674), фінансово-економічні (0,343), інформаційні чинники (0,331).

Серед чинників зовнішнього середовища найбільш суттєве значення на процес та наслідки управління розвитком бізнесу мають науково-технологічні чинники (0,732).

Науково-технологічні чинники є одними із основних компонентів інноваційної діяльності бізнесу і проявляють у його інноваційному розвитку. Науково-технічний прогрес (НТП) постає рушійною силою економічного зростання світових компаній. Науково-технологічні чинники сприяють збільшенню впливу на успішність міжнародних компаній через максимальну залежність бізнесу від новітньої техніки й обладнання, дають змогу формувати й реалізовувати інноваційні стратегії для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності.

Вплив науково-технологічних чинників на управління розвитком бізнесу можна подати у контексті декількох рівнів: на першому рівні обумовлюють розвиток та середовище праці персоналу; другий рівень охоплює бізнес (наприклад, придбання інноваційного устаткування для

зростання ефективності виробництва); третій рівень – рівень національного ринку, розвиток інноваційних технологій та обладнання на ринку України; четвертий рівень охоплює міжнародний ринок (розвиток інноваційних технологій, трансферу знань, які суттєво змінюють напрями діяльності усіх сфер економіки) [203].

До важливих зовнішніх детермінант, що впливають на управління розвитком бізнесу варто віднести міжнародні (0,673), економічні (0,624), політико-правові (0,652), соціально-культурні (0,509), екологічні чинники (0,333).

Гнучкість бізнесу (ГБ) була найбільш значущим індикатором для українського бізнесу (0, 697) у досліджуваному періоді. Також важливе значення для бізнесу мали ефективність (0,654) та конкурентоспроможність (0,576).

У сучасних умовах необхідність бізнесу бути гнучким є ключовим питанням, що передбачає, зокрема, вміння ефективно організовувати й адаптовувати власну бізнес-інфраструктуру і бізнес-процеси. Гнучкість бізнесу ґрунтується на його спроможності швидко адаптовуватись до змінних ситуацій на національному та міжнародному ринку; оперативно пристосовуватись до мінливих потреб і вимог споживачів; стрімко реагувати на будь-які перетворення та їх проводити, поступово покращуючи якість товарів і послуг; підтримувати встановлений рівень конкурентоспроможності бізнесу завдяки впровадженню інноваційних розробок; швидко реагувати на появу кризових ситуацій, завчасно відстежуючи попередні сигнали.

У таблиці 2.12 наведено результати, пов'язані з впливом чинників на управління розвитком бізнесу у жовтні 2021 року.

У жовтні 2021 р. найбільший вплив на управління розвитком бізнесу (УРБ) мають чинники внутрішнього середовища (ВСЧ) (0,589) (табл. 2.12). Чинники зовнішнього середовища (ЗСЧ) мають дещо менший вплив на управління розвитком бізнесу (0,519). Усі вибрані чинники внутрішнього середовища є важливими для національного бізнесу.

Таблиця 2.12

**Вплив чинників на управління
розвитком бізнесу у жовтні 2021 року**

Види чинників	Підвид чинників	Показник β	Стандартна помилка регресії (Stand. error)	Стандартизована оцінка (z-score)	Значення імовірності (p-value)	Стандартизований коефіцієнт
ВСЧ	РЧ	0,345	0,032	10,738	0,000	0,322
ВСЧ	ФЧ	0,454	0,033	11,162	0,000	0,348
ВСЧ	МЧ	0,639	0,034	20,153	0,000	0,695
ВСЧ	ТЧ	0,817	0,057	13,925	0,000	0,708
ВСЧ	КЧ	0,916	0,025	35,931	0,000	0,728
ВСЧ	ОЧ	0,738	0,035	22,019	0,000	0,659
ЗСЧ	НЧ	0,932	0,026	36,017	0,000	0,724
ЗСЧ	СЧ	0,556	0,033	17,154	0,000	0,520
ЗСЧ	ЕЧ	0,726	0,035	21,983	0,000	0,641
ЗСЧ	ЛЧ	0,373	0,032	10,684	0,000	0,317
ЗСЧ	ІЧ	0,865	0,025	34,526	0,000	0,694
ЗСЧ	ПЧ	0,647	0,034	20,281	0,000	0,622
УРБ	ЕБ	0,768	0,036	21,303	0,000	0,667
УРБ	КБ	0,656	0,052	12,201	0,000	0,560
УРБ	СБ	0,578	0,033	17,576	0,000	0,503
УРБ	ГБ	0,842	0,058	13,975	0,000	0,713
УРБ	ПБ	0,461	0,033	11,193	0,000	0,332
УРБ	ЗБ	0,339	0,034	10,021	0,000	0,295
Regression analysis						
УРБ	ВСЧ	0,680	0,032	21,261	0,000	0,589
УРБ	ЗСЧ	0,594	0,058	10,353	0,000	0,519

У цей період кадрові чинники (ОЧ) є одними із найважливіших детермінант, що впливають на управління розвитком бізнесу (0,728). Формування кваліфікованих кадрів та якісний підбір фахівців постає необхідним елементом економічного зростання та найголовнішою конкурентною перевагою бізнесу.

Сьогоднішні зміни у всіх сферах економіки обумовили доволі складний стан українського ринку праці. І цьому є декілька причин. Наслідки пандемії COVID-19 негативно вплинули на процеси управління персоналом, що є важливою підсистемою у системі бізнес-менеджменту. Зростає кількість безробітних в Україні, значна кількість підприємств вимушена переходити або в онлайн та дистанційний режим роботи, або зачинитися зовсім.

Знижується кількість вакансій, що теж пов'язано зі застосуванням карантинних заходів [204]. Однією з основних проблем вітчизняного ринку праці є працевлаштування молоді. Молоді люди відчують себе незахищеними та не можуть адаптуватися до реалій сучасного соціально-економічного життя. Також молодь – найбільш активна учасниця міграційних процесів, а трудова міграція з України лише посилюється, що не дає забезпечити високий професіоналізм управлінського процесу і всі ділянки трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками національного бізнесу [205].

Також до важливих внутрішніх детермінант, що впливають на управління розвитком бізнесу варто віднести інноваційно-технологічні (0,708), маркетингові (0,695), організаційно-управлінські (0,659), фінансово-економічні (0,348), інформаційні чинники (0,322).

Усі розглянуті детермінанти зовнішнього середовища є вагомими для українського бізнесу. Серед чинників зовнішнього середовища найбільш суттєве значення на процес та наслідки управління розвитком бізнесу мають науково-технологічні чинники (0,724). До важливих зовнішніх детермінант, що впливають на управління розвитком бізнесу варто віднести міжнародні (0,694), економічні (0,641), політико-правові (0,622), соціально-культурні (0,520), екологічні чинники (0,317).

Гнучкість бізнесу (ГБ) була найбільш значущим індикатором для українського бізнесу (0,713) у досліджуваному періоді. Також важливе значення для бізнесу мали ефективність (0,667) та конкурентоспроможність (0,560).

Для визначення відмінностей було порівняно стандартизовані коефіцієнти для даних, які отримані у квітні та жовтні 2021 року шляхом виявлення фактичних відмінностей. У результаті було отримано певний відсоток від кінцевого значення (табл. 2.13).

Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на управління розвитком бізнесу, що, у свою чергу, впливає на гнучкість,

ефективність, конкурентоспроможність, стійкість, продуктивність, результативність бізнесу. Дослідження підкреслило, що управління розвитком бізнесу визначається різними детермінантами.

Таблиця 2.13

**Порівняння результатів впливу чинників на процес управління
розвитком бізнесу у квітні та жовтні 2021 року**

Види чинників	Підвид чинників	Жовтень 2021	Квітень 2021	Різниця	Різниця (%)
ВСЧ	РЧ	0,322	0,331	-0,009	-2,8
ВСЧ	ФЧ	0,348	0,343	0,005	1,4
ВСЧ	МЧ	0,695	0,684	0,011	1,6
ВСЧ	ТЧ	0,708	0,725	-0,017	-2,4
ВСЧ	КЧ	0,728	0,715	0,013	1,8
ВСЧ	ОЧ	0,659	0,674	-0,015	-2,3
ЗСЧ	НЧ	0,724	0,732	-0,008	-1,1
ЗСЧ	СЧ	0,520	0,509	0,011	2,1
ЗСЧ	ЕЧ	0,641	0,624	0,017	2,7
ЗСЧ	ЛЧ	0,317	0,333	-0,066	-5,0
ЗСЧ	ІЧ	0,694	0,673	0,021	3,0
ЗСЧ	ПЧ	0,622	0,652	-0,03	-4,8
УРБ	ЕБ	0,667	0,654	0,013	1,9
УРБ	КБ	0,560	0,576	-0,016	-2,9
УРБ	СБ	0,503	0,521	-0,018	-3,6
УРБ	ГБ	0,713	0,697	0,016	2,2
УРБ	ПБ	0,332	0,328	0,004	1,2
УРБ	ЗБ	0,295	0,306	-0,016	-3,7
Regression analysis					
УРБ	ВСЧ	0,589	0,581	0,008	1,4
УРБ	ЗСЧ	0,519	0,525	-0,006	-1,2

Для бізнесу (порівняно із квітнем 2021 року) чинники внутрішнього середовища мають більший вплив (1,4%) на управління розвитком бізнесу, визначення напрямів і результатів діяльності. Дещо менший вплив на управління розвитком бізнесу мають чинники зовнішнього середовища (-1,2%).

Аналіз отриманих даних показав, що на управління розвитком бізнесу все більше впливають такі чинники внутрішнього середовища, зокрема кадрові (1,8%), маркетингові (1,6%), фінансово-економічні (1,4%). Проте дещо зменшилась вагомість впливу інформаційних чинників (-2,8%),

інноваційно-технологічних чинників (-2,4%), організаційно-управлінських чинників (-2,3%).

На нинішньому етапі економічного розвитку нашої держави зростає значення маркетингових чинників, що залежить від реалізованої бізнесом політики, маркетингової стратегії, якості та результативності праці відповідних відділів. Все це має сприяти надійному утриманню та пошуку нових ринкових позицій для бізнесу.

Для національного бізнесу важливим постає отримання відповідей на такі запитання: яку продукцію виробляти чи реалізовувати, які послуги надавати, які ціни встановлювати, щоб залишатись конкурентоспроможним, які комунікативні засоби застосовувати в умовах непростой економічної ситуації, наслідків пандемії та посиленої конкуренції. Ці питання бізнес повинен вивчати не тільки у поточній діяльності, а, передусім, у стратегічній перспективі. Насиченість національного ринку продукцією іноземного походження чи товарів-замінників, нарощення конкуренції, нестабільність у міждержавних відносинах і політиці вимагають від бізнесу перегляду підходів до управління розвитком бізнесу та формування оптимальної моделі управління.

Фінансово-економічні чинники теж відіграють зростаючу роль у системі менеджменту бізнесу. Такі чинники стають затребуваними для вивчення, оскільки обумовлені фінансово-економічною політикою бізнесу, що проявляється у нормах рентабельності, прибутковості, рівні інвестицій, витратах на інновації тощо. Ці чинники тісно пов'язані із макроекономічними чинниками, впливом державної політики на формування середовища розвитку бізнесу, координуванням зусиль задля досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, ефективності бізнесу, отриманні підтримки та доступу до фінансових ресурсів.

Також аналіз продемонстрував, що на управління розвитком бізнесу все більше впливають такі чинники зовнішнього середовища, зокрема, економічні (2,7%), соціально-культурні (2,1%), міжнародні (3,0%). Проте

дещо зменшилась вагомість впливу науково-технологічних чинників (-1,1%), екологічних чинників (-5,0%), політико-правових чинників (-4,8%).

Економічні чинники викликають підвищену увагу через ускладнене економічне становище нашої держави для функціонування бізнесу, що залежить від ступеня платоспроможності населення, рівня безробіття, розвитку усіх видів підприємництва й інфраструктури, інфляційних процесів, системи оподаткування, якості „економічного законодавства”, обсягів економічної підтримки бізнесу, процентних банківських ставок; системи ціноутворення тощо.

Соціально-культурні чинники є важливими для українського бізнесу, оскільки тісно пов'язані із рівнем освіти, забезпеченням можливості вільного здійснення бізнесової діяльності, демографічною ситуацією тощо. Демографічні питання є одними із визначальних для підтримки безпечного та постійного розвитку бізнесу і країни загалом.

В Україні впродовж останніх десятиліть триває демографічна криза, яка продовжує утримувати набуту динаміку, що призводить до виникнення загрози зниження інтелектуального потенціалу, посилення міграційних процесів.

Причинами погіршення демографічної ситуації в Україні експерти вважають: падіння рівня і якості життя; зміну цінностей – для багатьох жінок набагато важливіше стала робота, ніж сім'я і діти; зміну традиційного життєвого укладу; домінування міського способу життя над сільським; зростаючу глобальну нерівність у розподілі ресурсів та благ [206]. Все це впливає на формування та застосування потенціалу бізнесу.

Діяльність бізнесу все більше залежать від особливостей глобального, міжнародного середовища. Міжнародне середовище включає сферу відносин між окремими державами та міжнародними інституціями, що безпосередньо впливають на результати діяльності бізнесу. Вплив здійснюється через такі елементи: стан і тенденції розвитку міжнародних економічних відносин; міжнародні та регіональні організації, що сприяють розвиткові міжнародного

бізнесу (Всесвітній банк, Міжнародний валютний фонд тощо); міжнародні багатосторонні й двосторонні договори, міжнародні ділові асоціації; посольства й торговельні представництва в інших країнах; міжнародний транспорт і міжнародні комунікації; міжнародні навчальні заклади, наукові дослідження, конференції, зустрічі; валютні курси [207].

Сучасні процеси міжнародного, глобального економічного розвитку, інтеграції та дезінтеграції, глобальна конкуренція, потребують постійного моніторингу, аналізу, діагностики та корегувальних дій. Визначення тенденцій розвитку міжнародного середовища забезпечує стабільний стан бізнесу, його конкурентоспроможність та ефективність діяльності [208]

З цим дослідженням пов'язано кілька важливих висновків.

Варто підкреслити, що менеджери підприємств повинні постійно виявляти та відстежувати внутрішні і зовнішні чинники, оскільки вони мають вагомий вплив на управління розвитком бізнесу.

Кадрові, інноваційно-технічні, маркетингові, фінансово-економічні чинники є важливими для сучасного бізнесу і їхнього процесу функціонування та подальшого розвитку.

Також поступово зростає значення чинників зовнішнього середовища, зокрема, науково-технологічних, економічних, соціально-культурних, міжнародних чинників.

Серед чинників внутрішнього середовища особливе місце відводиться інноваційно-технологічним та кадровим чинникам. Серед чинників зовнішнього середовища виняткове місце відводиться науково-технологічним і міжнародним чинникам.

Посеред індикаторів оцінювання якості процесу управління розвитком бізнесу вагоме значення для бізнесу мали гнучкість, ефективність, конкурентоспроможність.

Необхідно надавати зворотній зв'язок для менеджерів підприємницьких структур, державних інституцій, щоб компетентні особи вчасно отримували інформацію та формували отримали розуміння того, яким

чином чинники внутрішнього і зовнішнього середовища можуть спонукати бізнес до розвитку.

Висновки до розділу 2

Проведені практичні дослідження задля виявлення стану функціонування та розвитку бізнесу в Україні та світі у напрямі покращення формування моделі управління розвитком бізнесу та підвищення ефективності діяльності дає можливість дійти таких висновків:

1. Відштовхуючись від сучасних тенденцій розвитку глобального бізнесу, у науковому дослідженні з'ясовано, що для вдосконалення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу України та вироблення рекомендації для підвищення ефективності діяльності бізнесу дієвим є застосування зарубіжного досвіду, який сприяє впровадженню інструментів управління розвитком бізнесу й отримання максимального ступеня управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. Такий підхід до аналізування й оцінювання дав змогу виокремити чинники, які стримують і спонукають до формування моделі управління розвитком бізнесу провідних країн. Узагальнення питань формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу України доцільно розглядати у ракурсі напрямів адаптування успішного досвіду зарубіжних країн, що важливо розглядати у контексті взаємозв'язку із проблемами розвитку українського бізнесу.

2. Враховуючи питання пошуку орієнтирів розв'язання наукових завдань представлено й обґрунтовано узагальнену схему впровадження зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України, виокремлено етапи акомодатії міжнародного досвіду формування та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в Україні. Означено, що адаптування зарубіжного досвіду до українського середовища потрібно проводити, застосовуючи методи аналізування й оцінювання стану розвитку бізнесу;

виявленню загроз і можливостей, сильних і слабких сторін управління розвитком бізнесу в Україні; розробленню науково-методичного підходу до реалізації моделі управління розвитком бізнесу з метою вибору ефективної моделі управління; вироблення рекомендацій щодо впровадження оптимальної моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки.

3. Запропоновано систематизацію чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу за різними критеріями. Вважаємо, що вплив таких чинників на формування моделі управління розвитком бізнесу доцільно виявляти, застосовуючи системний підхід, відтак дія чинників невіддільна у своїй суті. З'ясовано, що систематизація чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу дає змогу масштабно і повноцінно виявляти соціально-економічну суть управління розвитком бізнесу, різновиди чинників, встановлювати їхні взаємозалежності та унікальні властивості, вивчати умови, в яких розвивається бізнес, досліджувати показники оцінювання моделі управління розвитком бізнесу, мінімізувати проблемні ситуації у розвитку бізнесу та реалізації моделі управління; розробляти орієнтири управління розвитком бізнесу

3. Досліджуючи зарубіжний досвід процесу розроблення та впровадження моделей управління розвитком бізнесу, відзначено, що кожна модель управління розвитком бізнесу має певну послідовність етапів створення та реалізації, що дало змогу виокремити послідовність етапів формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, відзначити відмінності у процесі розроблення моделі, суть дій, інструменти аналізу діяльності бізнесу та особливості оцінки ефективності впровадження моделі управління тощо. Зазначені етапи є взаємообумовленими і підтримують позитивні результати від погоджених дій у процесі впровадження змін.

4. На основі результатів аналізу комплексу показників щодо дослідження динаміки розвитку національного бізнесу в Україні в умовах інноваційної економіки, встановлено основні результати діяльності бізнесу.

Проведено порівняння чинників розвитку бізнесу в Україні та провідних зарубіжних країн. Виявлено проблемні сторони розвитку бізнесу в Україні, перешкоди для створення та впровадження інноваційних рішень українським бізнесом. Встановлено, що в національному середовищі знизився стан інноваційної активності бізнесу, а в умовах становлення інноваційної економіки України доцільно скеровувати зусилля бізнесу на активне використовувати інновацій.

4. У дослідженні проаналізовано внутрішні та зовнішні детермінанти, які формують систему чинників, що найбільше впливають на процес управління розвитком бізнесу та формування моделі управління. Виявлено найважливіші детермінанти, що мають вплив на управління розвитком бізнесу в Україні. Серед чинників внутрішнього середовища особливе місце відводиться інноваційно-технологічним та кадровим чинникам. Серед чинників зовнішнього середовища виняткове місце відводиться науково-технологічним і міжнародним чинникам. Посеред індикаторів оцінювання якості процесу управління розвитком бізнесу вагоме значення для бізнесу мали гнучкість, ефективність, конкурентоспроможність.

Результати досліджень 2 розділу опубліковані у наукових працях [209-213].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в Україні

Турбулентне ринкове середовище запускає нові механізми досягнення конкурентних переваг для бізнесу та визначає нові атрибути, необхідні для реалізації моделі управління, стратегії розвитку та досягнення цілей. Середовище невизначеності та зростання ризику, що стає невід'ємною рисою будь-якої економічної діяльності, а також нездатність їх усунути змушує бізнес приймати нову ситуацію і вчитись використовувати її для отримання вигоди.

У сучасних умовах, кожен бізнес, який прагне конкурувати на ринку, потребує управлінських рішень щодо внесення різного виду змін. Відправною точкою є визначення всіх процесів, що відбуваються в середовищі бізнесу, щоб знайти спосіб їхньої трансформації на більш ефективні та менш складні.

Застосування теоретико-практичних положень формування і впровадження моделі управління розвитком бізнесу дає йому змогу здійснити великий крок уперед. В результаті, бізнес постійно шукає більш ефективні методи, завдяки яким він зможе отримати конкурентну перевагу.

Впровадження та застосування теоретико-практичних положень формування і впровадження моделі управління розвитком бізнесу є досить ризикованим, а викликом постає складність управління усіма процесами, зміна ментальності менеджерів і персоналу, що супроводжують ці трансформації. Основи формування і реалізації моделей управління розвитком бізнесу найкраще використовувати у тих випадках, коли менеджери готові до впровадження змін і для бізнесу це шлях виходу зі

складного та загрозливого економічного становища. Для керівництва створюються умови виклику генерування нових знань у сфері менеджменту, методів і концепцій.

Успіх бізнесу на пряму залежить від вміння та можливості завчасно трансформувати власну модель управління, передбачаючи ймовірні обставини, які можуть виникнути у недалекому майбутньому. Успіх бізнесу обумовлений не інерцією, а здатністю бізнесу до постійних змін основної моделі управління, зокрема, стратегій, відповідно до оточуючих трансформацій.

Модель управління розвитком бізнесу повинна бути побудована із врахуванням безперестанної готовності до стратегічного прогнозування та адаптації до різного виду змін, котрі можуть бути загрозою і перешкодою функціонування бізнесу та мають вирішальне значення у формуванні конкурентної переваги.

Топ-менеджмент сучасного українського бізнесу побоюється ризикових та інноваційних рішень. А по-між тим лише інноваційність і гнучкість дають шанс бізнесу вижити в сучасному світі, який характеризується стрімкими темпами розвитку, постійними змінами та непередбачуваністю.

Сьогодні національний бізнес стикається з необхідністю вибору між швидкими діями, гнучкістю та формулюванням, послідовним виконанням довгострокових цілей. Перший підхід вимагає інновацій, впровадження інноваційних рішень і швидкого реагування на нові можливості, що з'являються в середовищі бізнесу. З іншого боку, такий підхід суперечить потребі бізнесу мати вагомні ресурси. Більше того, ресурси, пов'язані один з одним ієрархічною та організаційною структурою, можуть уповільнити темп реагування. Тому, в епоху потужних і складних змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, частих економічних або політичних потрясінь і трансформацій у ментальності споживачів, вдало сформована і реалізована модель управління є особливо важливою, а також ефективною управління

людськими ресурсами, завдяки якому бізнес отримає перевагу над конкурентами.

Український бізнес стоїть перед вибором: застосувати модель управління розвитком бізнесу та відкривати нові сфери свого бізнесу або використовувати ручне управління та покращити поточну діяльність. Цей вибір постає між: застосувати модель управління розвитком бізнесу, стати гнучким і вижити або використати старий підхід і зникнути з ринку через десяток років.

У сучасних умовах важливим завданням постає визначення превентивних засобів, які повинен використовувати національний бізнес, щоб забезпечити належний прибуток і подальший розвиток, що, в свою чергу, є необхідним елементом, який гарантує успіх.

Схема вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу наведена на рис. 3.1.

Необхідність управління розвитком бізнесу та формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу потребує вибору вектору, який доцільно розглядати у таких випадках [213, с. 126-129]:

1. Зміна обраної тенденції розвитку бізнесу (напряму вектору розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший розвиток. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку бізнесу, повна діагностика бізнесу з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії бізнесу в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися.

2. Відхилення від орієнтирів розвитку бізнесу (комплекс індикаторів) у рамках існуючого розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування бізнесу, що супроводжуються діагностичним аналізом і управлінням ресурсами бізнесу.

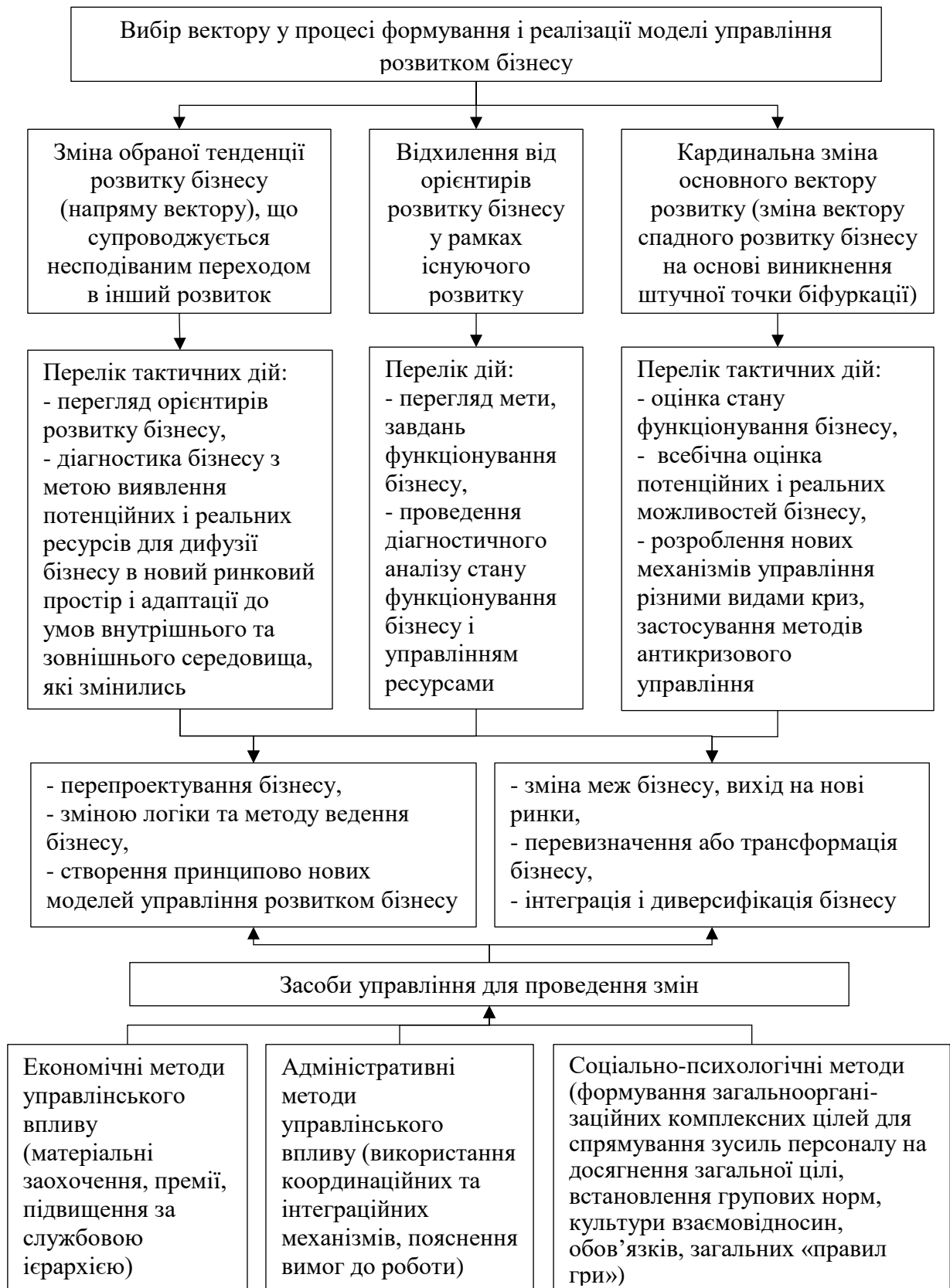


Рис. 3.1. Вибір вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено на основі [213, 214, 221, 216]

3. Зміна вектору спадного розвитку бізнесу на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектору розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей бізнесу, розроблення механізму управління кризами.

Грамотно підібраний вектор у процесі формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу дає змогу менеджерам отримати бажані переваги, які полягають, перш за все, в зростанні доходів, способах зниження операційних витрат, які, в свою чергу, генерують прибуток, що є найважливішим елементом функціонування всіх видів бізнесу, оскільки всі вони зосереджені на найбільшому досягненні. Тому, у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу всі зроблені дії є важливими, оскільки лише тоді модель управління може бути успішною для конкретної підприємницької діяльності.

Важливими засобами управління для проведення змін у процесі формування моделі управління розвитком бізнесу можуть стати [214, 221, 216]:

- перепроєктування бізнесу,
- зміна логіки та методу ведення бізнесу,
- створення принципово нових моделей,
- зміна меж бізнесу, вихід на нові ринки,
- перевизначення або трансформація бізнесу,
- інтеграція і диверсифікація бізнесу.

Це спонукає бізнес переглядати спосіб ведення бізнесу, свою модель управління та ухвалити рішення про зміни, які необхідні для збереження конкурентоспроможності.

Перепроєктування бізнесу ґрунтується на перепроєктуванні внутрішніх бізнес-процесів з метою отримання радикальних удосконалень у межах основних сфер діяльності бізнесу, показниках фінансово-господарської діяльності, зокрема, що стосується вартості бізнесу, якості товарів і послуг, темпів приросту економічної діяльності. Також, сприяє оптимізації наскрізних процесів та автоматизації завдань, ступінь керованості й

оперативності у процесі діяльності бізнесу. Такі детермінанти можуть бути використані як критерії відбору, тобто вартість, своєчасність або масштаб проблем, визначені цими процесами.

Перепроєктування бізнесу дає змогу покращити структуру та підвищити ефективність бізнесу, безпосередньо впливає на результативність бізнесу, це свого роду ключ до зміни способу роботи персоналу. Кінцевим завданням постає зниження витрат у ході виробництва та менеджменту, зростання якості товарів і послуг тощо.

Основою перепроєктування бізнесу є впровадження інновацій різного типу (зокрема, організаційних, управлінських) для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі [216]. Цей метод доволі часто реалізується через впровадження нових інформаційних технологій, які, замінюючи традиційні форми функціонування бізнесу, дозволяють зменшити витрати та ефективніше використовувати ресурси. Впровадження цього методу в середовищі бізнесу пов'язане з організаційними змінами, тому людський фактор відіграє важливу роль.

Більшість топ-менеджерів усвідомлюють проблеми, з якими стикається бізнес, і необхідність зміни способів (методів) ведення бізнесу. Однак, керівництво часто сприймає цю зміну як спосіб виконувати щоденні операції краще, швидше та дешевше. Отже, потрібно шукати спосіб внести технологічні, інноваційні зміни в поточну модель управління розвитком бізнесу. Такі тенденції обумовлені змінами характеристик конкурентів, сфер діяльності чи індустрії, створення абсолютно нових галузей. Наприклад, компанія Apple перестала продавати комп'ютери, зосередившись на гаджетах, компанія Google переходить від реклами до автономних автомобілів, компанія Amazon перетворює свій бізнес з електронної комерції на хмарні обчислення. Зміна методів ведення бізнесу змінює і модель управління розвитком бізнесу. Таки чином, цифрова й інноваційна трансформації стали новим повсякденним життям для сучасного бізнесу.

Доволі часто менший за розміром бізнес є більш гнучкішим і може легше адаптуватися до нової реальності. Цей стан відсутності сприйняття втрат є найсильнішою рушійною силою ухвалення рішень щодо не внесення змін.

Динамічні, часто турбулентні зміни навколишнього середовища вимагають використання нових методів і принципів управління бізнесом. Значну роль у їх формуванні відіграють концепції побудови конкурентних переваг. Вони дозволяють бізнесу досягти операційної ефективності, а також створити бачення стратегічної діяльності.

Відповідь на виклики ринку, завдяки отриманій конкурентній перевазі, вимагає зміни елементів і чинників, що його визначають. У цьому ракурсі йдеться про нові способи спостереження та аналізу ринків, відносин з клієнтами, впровадження нових продуктів та різних видів інновацій, раціонального вибору і використання ресурсів, а також застосування інших процесів. У поєднанні з відповідними напрямками діяльності вони визначають форму стратегії розвитку бізнесу та пов'язані з нею моделі управління. Саме тут можуть виникнути сумніви щодо доцільності розрізнення стратегій та моделей управління.

Модель управління розвитком бізнесу тісно пов'язана зі стратегією, яка відображає методи досягнення відповідних економічних результатів, що виражаються у співвідношенні доходів, витрат і прибутку в сфері господарювання всього бізнесу. Ця модель повинна визначати зв'язки між:

- структурою сегменту через інтенсивність конкуренції,
- поведінкою бізнес-учасників сегменту,
- економічними результатами діяльності бізнесу по відношенню до конкурентів.

Перший із зазначених вище компонентів не залежить від бізнесу, оскільки визначається масштабом, рівнем інтенсивності та особливостями конкуренції у певній сфері економіки. Третій компонент, тобто результати, є похідними від двох попередніх і є наслідком процесу управління та реалізації моделі управління. За такого підходу модель управління розвитком бізнесу

розглядається переважно через призму досягнення задовільних економічних результатів. Досягти їх можливо завдяки таким управлінським процесам, які вміло застосовують відповідну стратегічну поведінку, враховуючи (найбільшою мірою) вплив конкурентного середовища.

Визначення меж бізнесу в глобальній економіці є надзвичайно важким завданням через велику різноманітність форм співпраці, партнерства чи кооперації всередині бізнесу та у його відносинах із навколишнім середовищем. Переважно аналізу піддаються зовнішні межі бізнесу, які розглядаються у відносинах господарських організацій із середовищем. Широке співробітництво бізнесу у рамках аутсорсингу, франчайзингу, мереж, стратегічних альянсів та інших форм взаємодії приводить до розмивання меж, труднощі в точному окресленні ліній, що відокремлює конкретний бізнес від зовнішнього середовища, та виходу за окреслені межі.

Бізнесом може бути обрано стратегію поступового опанування нових сегментів ринку і, таким чином, збільшення продажів. У першу чергу бізнес орієнтується на найбільш доступні та найпростіші в обслуговуванні сегменти ринку. З часом змінюються і самі сегменти ринку – їх розмір, прибутковість та інтенсивність конкуренції. Це постійний процес, у якому бізнес повинен постійно шукати можливості для виходу на нові ринки. Правильна модель управління розвитком бізнесу спрямована на вироблення заходів щодо придбання й обслуговування сегментів ринку, що є одним із ключових чинників та, які сприяють стійкому зростанню продажів і прибутку бізнесу.

Стратегічні рішення, пов'язані з інтеграцією і диверсифікацією бізнесу, виходом на нові ринки і розвитком аутсорсингу, – пошук раціональних меж бізнесу, причому як галузевих, так і міжгалузевих. Розширення меж бізнесу відбувається у ході виходу компаній на споживчий ринок або в умовах розвитку широкого спектра товарів і послуг [217].

Розширення меж бізнесу залежить від зміни моделі управління, що є результатом низки чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, і продиктовано бажанням бізнесу розвиватись, зберегти чи отримати конкурентну перевагу.

Здебільшого розширення меж бізнесу зорієнтовано на створення нового ринку і перетворенню самого бізнесу, зміна ланцюга вартості, щоб протидіяти зростаючій конкуренції. Це означає, що модель управління повинна бути стійкою не тільки на самому початку, але й на всіх етапах, від створення до експлуатації. Це дає можливість бізнесу розвиватись та адаптуватись до мінливих ринкових умов, новітніх технологій та правового регулювання.

З метою розширення меж бізнесу та виходу на нові ринки (сегменти ринку) виникає необхідність формування заходів завоювання сегментів ринку та підтримки бізнесу в процесі виходу на нові ринки, що передбачає: аналіз ринку та визначення сегментів ринку (аналіз ринку, який розділений на групи учасників; аналіз поділу ринку на однорідні сегменти; аналіз ступеня підтримки сегмента бізнесом; аналіз потенційно привабливих напрямів для розширення меж бізнесу); оцінка виділених сегментів ринку (визначення потреб сегментів ринку; визначення процесів продажу, необхідних для обслуговування сегментів ринку; оцінка доступності (стійкість входу, конкурентна діяльність) сегментів ринку; оцінка фінансової привабливості (розмір сегмента, прибутковість, зростання) сегмента ринку; оцінка впливу ринкових тенденцій на майбутню привабливість сегментів; виявлення факторів успіху в обслуговуванні сегментів ринку); аналіз підготовки бізнесу до обслуговування сегментів ринку (оцінка фізичних і людських ресурсів, необхідних для обслуговування сегментів ринку; оцінка можливості використання моделі збуту для обслуговування сегментів ринку; оцінка пристосування товарної пропозиції до очікувань сегментів ринку; аналіз діяльності, що адаптує товарну пропозицію до очікувань сегментів ринку); вибір стратегії виходу на нові сегменти та обслуговування ринку (розроблення рекомендованої стратегії завоювання сегментів ринку; оцінка очікуваного збільшення продажів і прибутку, а також фінансових витрат, пов'язаних з виходом на нові сегменти ринку; розроблення детального

графіка реалізації стратегії); аналіз процесу реалізації стратегії та виходу на нові сегменти ринку.

Результатом вищенаведених заходів є представлення рекомендацій щодо необхідних організаційних змін і пропозиція нової моделі управління, яка дозволить бізнесу працювати в новому бізнес-середовищі.

Світовий бізнес налаштований на постійне створення незліченної кількості нових моделей управління розвитком бізнесу і впровадження тисячі інноваційних рішень. Інновації можуть перетворитися на стійку конкурентну перевагу, є джерелом невикористаної майбутньої вартості бізнесу. Однак, одиниці з цих моделей управління приживаються і отримують подальший розвиток. Вміле використання інструментів управління необхідне для створення нових моделей управління або покращення існуючих, пошуку сфер для вдосконалення вже існуючої моделі управління, а також для тестування та адаптації інновацій до потреб бізнесу.

У процесі формування і реалізації нової моделі управління важливим рішенням є впровадження різноманітних інновацій, якими керується бізнес, які можуть бути: продуктом, раніше недосяжним на ринку, в якому працює бізнес і, який в основному призначений для задоволення раніше невизначених потреб покупців, інноваціями щодо процесу виробництва товарів, надання послуг та продажу продукції, а також маршрутами, якими продукт повинен пройти, щоб досягти кінцевого покупця. Створення принципово нових моделей управління розвитком бізнесу пов'язане із впровадженням, передусім, управлінських та організаційних інновацій.

У сучасних умовах інновації, які сприяють формуванню нових моделей управління є найвагомішим драйвером нарощення вартості та зростання конкурентоспроможності бізнесу, лідерства на обраному галузевому ринку. Водночас, модель управління розвитком бізнесу може постати у ракурсі інтегруючої інновації, яка поєднує (різноманітні варіанти) процесні, продуктові інновації та методи організації діяльності бізнесу. Перспективи розвитку бізнесу тісно пов'язані з створення нових видів моделей управління

та перерозподілом меж, зміною структури сфери економіки, в якій працює бізнес.

Бізнес відносно часто розширює або звужує сферу своєї діяльності. Ключове питання у ході розроблення моделі управління полягає в тому, щоб визначити необхідні зміни, які є значущими для клієнта, забезпечуючи водночас високий рівень прибутковості та стратегічний контроль.

Можна виокремити такі стратегічних обставини, які обумовлюють зміни моделі управління розвитком бізнесу:

1. Можливість задовольнити – завдяки проривним інноваціям – потреби великих груп потенційних покупців, які повністю поза ринком, оскільки існуюче рішення є для них занадто дорогим або занадто складним.

2. Можливість використовувати абсолютно нову технологію, побудувавши навколо неї нову модель управління, або можливість використовувати перевірену технологію, виводячи її на абсолютно новий ринок.

3. Можливість запровадити підхід до формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу у тому сегменті, де він ще не прижився, щоб спробувати нові виклики.

4. Необхідність утримувати новаторів від нижньої частини ринку. Бізнес, який фокусується на найбільш прибуткових споживачах та пропонує їм продукти вищого класу, можуть бути витіснені інноваціями-розривами нових конкурентів – інноваціями, призначеними для споживачів з невисоким рівнем доходу, що шукають недорогі продукти. Інновації-розриви, які виникають у нижній частині первісної (основної) мережі цінності, не створюють нові ринки, а просто пропонують недорогі продукти, які призначені для найменш привабливих споживачів зрілих компаній [218].

5. Необхідність враховувати те, що концепції конкуренції та інструменти підвищення конкурентоспроможності змінюються з плином часу.

Отже, економічні кризи та спад в окремих розвинених країнах, зростання конкуренції на ринку, орієнтація на «проникнення» на ринки країн, що розвиваються, змушує національний бізнес замислюватись щодо введення все більш радикальних змін і сфокусуватись на інноваційному підході формування моделей управління розвитком бізнесу.

Перевизначення, трансформація бізнесу полягає в плавній зміні правової форми поточної господарської діяльності без необхідності її ліквідації. Підприємці найчастіше віддаються на трансформацію бізнесу з фінансових міркувань, наприклад, для його оптимізації. Цей процес дозволяє бізнесу досягти багатьох бажаних цілей, таких як: зниження експлуатаційних витрат; нарощення капіталу; удосконалення процесу ухвалення рішень; зміна обов'язків; зменшення податкового навантаження; залучення інвесторів; можливість лістингу бізнесу на фондовій біржі (у разі акціонерного товариства та товариства з обмеженою відповідальністю).

Одним із основоположних принципів трансформації є принцип безперервності, що полягає у таких аспектах: трансформований бізнес має ті самі права та обов'язки, завдяки чому можна безперебійно продовжувати діяльність без необхідності додавати додатки до укладених договорів; трансформований бізнес залишається суб'єктом дозволів, концесій, поступок, які були надані йому до його перетворення (якщо законом або рішенням про надання дозволу, концесії чи поступки не передбачено інше, наприклад, податкові пільги не проходять через процес трансформації); партнери трансформованого бізнесу стають його партнерами у день трансформації.

Диверсифікація є однією з основних стратегій розвитку бізнесу, яка в сучасному дедалі більш турбулентному середовищі є закономірним напрямом розширення, визначає інвестиційні пріоритети на ринках та основні орієнтири розвитку, міру зосередженості на певних сферах діяльності. В Україні найбільш часто спостерігається стратегія диверсифікації продукції, реалізація якої приводить до розширення асортименту продукції та мережі збуту, сприяє зміцненню конкурентних

позицій на сегментах ринку. Не менш важливе значення має галузева диверсифікація, що дає змогу краще використовувати наявні організаційні ресурси, а також створює можливості для розвитку технологічних, ринкових та організаційних ефектів синергії.

Узагальнення ключових функціональних та структурних змін моделей управління розвитком бізнесу дає змогу встановити шляхи застосування моделей управління в сучасній економіці. До таких шляхів із врахуванням специфічних рис моделей доцільно віднести: спричинення нових форм і видів підприємницької діяльності; спричинення появи нових технологій; утворення нових об'єктів управління; зміна функціонального контуру управління; зміна інструментарію управління [54].

На рис. 3.2. наведено логіко-семантичну схему вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Застосування діагностичного аналізу та інструментів оцінки дає змогу адекватно охарактеризувати відповідність діяльності бізнесу сформованій моделі управління, і чи буде її впровадження вигідним кроком. Така інформація сприяє уникненню багатьох непотрібних втрат. Для того, щоб створена схема управління розвитком бізнесу була успішною, необхідно заздалегідь досконально ознайомитися зі специфікою діяльності бізнесу. Перш за все, увага приділяється вмінням та можливостям бізнесу до постійного розширення та вдосконалення. Вони є основою для розроблення моделі управління розвитком бізнесу, оскільки показують, яких ефектів насправді можна очікувати в майбутньому.

Напрями діяльності та ресурси відіграють підпорядковану роль щодо формування цінності для клієнта, стратегії розвитку бізнесу, здатності грамотно формувати й підтримувати її. Створення стратегії розвитку бізнесу та цінності впливає із сприйняття розвитку як важливої мети бізнесу, досягнення якої дає конкурентну перевагу. Найважливішим виміром отримання конкурентної переваги та успішності реалізації моделі управління

розвитком бізнесу є ефективність, на рівень якого суттєво впливає діяльність, яку здійснює бізнесу, та оптимальне управління його ресурсами.

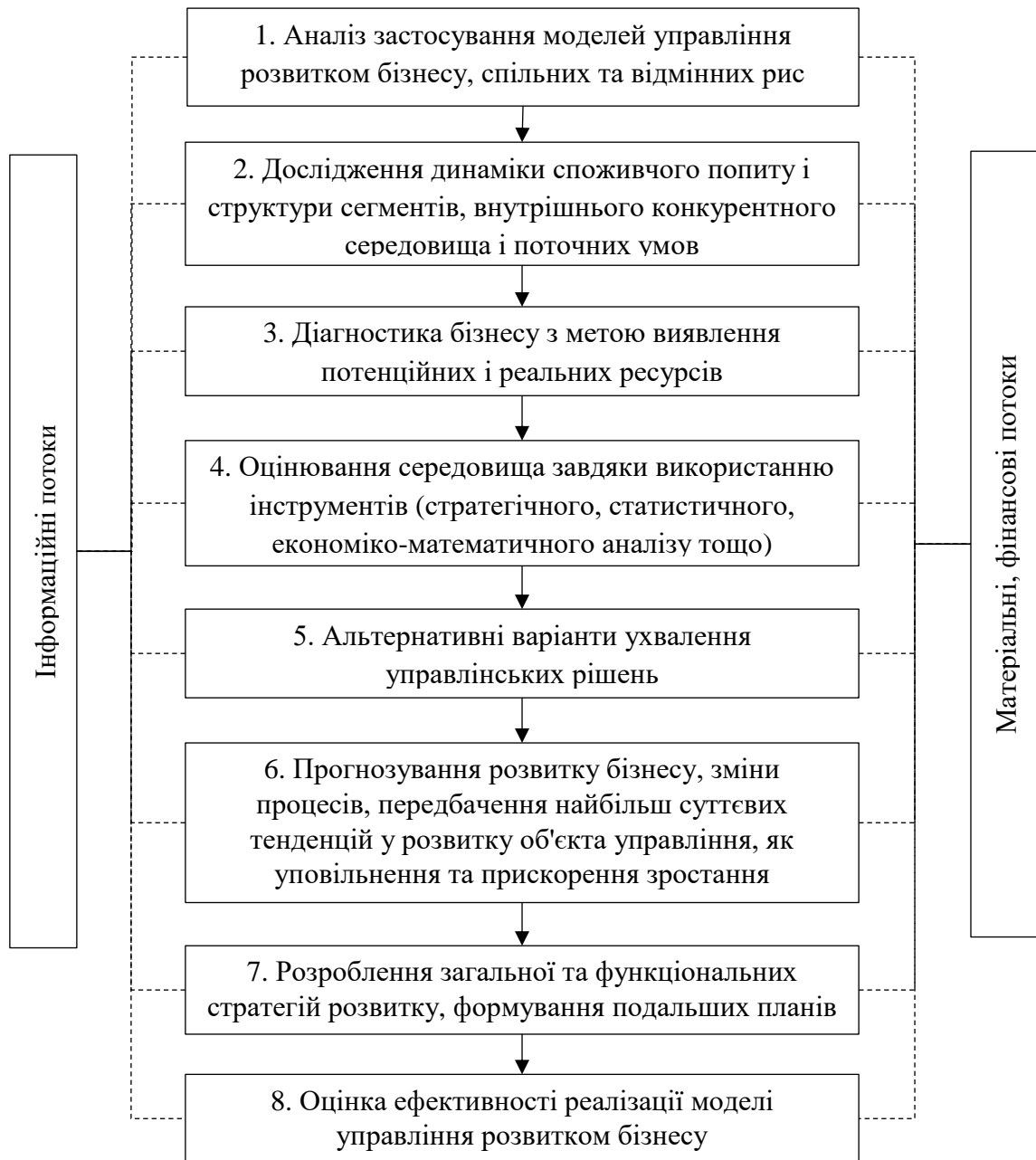


Рис. 3.2. Логіко-семантична схема вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розробка автора

Ефективність бізнесу у досягненні поставлених цілей визначається якістю ресурсів та навичками управлінського персоналу щодо їхнього використання. У сучасній літературі визнається, що не існує єдиного

чинника, який визначає оцінювання успіху бізнесу [219, 220]. У світлі цих міркувань йдеться про переплетення взаємообумовлених елементів.

У той же час ефективність моделі управління розвитком бізнесу складно охопити однозначно. Це пояснюється багатьма чинниками, серед яких багатовимірність явища, переплетення причин і наслідків. Оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу проявляється у результатах фінансової й економічної діяльності бізнесу, ухвалених управлінських рішень, оптимальному використанні ресурсів, раціональному застосуванні технологій, методів забезпечення розвитку бізнесу.

Ефективність моделі управління розвитком бізнесу характеризують: рівень системи управління, ступінь розвитку і застосування технологій в середовищі бізнесу, рівень продуктивності праці та оптимальності застосування паливно-енергетичних ресурсів, сировинних і матеріальних ресурсів тощо.

Ефективність моделі управління розвитком бізнесу доцільно окреслюватись декількома критеріями оцінки. До найважливішого критерію ефективної моделі управління варто віднести економічну ефективність. Цей вид ефективності виявляє рівень застосування усіх економічних ресурсів, якими володіє бізнес, рівень забезпечення отримання ефекту, намічених стратегічних, тактичних цілей і завдань.

Аналітичні та методичні інструменти оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу наведені у таблиця 3.1.

Нині, в умовах прогресуючої глобалізації, дерегуляції ринків та посилення конкурентної боротьби, значення ефективності як такої зростає. Вищезазначені явища в макро- та мікросередовищі, а також діяльність, яку проводить сам бізнес, породжують високу мінливість у повсякденній діяльності бізнесу. Відповідна ефективності застосування моделі управління розвитком бізнесу дозволяє якнайкраще функціонувати в неспокійному середовищі і є важливою, але все більш важливою складовою підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 3.1

Аналітичні та методичні інструменти оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу

Етап	Аналітичний інструментарій оцінювання	Забезпечення
1. Уточнення об'єкту управління, цілей, завдань аналізу, формування плану аналітичної діяльності	Аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння	Сформульовані цілі розвитку бізнесу, розроблені стратегія розвитку бізнесу та стратегічний план розвитку бізнесу
2. Розроблення системи синтетичних й аналітичних показників	Статистичне спостереження, теоретичне узагальнення, зведення інформації, групування	Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності; навчально-методична література
3. Накопичення та підготовка до аналізу необхідної інформації	Порівняння з нормативними критеріями, за певним критерієм у динаміці, прості математичні методи обчислення, групування	Нормативні документи та інструкції, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності, статистичні середньогалузеві показники
4. Аналіз структури та динаміки даних для оцінювання фінансової ефективності	Системний і порівняльний аналіз, групування, вертикальний та горизонтальний аналіз	Методики та методичні рекомендації щодо оцінки фінансової ефективності моделі управління
5. Оцінювання таксономічних показників за складовими ефективності, інтегральна оцінка ефективності	Системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, збалансована система показників (BSC), групування, інтегральний метод, експертних оцінок; критерій min-max; визначення в системі показників – ознак стимуляторів, дестимуляторів і номінаторів	Методики та методичні рекомендації обчислення інтегральних індикаторів, розрахунок таксономічного показника
6. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз економічної та фінансової ефективності	Економіко-математичні методи моделювання (кореляційно-регресійний, факторний аналіз), інтегральний метод	Послідовність здійснення кореляційно-регресійного аналізу, детермінованого та стохастичного факторного аналізу та обчислення показників ефективності. Використання пакетів прикладних програм для проведення розрахунків
7. Оцінювання результатів, пошук засобів підвищення економічної та фінансової ефективності завдяки застосуванню комплексного програмного забезпечення	Абстрагування, аналіз, синтез, екстраполяція, метод мозкового штурму, моделювання, метод ковзких середніх, історичної аналогії, методи з декомпозицією динамічного ряду	Дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності, комп'ютерні системи підтримки і прийняття рішень щодо розвитку бізнесу, тактичний і стратегічний плани розвитку бізнесу, управлінська звітність

Джерело: складено на основі [215, 220]

Одним із найбільш популярних і розповсюджених критеріїв ефективності є гнучкість [222]. Гнучкість завжди повинна бути частиною управління розвитком бізнесу. Це атрибут, що відображає позицію сутності в континуумі стабільності-хаосу. Проте нині, в умовах прогресуючої глобалізації, фінансово-економічних криз, дерегуляції ринків та посилення конкурентної боротьби, значення гнучкості як такої зростає.

За умов надвисокого ступеня непередбачуваності та невизначеності середовища з метою успішного та якісного функціонування бізнесу, модель управління розвитком бізнесу повинна володіти чималою кількістю різних реакцій та умінь прогнозування явищ і подій, на противагу зростаючій кількості несприятливих змін, які виникають і виникатимуть у навколишньому середовищі. Чим швидше і точніше бізнес реагує на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, тим вищою є ефективність бізнесу, оскільки це означає здатність зробити діяльність більш гнучкою. Успіх сучасного бізнесу значною мірою визначається його консолідацією із навколишнім середовищем, і, таким чином, може означати розгалужену мережу багатогранних відносин.

Вимога гнучкості є результатом частоти та обсягу змін. Зміни стосуються окремих елементів ринкового середовища та бізнесу загалом, а також ресурсів, процесів і структур внутрішнього середовища бізнесу. Високий рівень гнучкості організаційних структур є передумовою для досягнення передбачуваної організаційної сприйнятливості до адаптивних змін. У той же час посилюється тиск, який спрямований на покращення загальноприйнятої ефективності операцій. Часто мова йде не тільки про ефективність у вигляді рентабельності продажів або рентабельності капіталу, але й про максимізацію вартості бізнесу, отримання або збереження конкурентної переваги протягом достатньо тривалого періоду часу. Це спонукає бізнес постійно шукати нові шляхи та інструменти для досягнення цих цілей. Таким ключем до успіху може бути гнучкість.

Управління гнучкістю виробничої системи спрямоване на підвищення спроможності бізнесу забезпечувати перехід на виробництво нової (модернізованої) продукції у найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів. Фінансова гнучкість, як один із найважливіших видів гнучкості, дає змогу ефективно управляти процесами формування, розподілу і використання фінансових ресурсів і грошових коштів в умовах невизначеності середовища та дефіциту часу для ухвалення рішень. Асортиментна гнучкість бізнесу пов'язується з необхідністю розвивати асортимент продукції на основі моніторингу ринкового середовища і використання новітніх технологій маркетингових досліджень з метою передбачення можливих змін споживацького попиту і появи нових потреб у ринковому середовищі. Організаційна гнучкість пов'язана з можливостями використання сучасних технологій реструктуризації та реорганізації бізнесу як засобів їх виживання, побудови адаптивних структур управління, створення стратегічних альянсів [223].

Наукова розвідка процесу зведення знань щодо науково-методичного забезпечення оцінювання гнучкості бізнесу дають змогу стверджувати, що економістами не сформовано унітарного підходу відносно оцінювання даної категорії, зокрема, за умов нестійкого ринкового середовища.

Зважаючи на ці квінтесенції, важливо провести аналіз науково-методичних підходів щодо оцінювання гнучкості бізнесу, які об'єднано у основні групи із окресленими ознаками (табл. 3.2).

Отже, можна зробити висновок, що в епоху гіперконкурентного ринку, яка проявляється урізноманітненням потреб споживачів, перевантаженістю інформацією, загальною непередбачуваністю та швидкістю змін середовища, володіння атрибутом гнучкості є основною зброєю в боротьбі за збереження (навіть тимчасово) конкурентних переваг. Водночас варто визнати, що гнучкість бізнесу є не самоціллю, а побічним ефектом управлінських рішень, ухвалених у ході формування та реалізації моделі управління. Це вказує на

те, що гнучкість є багатовимірною концепцією, яку доволі складно використовувати на рівні бізнесу.

Таблиця 3.2

Систематизація науково-методичних підходів щодо оцінювання гнучкості бізнесу

№	Інструментарій та характеристика науково-методичних підходів	Автори
1	Технології оцінювання гнучкості бізнесу на основі інтегрального показника, який акумулює вплив часткових або узагальнених індикаторів за різними критеріями	В. М. Васильєв, В. А. Козловський, Л. А. Мачкур, О. В. Грачов, Р. А. Сатановський
2	Методичні підходи, які об'єднані баченням гнучкості бізнесу з позицій оцінювання їх фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної у загальній системі видів гнучкості	А. Гамб, К. Гронхаг, У. О. Клеверлі, Б. Дрейер, С. О. Комаринець, А. Тріантіс, П. Фернандез
3	Методичні підходи до оцінювання гнучкості бізнесу, що акцентують увагу на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості бізнесу з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості	В. М. Самочкін, Д. Ш. Яруліна
4	Управлінські технології оцінювання гнучкості бізнесу, що орієнтуються на розгляд цієї проблеми з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого, що забезпечує комплексний аналіз усіх його елементів і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів	Т. І. Лепейко, І. П. Отенко, М. С. Пантелєєв, Н. М. Шматько
5	Методичні підходи до оцінювання гнучкості бізнесу, що охоплюють блок питань, пов'язаних з багатофакторним оцінюванням гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів	О. В. Грачов, С. О. Комаринець, Н. В. Хлістунова, О. В. Шатілова

Джерело: складено на основі [224]

Практична реалізація моделі управління розвитком бізнесу відбувається завдяки вибору вектору, ухвалення управлінських рішень, застосуванню системи управлінських інструментів і методів, які постають підґрунтям механізму управління розвитком бізнесу. Вибір і застосування моделі управління розвитком бізнесу, зважаючи на стан функціонування та перспективи розвитку бізнесу, дає можливість провести ефективний перехід бізнесу від одного, менш ефективного та результативного стану до більш ефективнішого та результативнішого за умов змінного середовища.

Сучасні кризи змушують український бізнес переглядати свої цілі, стратегії та моделі управління, щоб пристосуватися до нових реалій. Тому, на даний момент багато з них відходять від традиційних методів управління та планування, переходять на більш інтегровані моделі, поєднуючи, серед іншого, операційні та фінансові питання. В результаті вони можуть отримати не тільки конкурентну перевагу, але й більшу стійкість та адаптивність до ринкових потрясінь.

3.2. Інноваційно-адаптивний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу

В умовах посилення світової конкуренції, глобалізаційних процесів сучасний бізнес вимушений забезпечувати вимогу інноваційності, адаптивності, налаштованості на новітні виклики. Наслідком цього має стати вміння у короткі терміни перебудувувати власний бізнес, організаційну структуру, операційні чи виробничі процеси тощо. Така ситуація вимагає від бізнесу ухвалення миттєвих управлінських рішень, котрі потребують відповідної інформаційної підтримки.

Економічна криза в Україні, спричинена бойовими діями на сході країни, пандемією COVID-19 створила бізнесу нетипові проблеми, поставивши на їхньому шляху досі незнані ризики. Вчені та практики, які раніше спробували передбачити подібного роду загрози, розглядали їх локально – у межах окремих країн. Реальність же змушує жити та працювати за новими лекалами. Потреби ринків змінюються, бізнес перебуває у процесі трансформації. Гнучкість та адаптивність переходять із тимчасових заходів (на період переорієнтації виробництва, бізнес-процесів чи впровадження інновацій, змін) у постійні, тобто стають стилем, системою та культурою управління. Вибір правильної моделі управління розвитком бізнесу може

стати відправною точкою для виживання, зростання та масштабування бізнесу [225].

Врахування динамічної компоненти розвитку дає змогу бізнесу відтворювати та нарощувати потенціал, адаптуватись до світових та внутрішньокраїнових трансформацій. Саме інновації та адаптаційні можливості постають підґрунтям для успішного управління розвитком бізнесу.

Бізнес повинен вміти реагувати на трансформації зовнішнього середовища через зміну структури діяльності, моделі управління. Водночас, головні параметри розвитку бізнесу мають залишатись у прийнятних межах. Також бізнес повинен вміти швидко налаштувати виробництво товарів і послуг, враховуючи параметри, які зазначені замовником. Заразом витрати на переналаштування не мають призводити до вагомих змін у результатах діяльності бізнесу.

Сьогодні важливим для українського бізнесу є можливість зосередитися на впливові різних чинників на кінцевий результат діяльності та успішність виконання завдань і самого бізнесу.

Проведене у другому розділі дослідження підтвердило, що для бізнесу України важливими є інноваційно-технологічні та кадрові чинники, які складаються з певної групи підчинників. А важливим результатом діяльності бізнесу є його гнучкість.

Вважаємо за доцільне запропонувати інноваційно-адаптивний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на поєднанні інноваційного й адаптивного підходах.

Інноваційно-адаптивний підхід передбачає спроможність бізнесу працювати за різних обставин і ситуацій, швидкість та гнучкість налаштування діяльності до нових умов, інноваційність у процесі ухвалення управлінських рішень.

В основі інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу лежить оцінка гнучкості бізнесу. Також цей підхід ґрунтується на використанні таких важливих підчинників:

- рівень та якість ухвалених інноваційних рішень (як елемент інноваційно-технологічного чинника),
- рівень кваліфікації персоналу (як елемент кадрового чинника),
- чистий дохід на одного працівника (співвідношення прибутку (збитку) від реалізації продукції до чисельності персоналу) як показник, що характеризує фінансово-економічний стан розвитку бізнесу.

Методологія дослідження проблеми базується на використанні інструменту економіко-математичного моделювання – пробіт-регресійного аналізу. Розрахунки проводилися із використанням пакету статистичного аналізу Statistica 6.0.

Пробіт-регресійний аналіз застосовано з метою ухвалення управлінських рішень для реалізації успішних моделей управління бізнесом, завдяки встановленню залежності між показником гнучкості чи негнучкості бізнесу та іншими чинниками. У процесі моделювання гнучкості бізнесу було враховано як якісні, так і кількісні показники.

Показники гнучкості чи негнучкості бізнесу можуть набувати лише двох значень. Двійкова змінна – це змінна лише з двома значеннями (0 і 1). Таким чином, є можливість побудувати пробіт-регресійну модель для прогнозування значення двійкових змінних на короткий проміжок часу.

Досить часто побудова множинної регресії не дає бажаного результату. Але причина в тому, що обчислені значення залежної змінної можуть не належати інтервалу $[0, 1]$. У цьому випадку завдання побудови регресійної залежності може бути не як передбачення значень двійкової змінної, а як моделювання деякої неперервної змінної, яка може давати значення всередині діапазону $[0,1]$. Такі проблеми можна описати за допомогою лінійних імовірнісних моделей або пробіт-моделей [226]. Прогнозовані значення можна інтерпретувати як ймовірність гнучкості бізнесу.

Дані отримані в результаті опитування, проведеного у 2021 р. (додаток В). Методологія цього дослідження залучала 62 національних експерти, які активно працюють або працювали на підприємствах харчової промисловості. Кількість експертів лежить у межах, як того вимагає методика [227]. Коефіцієнти компетентності для всіх експертів були в межах [0,57; 0,80], які відповідають нормативним положенням. Коефіцієнт конкордації, необхідний для оцінки якості відповіді експерта, склав 0,70, що відповідає нормативним стандартам.

У наведених нижче таблицях (табл. 3.3 і 3.4) наведено дані для пробіт-моделі оцінки гнучкості бізнесу в харчовій промисловості. До вибірки було включено 41 підприємство харчової промисловості.

Таблиця 3.3

Вхідні дані для пробіт-моделі оцінки гнучкості бізнесу в харчовій промисловості (висока гнучкість бізнесу)

№	Бізнес у харчовій промисловості	Гнучкість бізнесу	Рівень та якість ухвалених інноваційних рішень	Кваліфікація персоналу	Чистий дохід на одного працівника
		у	x1	x2	x3
1	ТОВ «Данон Дніпро»	1	10	9	45,83
2	ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	1	9	8	142,57
3	ПАТ «Чумак»	1	9	10	104,11
4	ПАТ «Яготинський маслоробний завод»	1	8	7	132,35
5	ПАТ «Пологівський олійноекстракційний завод»	1	9	9	129,58
6	ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»	1	10	10	48,86
7	ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»	1	8	9	160,06
8	ПАТ «Коблево»	1	9	9	129,21
9	ПАТ «Кременчуцька КФ «Рошен»	1	9	8	151,13
10	Корпорація Оболонь	1	8	7	210,06
11	ПАТ «Концерн Хлібпром»	1	8	8	175,10
12	ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (Данон)	1	10	9	44,82

13	ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	1	9	8	91,11
14	ПАТ «САН ІнБев Україна»	1	8	7	262,91
15	ПАТ МК «Галичина»	1	8	9	105,56
16	ПАТ «ВО «Конті»	1	9	8	151,33
17	ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1	10	9	138,45
18	ТОВ «Радимо»	1	9	10	52,50
19	ПАТ «Київська КФ «Рошен»	1	9	7	139,29
20	ПАТ «Карлсберг Україна»	1	8	8	93,33
21	ПАТ «Регіна»	1	9	8	65,26

Джерело: складено автором на основі опитування

Таблиця 3.4

Вхідні дані для пробіт-моделі оцінки гнучкості бізнесу в харчовій промисловості (низька гнучкість бізнесу)

№	Бізнес у харчовій промисловості	Гнучкість бізнесу	Рівень та якість ухвалених інноваційних рішень	Кваліфікація персоналу	Чистий дохід на одного працівника
		у	x1	x2	x3
1	ПАТ «Галактон»	0	5	5	-23,10
2	ВАТ «Мелітопольський пивоварний завод»	0	3	4	2,50
3	ВАТ «Ніжинський пивзавод»	0	6	5	-36,67
4	ВАТ «Новоград-Волинський пивзавод»	0	4	5	-39,26
5	ТОВ «Гостинне»	0	3	6	25,00
6	ПП «Спартак»	0	5	4	-40,00
7	ТОВ «Хліб Переяславщини»	0	2	5	1,58
8	Фермерське господарство ім. Шевченка	0	4	6	-43,87
9	ТОВ «Тера»	0	5	3	-39,09
10	ТОВ Полтаваагропром	0	3	4	1,53
11	ТДВ «Житомирська кондитерська фабрика «ЖЛ»	0	5	7	-38,67
12	ТОВ «Ватра»	0	4	4	-35,29
13	ПАТ «Вісма-Плюс»	0	2	3	4,00
14	ТОВ «Квіра»	0	1	5	1,96
15	ТОВ «Мега»	0	5	5	22,50
16	ПП «Норд»	0	3	6	-19,57
17	ТОВ «Оілтрейд»	0	4	4	-13,89
18	ТОВ «Санойл»	0	3	5	4,25
19	ТОВ «Укрдень»	0	2	3	1,80
20	ТОВ «Співавтор»	0	3	5	7,50

Джерело: складено автором на основі опитування

Рівень та якість ухвалених інноваційних рішень і кваліфікації персоналу визначалися шляхом перевірки в межах 0 і 10 (максимум 10). Гнучкість бізнесу визначалася як 0 (відсутність гнучкості) або 1 (гнучкий бізнес). Кількісні дані (прибуток (збиток) від реалізації продукції до чисельності персоналу) про фінансову діяльність бізнесу були отримані за результатами опитувань. Ці дані можуть бути використані для розрахунку чистого доходу на одного працівника.

Пробіт-регресійна модель дає змогу визначити групу гнучкості бізнесу в харчовій промисловості і передбачає можливість вивчити ймовірність того, що бізнес буде віднесений до конкретної групи гнучкості. Це робить метод пробіт-регресії унікальним для оцінки гнучкості бізнесу.

Пробіт-функція є оберненою до функції стандартного нормального розподілу. Пробіт-функція визначає квантиль стандартного нормального розподілу для заданої ймовірності. Використання саме стандартного нормального розподілу не обмежує загальності моделі (оскільки можливе ненульове середнє враховане в константі), яка обов'язково є присутньою в системі чинників, а можлива неоднорідна дисперсія враховується за рахунок відповідного нормування усіх коефіцієнтів b . Також необхідно виділити наступні позитивні моменти: пробіт-аналіз бере до уваги моделі нелінійної залежності та має можливість однозначної інтерпретації результуючого показника гнучкості. Набуваючи значень обмежених інтервалом від 0 до 1, пробіт-аналіз визначає номінальне значення реалізації гнучкості [228].

Перш за все, ми досліджували рівень та якість ухвалених інноваційних рішень на гнучкість бізнесу. Для цього були введені різні значення цього чинника, а інші чинники залишалися незмінними.

Потім додатково досліджували вплив інших чинників на гнучкість бізнесу. Водночас, рівень та якість ухвалених інноваційних рішень залишались незмінними.

Метод почергового залучення чинників розглядається як засіб досягнення результатів у впровадженні пробіт-моделі. Однак, вплив лише

кількісних показників на гнучкість бізнесу досить глибоко вивчений і не потребує окремого розкриття. Тому кількісні показники враховуються швидше як додаткові чинники. Ці варіанти допускають кілька комбінацій чинників. Таким чином, ми можемо провести повномасштабне дослідження впливу якісних чинників, а потім і кількісних чинників на гнучкість бізнесу за рахунок пробіт-моделі.

Пробіт-модель має вигляд [229]:

$$p(x) = P(Y = 1 | X = x) = \Phi(xTb), \quad (3.1)$$

$$\Phi(u) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^u e^{-\frac{z^2}{2}} dz,$$

де Φ – інтегральна функція розподілу (CDF) стандартного нормального розподілу, b – невідомі параметри, які доцільно оцінити.

Для оцінки гнучкості бізнесу в харчовій промисловості були використані такі показники:

- x_1 – рівень та якість ухвалених інноваційних рішень,
- x_2 – рівень кваліфікації персоналу,
- x_3 – чистий дохід на одного працівника.

Параметри отриманої пробіт-моделі в середовищі STATISTICA 6.0 мають такий вигляд (рис. 3.3):

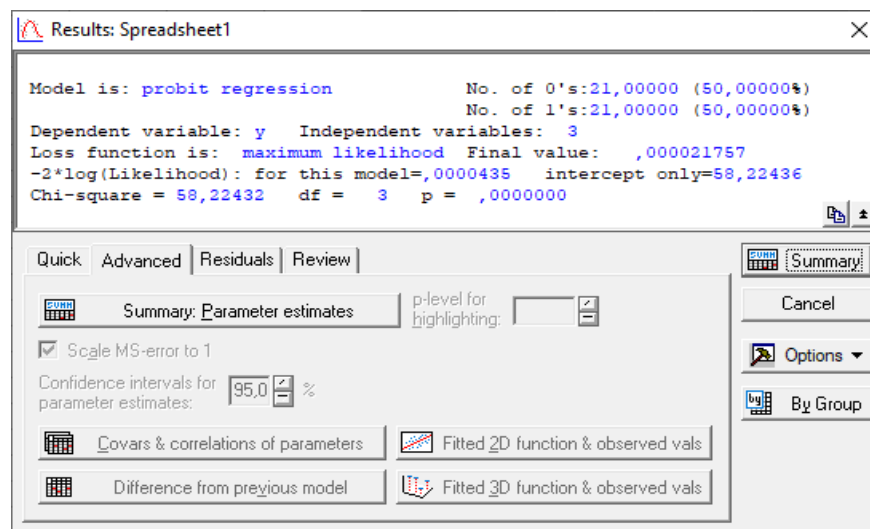


Рис. 3.3. Параметри отриманої пробіт-моделі в середовищі STATISTICA 6.0

Джерело: складено автором

Як видно з параметрів на рисунку 3.3, трифакторна пробіт-модель забезпечує високу надійність, що підтверджується розрахунковим значенням χ^2 -квадрат (χ^2 -розподіл), який рівний 58,2 і майже нульовою вірогідністю не відкинути нульову гіпотезу.

Аналітичний вираз побудованої моделі матиме такий вигляд:

$$P(y_i = 1|x_i) = \Phi(40 - 2,3x_1 - 3,5x_2 - 0,009x_3) \quad (3.2)$$

Отриманий вираз можна застосувати для оцінювання показника гнучкості бізнесу із врахуванням різних чинників.

На рис. 3.4 подана залежність досліджуваного показника гнучкості бізнесу в умовах зміни чинника x_3 (чистий дохід на одного працівника) для певних значень чинника x_1 (рівень та якість ухвалених інноваційних рішень) та зафіксованому значенню чинника x_2 ($x_2 = 6$). Тобто, зростання чистого доходу на одного працівника для різних значень рівня та якості ухвалених інноваційних рішень та фіксованих значень рівня кваліфікації персоналу приводить до підвищення показника гнучкості бізнесу.

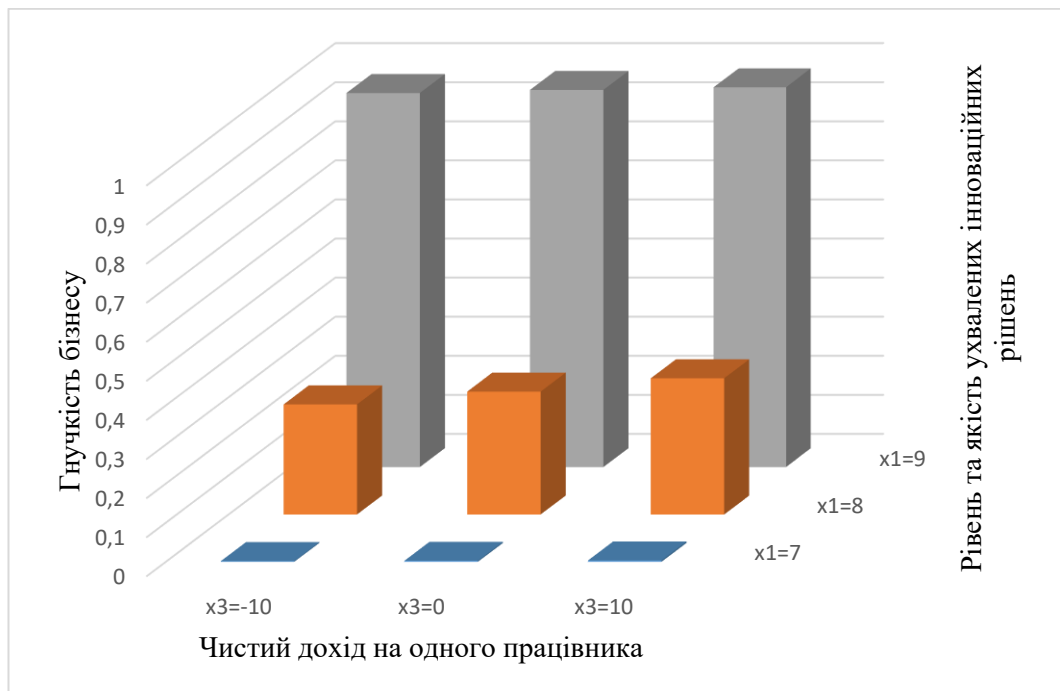


Рис. 3.4 Графік впливу чистого доходу на одного працівника на показник гнучкості бізнесу

Джерело: складено автором

Однією з вагомих фінансових категорій, який віддзеркалює привабливий фінансовий результат діяльності бізнесу, окреслює успішність його функціонування, ефективність виробничих процесів, ситуацію із продуктивністю праці, є чистий дохід на одного працівника. Щоб бізнес успішно функціонував, підвищував свою вартість і приносив дохід своїм власникам та працівникам, він повинен бути прибутковим.

Суттєва роль економічного змісту чистого доходу на одного працівника підтверджено розкриттям основної діяльності бізнесу. Дохідність бізнесу постає одним з найосновніших індикаторів, що характеризує фінансово-економічний стан функціонування бізнесу, встановлює мету його діяльності. Завдяки аналізу дохідності менеджери можуть ефективніше керувати бізнесом, створити модель управління та стратегію розвитку, визначити оптимальні напрями дій і збільшити прибуток. Це дає змогу отримати інформацію про те, коли бізнес почне приносити прибуток, коли погасить кредити та, які інвестиції принесуть йому вимірні фінансові вигоди. Висока дохідність приведе до збільшення вартості бізнесу. За умови правильного застосування аналізу дохідності є можливість ефективно виправляти помилки управління, вибирати ефективну інвестиційно-інноваційну стратегію розвитку нових бізнес-проектів та підвищувати дохід.

Чим вищий рівень чистого доходу на одного працівника, тим краще працює бізнес. Однак, у цьому випадку не існує оптимального рівня цього співвідношення, який би відображав різні рівні дохідності. Тому, результати варто інтерпретувати на основі змін показника у часі. Якщо рівень чистого доходу зростає, збільшується фінансова безпека, можливості розвитку бізнесу та адаптування до динамічних умов середовища. Зростання також означає, що бізнес має конкурентну перевагу, зумовлену конкретним продуктом, запатентованою технологією або унікальним брендом.

Сьогодні бізнес зацікавлений не лише в отриманні доходу, але і в його максимізації. Таким чином, для бізнесу постає необхідним вирішення питань, пов'язаних із ефективним управлінням дохідністю, оскільки розмір

отриманих доходів має надзвичайне значення для стратегічного розвитку, реалізації бізнес-проектів. Дохідність має вплив на формування фінансових ресурсів, зростання ринкової вартості бізнесу, результативність та ефективність діяльності. Тому, значення дохідності в розвитку бізнесу визначає доцільність дослідження питань формування та реалізації ефективної системи управління дохідністю бізнесу.

Враховуючи ринкове середовище господарювання, бізнес змушений формувати таку структуру фінансових ресурсів, яка б забезпечувала зростання ефективності фінансово-економічної діяльності, фінансову стійкість, платоспроможність і мінімізацію можливих фінансових ризиків. Таким чином, в сучасних умовах у процесі формування фінансових ресурсів бізнесу зростає значення дохідності, прибутку, амортизаційних відрахувань і залучених коштів [230]. Головною ціллю системи управління дохідністю бізнесу є пошук найкращих джерел створення доходу, напрямів розподілення та застосування доходу задля забезпечення розвитку бізнесу та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація системи управління дохідністю бізнесу передбачає рішення завдань: планування ступеня дохідності, встановлення резервів підвищення дохідності та рівня ризиковості діяльності, забезпечення системи контролю та моніторингу щодо розподілення та застосування доходу.

На рис. 3.5 подана залежність досліджуваного показника при зміні чинника x_1 (рівень та якість ухвалених інноваційних рішень) для певних значень чинника x_2 (кваліфікація персоналу) та зафіксованому значенню чинника x_3 ($x_3 = 0$). Тобто, зростання рівня та якості ухвалених інноваційних рішень для різних значень рівня кваліфікація персоналу та фіксованих значень показника чистого доходу на одного працівника приводить до підвищення показника гнучкості бізнесу.

Науковці, які притримуються інституційної концепції економічного зростання [231] вважають, що ухвалення інноваційних рішень менеджерами сприяє отриманню позитивних результатів для бізнесу та країни загалом.

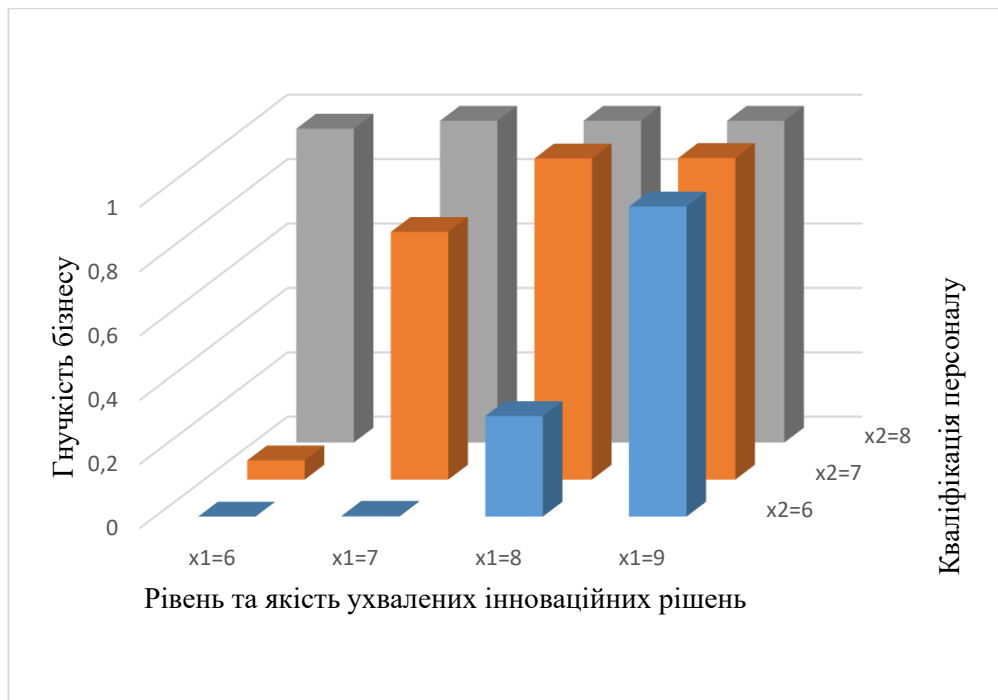


Рис. 3.5 Графік впливу рівня та якості ухвалених інноваційних рішень на показник гнучкості бізнесу

Джерело: складено автором

Управління на основі інновацій (створення управлінських інновацій (інновацій в менеджменті) передбачає пошук нових рішень, методів управління, провадження інновацій у процес діяльності бізнесу) має на меті розвиток бізнесу завдяки впровадженню змін, нових управлінських практик, удосконалення процесів чи структур, головним чином у проривних напрямках діяльності бізнесу. Передусім, це залежить від інноваційного мислення менеджерів, їхнього вміння продукувати та втілювати нові рішення для реалізації моделі управлінні розвитком бізнесу.

В умовах високого рівня непередбачуваності середовища для успішного функціонування та розвитку бізнесу необхідний арсенал різноманітних управлінських засобів, реакцій і вмінь передбачати події [232, с. 3]. Управлінські інновації можуть бути одним із ключових чинників, що впливають на результати діяльності, та розвиток сучасних організацій, що діють у нестабільному середовищі [233].

У нову еру інновацій, коли, передусім, бізнес спільно зі споживачами створюють нові рішення, залучають ресурси, управлінські інновації стають однією з необхідних умов виживання або покращення становища на ринку, оскільки це формує інноваційну орієнтацію бізнесу, даючи змогу реалізувати цей шлях завдяки розробленню нових структурних рішень та проектування організаційних процесів і систем управління людськими ресурсами [234].

Однак, доцільно пам'ятати, інноваціям у менеджменті притаманні особливості, які мають вагомий вплив на гнучкість, адаптивність, ефективність, конкурентоспроможність бізнесу: несподіваність, невизначеність результату (більшість інноваційних управлінських рішень складно передбачити та перевірити завчасно, тобто до їхньої практичної реалізації, а після втілення помилки можуть бути надто суттєвими і фатальними для бізнесу); креативність як основа інноваційних управлінських рішень (менеджер має володіти відповідними компетенціями, інтелектом, кваліфікацією, щоб формувати і впроваджувати ефективні рішення); зіткнення оперативних та інноваційних цілей і завдань, що зумовлено синхронізацією виконання оперативного та стратегічного розвитку бізнесу; витрати робочого часу та вартість бізнес-проектів є надто великими, а отримання економічного ефекту буде розтягнуто в часі, оскільки затрати та наслідки інноваційної діяльності нерівномірно розподілені в часовому вимірі, а термін окупності впроваджених управлінських інноваційних рішень є великим; існування достатньої кількості перешкод у напрямі втілення управлінських рішень і трансформацій, що обумовлено породженням конфлікту інтересів у процесі управління розвитком бізнесу.

Для того, щоб інноваційні рішення були ефективними, керівництву бізнесу потрібно враховувати певні умови:

- менеджери повинні бути впевнені, що інновації необхідні, щоб бізнес був успішним на ринку, підтримувати прагнення до прогресу, стимулюючи та підтримуючи творчих та активних працівників;

- менеджери повинні сприяти створенню клімату організаційної культури, що стимулює інновації та зміни;
- менеджери повинні бути відкритими для пропозицій щодо технічних і технологічних удосконалень, ламати стереотипи;
- менеджери повинні виховувати креативність співробітників, позбавлятися від консерваторів і пасивних людей.

Впровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їхньої господарської діяльності на основі новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до моделі управління розвитком бізнесу новітніх технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає бізнес до побудови конкурентних переваг, ґрунтуючись на інноваційних управлінських рішеннях, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують вміння адаптовуватись до нових ринкових умов [232, с. 3].

На рис. 3.6 подана залежність досліджуваного показника при зміні чинника x_2 (рівень кваліфікації персоналу) для певних значень чинника x_3 (чистий дохід на одного працівника) та зафіксованому значенню чинника x_1 ($x_1 = 5$). Тобто, зростання рівня кваліфікації персоналу для різних значень чистого доходу на одного працівника та фіксованих значень рівня та якості ухвалених інноваційних рішень приводить до підвищення показника гнучкості бізнесу.

Успішний розвиток бізнесу проявляється у реалізації різноманітних видів бізнес-проектів, що обумовлено кваліфікацією персоналу, їхніми навиками та вміннями, компетенціями, які сприяють формуванню людського капіталу бізнесу.

Від компетенції персоналу залежать чинники, що визначають гнучкість бізнесу, ефективність функціонування та розвитку. Об'єктивність у врахуванні кваліфікації персоналу дає змогу отримати уявлення про якість та результативність дій в середовищі бізнесу.

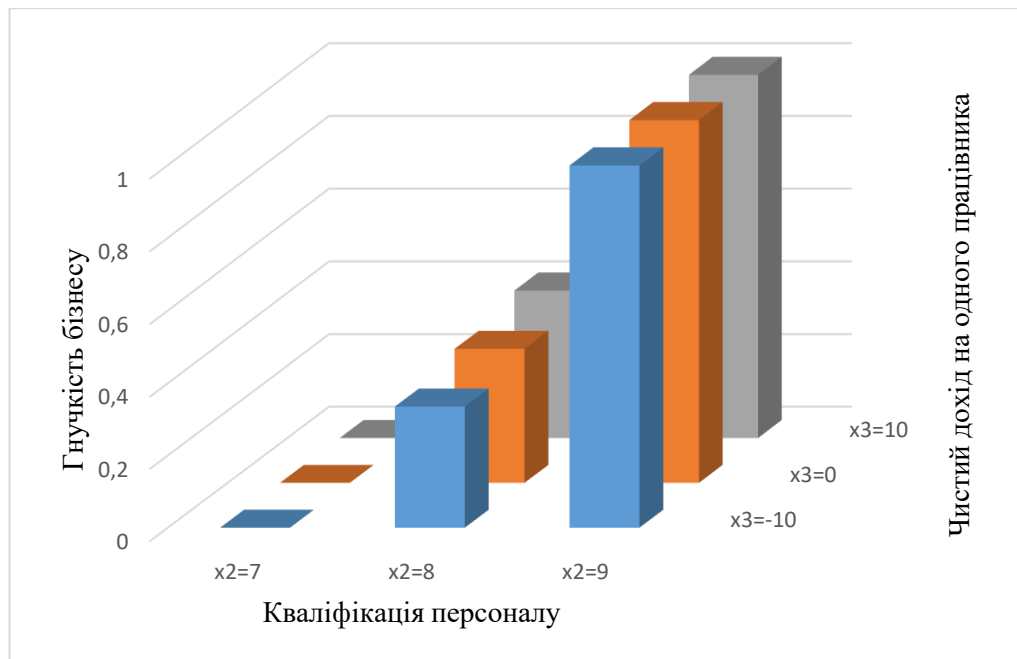


Рис. 3.6 Графік впливу рівня кваліфікації персоналу на показник гнучкості бізнесу

Джерело: складено автором

Зростання міжнародних потреб у застосуванні навичок персоналу узгоджується з визнанням в реальній економіці того, що персонал є найважливішим ресурсом. Ідея управління персоналом як цінного активу зміцнює зв'язок між працівниками і гнучкістю будь-якого бізнесу. Для того, щоб бізнес міг досягти успіху, він повинен переконатися, що персонал має необхідні можливості для підвищення своєї ефективності. Управління на основі підвищення кваліфікації персоналу є однією з основних концепцій управління персоналом, що враховує освітні компетенції, навички, потенціал, а також поведінку, що впливає на кваліфікацію персоналу [235].

Компетенції співробітників визначають темпи розвитку бізнесу, вміння реалізовувати інноваційні рішення на практиці для адаптування до змін, зміцнення позицій на ринку. У зв'язку з тим, що ринок змінюється дуже швидко, впроваджуються нові рішення – кожен бізнес повинен стежити за тим, щоб його працівники були змістовно готові до змін у зовнішньому середовищі. Найкращий метод – інвестувати в навчання співробітників, що підвищує конкурентоспроможність та інноваційність бізнесу.

У ході спільного вироблення рішення, команда працівників повинна знати елементи бізнес-системи, а відділ маркетингу повинен мати інформацію про клієнтів і бізнес-діяльність, яка дає змогу шукати нові рішення, завдяки чому досягнення спільної мети буде ефективнішим.

Альтернативою заміні персоналу стає навчання та підвищення кваліфікації вже зайнятого персоналу. Щоб інвестиції у персонал не стали збитками для бізнесу, важливо досліджувати потреби співробітників. Для цього необхідно проводити ретельний аналіз, враховуючи знання та навички співробітників, а також очікування щодо подальшого розвитку. Будь-яка форма розвитку компетенції співробітників має бути тісно пов'язана зі стратегією бізнесу та мати вплив на розвиток гнучкості бізнесу. Співробітник, у якого вкладено кошти, набагато більше ідентифікує себе з організацією, відчуває, що його цінують і стає невід'ємною її частиною. Безумовно, інвестиції в працівника формують у нього відчуття стабільності роботи, він відчуває, що його навички та досвід потрібні.

Відповідно до результатів опитування, яке проведене у 2020 році в польських компаніях, встановлено, що на думку 82% респондентів, зміна системи освіти працівників є важливою або дуже важливою для бізнесу, але лише 5% респондентів заявили, що їх компанія повністю або частково готова до цього. 53% жінок і 58% чоловіків стверджують, що їхній безпосередній керівник усвідомлює їхні професійні амбіції [236].

Участь співробітників у різноманітних тренінгах і навчальних курсах приносить користь не тільки бізнесу, а й самому працівнику, який може підвищити свої компетенції та розвинути багато навичок, що виливається в його самооцінку. Навчання та розвиток співробітників бізнесу також безпосередньо втілюється в його успіх, тому кожен роботодавець повинен подбати про цей аспект у своєму бізнесу. Співробітники, які задоволені та впевнені у своїй кваліфікації, охоче будуть використовувати набутий досвід та навички у своїй професійній роботі – це головна перевага бізнесу. Розширення практичних навичок та обмін досвідом у професійній сфері

дають шанс отримувати сміливіші виклики, які дають змогу змінити бізнес, плинути на рівень гнучкості, підвищити ступінь конкурентоспроможності. Важливим аспектом є також регулярна оцінка результатів роботи та чітке представлення кар'єрних шляхів та перспектив підвищення.

Провівши дослідження впливу різних чинників на гнучкість бізнесу, пропонуємо сформуванню інноваційно-адаптивний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу як процесу адаптації та інноваційних змін у превалюючих компонентах внутрішнього середовища, управлінські заходи, які визначатимуть вагомий економічний ефект.

Послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу (рис. 3.7) включає такі етапи: формування цілей і завдань, які стосуються управління розвитком бізнесу; комплексу чинників, що визначають розвиток бізнесу; збір, накопичення, аналізування, оцінювання отриманих даних; формування пробіт-моделі впливу внутрішніх чинників на гнучкість бізнесу; оцінювання адекватності сформованої пробіт-моделі; аналізування отриманих результатів та їх співвіднесення сформованим цілям і завданням управління розвитком бізнесу; ухвалення рішень щодо формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Менеджерам важливо опановувати нові інструменти моделювання, завдяки яким впроваджуються моделі управління в умовах нестабільності. Водночас, увага повинна бути спрямована на вдосконалення моделі управління розвитком бізнесу на основі пробіт-регресійного аналізу, формування системи чинників впливу на розвиток бізнесу з метою втілення цілей і завдань управління розвитком бізнесу.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує український бізнес, відзначається нестабільністю та невизначеністю. Бізнес наражається на нові перешкоди, виклики і відповідно завдання, які потребують стрімкої адаптації до мінливих ринкових умов, зростання рівня конкурентоспроможності,

результативного застосування ресурсів, забезпечення підвищення ступеня гнучкості та продуктивності.



Рис. 3.7 Послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб діяльність бізнесу була успішною, необхідно своєчасно враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх чинників та рівень їхнього впливу, оперативно реагувати на них управлінськими рішеннями та відповідними діями, раціонально використовувати власні ресурси, а також дуже важливо сформувати ефективну модель управління та впроваджувати управлінські інноваційні рішення [237].

Отримані результати можуть сприяти ухваленню менеджерами унікальних управлінських рішень щодо втілення на практиці успішних

бізнес-проектів, які пов'язані з розвитком бізнесу з точки зору інноваційності та адаптивності.

Емпіричне знання розвитку бізнесу та чинників, що визначають його гнучкість, може сприяти швидкій зміні внутрішніх правил і організаційної структури, ринкового попиту, асортименту та дизайну продукції, залученню інвестицій. Водночас, розвиток знань і компетенцій співробітників є важливим елементом стратегії бізнесу, що виливається на гнучкість та ефективність усього бізнесу. Здобуття або підвищення кваліфікації співробітників у динамічно змінюваному бізнес-середовищі перетворюється на підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку, а також на професіоналізм та ефективність роботи команд працівників.

Успіх бізнесу, його функціонування та розвиток обумовлені креативністю, адаптаційністю, інноваційним підходом до діяльності. Інноваційні рішення повинні бути зосереджені на використанні бізнес-процесів інноваційним способом, поєднуючи із розробленням бізнес-цілей. Ринкові показники, тенденції та бізнес-практика свідчать про те, що без інвестицій в інновації неможливо подолати зростаючу конкурентоспроможність. Інноваційні рішення постають вирішальним аспектом для бізнесу та мають евентуально вагомий вплив на гнучкість і підсумки діяльності бізнесу.

3.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом в Україні

В умовах розвитку ринкового середовища із очевидною суворою конкуренцією, вагоме значення для бізнесу України отримує удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, втілення сформованих стратегічних цілей і завдань, управлінських принципів розвитку бізнесу.

Формування моделі управління розвитком бізнесом обумовлено організаційним розвитком бізнесу, що потребує, відносно операційної діяльності суб'єктів господарювання, належний ступінь інформаційного забезпечення. Задля оцінювання впливу різного виду загроз і можливостей, які характеризують ринок товарів і послуг, бізнес повинен формувати високоякісну і добротну аналітичну підтримку на усіх етапах управління.

Неабияке значення для формування та ефективної реалізації моделі управління розвитком бізнесом в Україні має результативне застосування інформаційного та аналітичного потенціалу бізнесу. Сучасним формам забезпечення моделі управління розвитком бізнесом притаманний обліково-керуючий характер. Здебільшого забезпечення спрямоване на підтримку поточної діяльності бізнесу. Універсальні форми інформаційно-аналітичного забезпечення для формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом практично відсутні чи характеризуються браком системності. Така ситуація може призводити до загрози ухвалення неправильних стратегічних управлінських рішень, через те, що вони мають затверджуватись, виходячи із достовірної, якісної, своєчасної аналітичної, дискретної інформації.

Головними проблемами, які супроводжують розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, є таке:

- рівень якості, ефективності та результативності сформованих управлінських рішень в бізнес-середовищі обумовлюється інформацією та даними, якими володіють лінійні та функціональні менеджери;
- оскільки бізнес володіє слабо пов'язаними наскрізними інформаційними потоками, необхідно мати різні види методичних положень формування моделі управління розвитком бізнесом і вихідні об'єктивні дані;
- проглядається відставання у застосуванні сучасної статистичної, поточної інформації у діяльності бізнесу;

- проглядається непрозорість процесу генерування аналітичних документів, а індикатори, які використані у цій документації, можуть охоплювати різноманітні значення.

Для більшості українських підприємств характерне відставання інформаційного забезпечення управління від параметрів бізнесу. Відставання пов'язане зі стихійним становленням системи управління, організаційної структури, недостатніми дослідженнями в області бухгалтерського обліку [238].

Відповідно до даних Державної служби статистики України за 30.06.2019 р., 15 % респондентів відзначають, що вагомою причиною появи ризиків ведення бізнесу є недосконале та недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління розвитком бізнесу, якому притаманна асиметричність інформації [239].

Головними передумовами удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом є врахування перешкод і рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, запровадження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення для підвищення ефективності діяльності та розвитку бізнесу.

Основними завданнями інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом: пошук, збір, систематизація та узагальнення достовірної й актуальної інформації щодо діяльності бізнесу, стану інформаційних ресурсів; підтримка можливості швидкого і своєчасного одержання вірогідної інформації у систематизованому, повному та камфорному для використання вигляді персоналом та організаційними підрозділами; аналіз за всіма доступними інформаційними джерелами потенційних партнерів з метою мінімізації ризиків; моніторинг фінансового стану бізнесу з врахуванням специфічних особливостей, які притаманні сферам економіки та галузях; аналізування іміджу бізнесу, основних показників ефективності та результативності

фінансово-господарської діяльності [240]; пошук шляхів оптимізації використання ресурсів, виробничого і технологічного потенціалу бізнесу; синтез та аналіз варіантів спрямування плану дій у позитивне русло; підготовка різної документації, необхідної для здійснення аналітичної підтримки процесу ухвалення управлінського рішення [241].

Основними перешкодами у процесі розроблення та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом є:

- ухвалення безпідставних стратегічних рішень вищого управлінського рівня та вибір малоефективних, малорезультативних стратегій розвитку бізнесу;
- послаблення якості та достовірності аналітичних даних та інформації;
- дублювання значної кількості звітних, інформаційно-аналітичних документів;
- суттєві витрати часу на встановлення та ліквідацію розбіжностей у звітних, інформаційно-аналітичних документах;
- зростання кількості ризикових ситуацій щодо появи спотвореної інформації завдяки багаторазовому введенню вихідних даних;
- недосконалість роботи наявних автоматизованих інформаційних систем у діяльності бізнесу;
- перешкоди у взаємозв'язку поміж апаратом вищого управління та організаційними одиницями, що займаються питаннями інформаційно-аналітичного забезпечення.

Передумови удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом наведені на рисунку 3. Аналіз стану інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом свідчить про ще недостатньо високий її рівень, необхідність її налагодження та удосконалення.

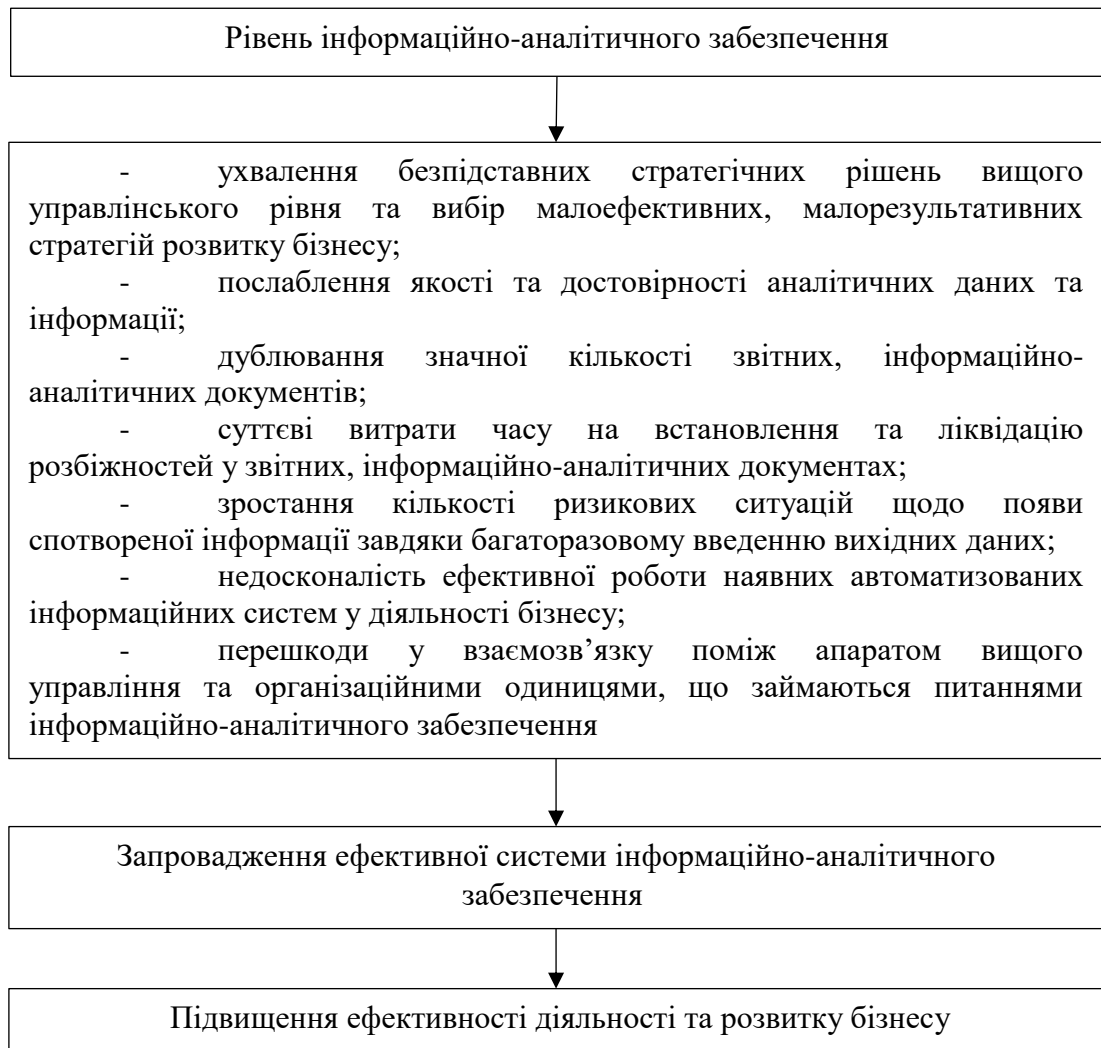


Рис. 3.8 Передумови удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом

Джерело: складено автором

Зважаючи на основні проблемні аспекти в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом України, доцільно звернути увагу на низку заходів:

1) упорядкування комплексного процесу інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом для успішної розвитку:

- встановлення модифікацій стратегічної інформації, що потрібна різним рівням менеджменту для проведення інформаційної й аналітичної підтримки бізнесу;
 - виявлення головних джерел одержання стратегічної інформації для розвитку бізнесу у перспективі;
 - налагодження процесу збору, координування, діагностики, застосування прогнозної, статистичної, аналітичної, нормативної, програмно-планової інформації задля ухвалення управлінських рішень стратегічного спрямування;
 - вибудовування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом на підставі різних підходів;
 - формування головних принципів, ознак, вимог, виокремлення елементів та критерії ефективності запропонованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення;
- 2) передбачення причин викривлення відомостей на усіх фазах інформаційно-аналітичної підтримки;
 - 3) створення системного звітування персоналом, який відповідальний за збір і надання стратегічної інформації;
 - 4) утворення інформаційних баз даних щодо стратегічної інформації;
 - 5) утворення робочої групи, метою якої є проведення систематичного контролю та моніторингу за процесом інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом;
 - 6) створення механізму систематичного інформування персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку;
 - 7) залучення персоналу до процесу інформаційно-аналітичної підтримки завдяки обґрунтованій політиці ціннісно-мотиваційного спрямування;

8) застосування пакету прикладних програм, зокрема, корпоративних, автоматизованих інформаційних систем, які сприяють адаптивності та гнучкості інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом.

Вагомим завданням для бізнесу у процесі формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу є структуризація елементів інформаційно-аналітичного забезпечення, систематизація стратегічної інформації, встановлення головних джерел одержання даних. Це пов'язано з тим, що велика частка бізнесу доволі сумбурно проводять підбір і відсіювання потрібної інформації, нехтуючи окремими принципами управління, зокрема, системністю, об'єктивністю, надійністю та нероздільністю.

Система акумулювання стратегічної інформації у ході формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, яка представляє взаємозв'язок споживачів і джерел отриманої інформації, потреб в отриманні певних видів інформації у процесі розвитку бізнесу для успішного досягнення стратегічних цілей та організації ефективної, результативної діяльності (рис. 3.9).

Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, зважаючи на інформацію, що надходить із внутрішнього та зовнішнього середовища, застосовуючи принципи системного підходу щодо створення й удосконалення забезпечення, має віддзеркалювати консолідовану стратегічну ситуацію розвитку бізнесу України. Застосування системного підходу дає змогу проводити консолідацію збору, оброблення, зберігання і трансферу інформації учасникам, які мають відношення до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом. У процесі накопичення стратегічної інформації виникає необхідність задоволення інформаційних та аналітичних потреб управлінського апарату бізнесу, передбачення подальшого напрямку розвитку бізнесу в навколишньому середовищі, проведенню заходів щодо

вибору методів управління розвитком бізнесу, ухвалення управлінських рішень, що відповідають ефективній стратегії розвитку бізнесу задля нарощення умов і вироблення конкурентних переваг, реалізації моделі управління розвитком бізнесом.



Рис. 3.9 Система акумулювання стратегічної інформації у ході формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом

Джерело: складено автором

У системі акумулювання стратегічної інформації важливе значення має формування стратегічних звітності. У стратегічній звітності має відобразитися інформація, котра дає змогу провести оцінку рівня наближення бізнесу до стратегічних цілей і корегувати як фактичну ситуацію, так і обґрунтовувати майбутні управлінські рішення. Тобто, стратегічна звітність повинна орієнтуватися та формуватися, виходячи з

даних бюджетування, фінансового планування, прогнозування та показників оцінки вартості бізнесу [238].

Враховуючи пропозиції науковців [242, 243, 244, 238] щодо створення та представлення стратегічної звітності для управління розвитком бізнесу, варто використовувати різні компоненти стратегічної звітності, зокрема щодо вартості бізнесу, ризиків ведення бізнесу, фінансових результатів діяльності бізнесу, перспектив розвитку бізнесу (табл. 3.5).

Зарубіжний досвід свідчить про достатню результативність та ефективність втілення компонентів стратегічної звітності щодо управління розвитком бізнесу. Це характеризує відкритість, прозорість діяльності бізнесу, ефективність моделі управління розвитком бізнесу. Практика ведення бізнесу України демонструє проблемність висвітлення деталізованої звітної інформації.

Для оптимізування процесу створення та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, менеджерам важливо встановити потреби у консолідованій стратегічній інформації, враховуючи усі етапи.

Таблиця 3.5

Компоненти стратегічної звітності для управління розвитком бізнесу

[242, 243, 244, 238]

Назва звітності	Інформаційна площа
1	2
Звітність щодо вартості бізнесу	Звітність має містити: аналітичні дані, які потрібно застосовувати для управління поточною діяльністю бізнесу; детальну інформацію (фінансова і нефінансова) щодо результатів діяльності у сегментах бізнесу. Звітність включає дані щодо топ-менеджменту, основного управлінського персоналу, обсягу їхніх компенсацій, а також інформацію про усіх акціонерів та їхні взаємовідносини з третіми сторонами. У стратегічній звітності подано опис цілей діяльності бізнесу, стратегію розвитку
Звітність щодо ризиків ведення бізнесу	Аналіз чинників ризиковості (відповідні <i>ваги</i> ризику, які обчислюються відповідно до характеристик ризиковості за кожними товарами (послугами), які представлені на ринку. Критеріями для обчислення можуть бути такі чинники: складність товарів (послуг), швидкість псування, токсичність, засоби поширення, метод проведення торгових операцій тощо). Обчислення показника ризиковості, який ґрунтується на основних чинниках ризику, відображають операційний статус усіх

	структурних одиниць і процесів. Обчислення залишкового ризику, що представляє частку невід'ємного ризику, вираженого в одиницях ризику, що не вдалося ліквідувати та нейтралізувати.
Звітність щодо перспектив розвитку бізнесу	Загальні дані щодо моделей управління розвитком бізнесу, що дає змогу провести оцінку розвитку частки бізнесу, яка спричинена дією різних чинників. Сюди можна віднести інформацію щодо постійних і разових договорів з клієнтами. Індикатори, які мають відношення до ризиків, дають змогу користувачам проводити оцінку ефективності бізнесу, управляти істотними та доволі малоймовірними негативними ситуаціями та подіями. Індикатори ефективності розвитку бізнесу демонструють, наскільки бізнес зміг досягнути успіху у впровадженні моделі, стратегії та планів (зокрема, успішність розширення сегментів для бізнесу на нових ринках або збільшення клієнтської бази). Показники результативності, що характеризують фінансові та поточні результати, демонструють вплив дій або негативних чинників на результати управління розвитком бізнесу, що сприяють зростанню доходів акціонерів у майбутньому (зокрема, залучення споживачів або одержання доходів на основних споживчих ринках)
Звітність щодо фінансових результатів діяльності бізнесу	Індикатори фінансових результатів діяльності бізнесу повинні включати найважливіші чинники створення вартості, враховуючи моделі управління розвитком бізнесу та включаючи особливості розвитку потенціалу і захисту наявних ресурсів. У стратегічній звітності, поряд з операційними фінансовими результатами, доцільно представляти прогнозовані показники розвитку бізнесу. Ці індикатори, окрім операційних результатів, повинні віддзеркалювати досягнутий рівень ефективності щодо управління ризиками та впровадження моделі, стратегії розвитку бізнесу. Основні індикатори ефективності бізнесу співвідносяться до певної частини бізнесу, яка перебуває у взаємозалежності із проблемами або можливостями. У стратегічній звітності подано інформацію, яка дає змогу провести оцінку потенційного впливу проблем, чинників на різні сфери бізнесу

Основними практичними напрямками щодо управління інформаційно-аналітичним забезпеченням у процесі створення та реалізації моделі управління розвитком бізнесу є:

- встановлення місії та головних цілей бізнесу, отримання потрібної інформації щодо стану навколишнього середовища, ступеня застосування потенціалу бізнесу, існування та розширення ринкових ніш;
- застосування методів аналізу розвитку бізнесу, зокрема, проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що потребує

чіткої інформації щодо сильних і слабких сторін бізнесу, можливостей і загроз навколишнього середовища;

– аналіз стратегії позиціонування бізнесу на конкурентному ринку, отримання інформації, яка характеризує привабливість бізнесу, визначення тенденцій розвитку та ринкової частки бізнесу, встановлення розміру бізнесу та обсягу ринку, оцінка життєвого циклу бізнесу та наявності асортименту товарів (послуг), ефективності та рентабельності діяльності, дослідження конкурентного потенціалу, оцінки клієнтської бази;

– зміцнення конкурентних позицій бізнесу, отримання інформації щодо пропорцій та обсягу конкурентного ринку, асортименту товарів (послуг), динаміки розвитку ринку, діяльності головних конкурентів, споживачів тощо. Основними джерелами інформації постають: економічна статистика, стратегічне інформування (вторинний контекст), експертні оцінки, опитування менеджерів та споживачів, звітні документи щодо темпів розвитку кон'юнктури, сегментування ринку;

– формування та відбір стратегії розвитку, розроблення пропозицій і напрямів, підґрунтям яких є результати застосування методів аналізу розвитку бізнесу, вироблення наукових рефлексій фахівцями, менеджерами різних рівнів управління;

– розвиток товарів і послуг бізнесу, консолідація інформації щодо відношення клієнтів щодо властивостей і характеристик, динаміки ринку, ступеня інтенсивності конкурентної позиції та ризиковості, обсягу розвитку товарів і послуг бізнесу; проведення аналізу результативності й ефективності розвитку товарів і послуг; встановлення ринкових бізнес-сегментів, відображення структури продаж (збутових процесів) та обмежень, які обумовлені ресурсами та потенціалом бізнесу, формування попиту на певні товари і послуги. Такі дані отримуються завдяки здійсненню тестування, дослідження товарів і послуг, проведення дискусій у межах фокус-груп, обчислення фінансово-економічних показників, аналізу бізнес-сегментів

ринку, дослідження поточної звітності щодо витрат і доходів бізнесу у розрізі основних товарів і послуг;

– визначення чи зміна цін на товари і послуги, надання інформації щодо встановлених цін конкурентами, обсягів продажів товарів і послуг за різноманітної цінової категорії, мінімальних рівнів цін, які обчислені на підґрунті окреслених витрат, що виникають у процесі виробничої діяльності, реагування споживачів на ціни, урізноманітнення встановлених цін. Така інформація отримується, виходячи із статистичних даних відносно цінового рівня на товари і послуги, результатів опитування споживачів, анкетувань і спостережень, аудиту;

– встановлення системи комунікацій, консолідація інформації щодо вартості пріоритетних каналів комунікації для бізнесу, опис головної цільової аудиторії;

– оцінювання стратегії розвитку бізнесу, отримання інформації щодо відповідності обраної стратегії тій ситуації, яка сформувалась на конкурентному ринку товарів і послуг;

– впровадження стратегії розвитку бізнесу, контролювання процесів, консолідація інформації щодо заходів, які проведені в бізнес-середовищі та поєднані із втіленням стратегії розвитку, основних результатів функціонування бізнесу на конкурентних ринках.

Враховуючи потреби бізнесу у стратегічній інформації та підґрунтя їхнього одержання, доцільно розробити систему інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом. Ключовим аспектом цієї системи має бути інтеграція різних видів даних стратегічного характеру; пошук рішень для аналітичних завдань; синтез та оброблення документації, зокрема формулювання стратегічних цілей, завдань, показників; накопичення й аналізування даних, інформації (експертного, статистичного, соціологічного спрямування).

В основі системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом лежать чітко

сформульовані принципи, функції, критерії результативності й ефективності, науково-методичні положення для розроблення.

Здебільшого сучасний бізнес України не приділяє достатньої уваги розробленню науково-методичних положень системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком. Також топ-менеджмент бізнесу, формуючи інформаційно-аналітичного забезпечення, у ході отримання необхідної стратегічної інформації доволі часто використовує інтуїтивні здібності, а не чіткі аналітичні дані. Система інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком є недостатньо ефективною, не дає повною мірою задовольняти потреби менеджерів усіх ієрархічних рівнів у необхідній стратегічній інформації.

Важливо використовувати базові науково-методичні основи розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу для спрямування на досягнення ефективності бізнесу, які допоможуть успішно налаштувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення (рис. 3.10).

Відштовхуючись від науково-методичних положень, бізнесу доцільно розробити і впровадити систему інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком, яка надає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити та наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу.

Таким чином, бізнесу важливо застосовувати логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що включає процес, ключові елементи, суб'єктів, яка наведена на рис. 3.11.

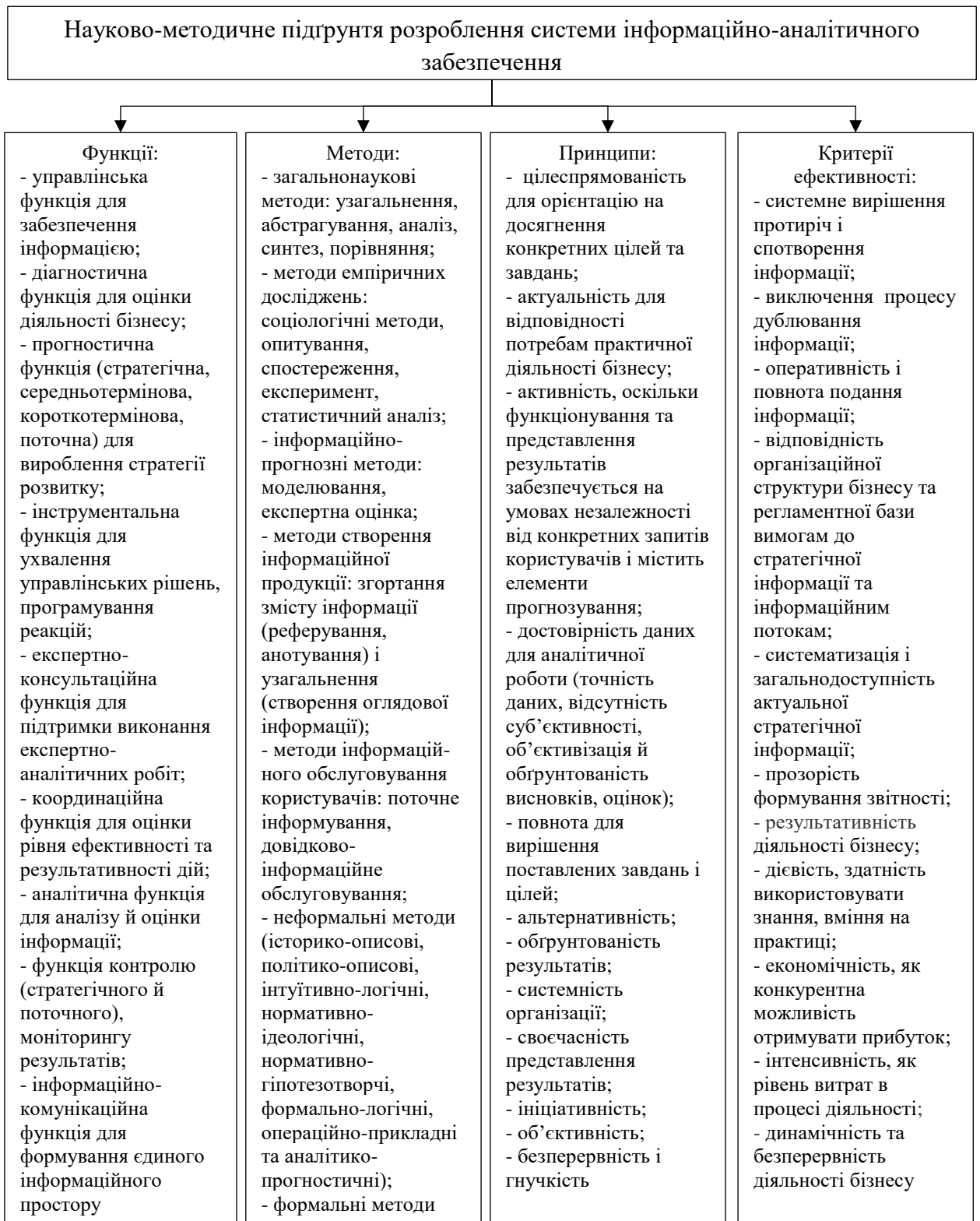


Рис. 3.10 Науково-методичне підґрунття розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено автором на основі [245, 246, 247]



Рис. 3.11 Логіко-структурна схема функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу

Джерело: складено автором

Завдяки втіленню логіко-структурної схеми функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, менеджери мають змогу отримати низку

результатів, зокрема, наявність продуктивної системи менеджменту, що обумовлена основними вимогами щодо якості та кількості стратегічної інформації; зростання якості ухвалених управлінських рішень у межах моделі управління розвитком бізнесу шляхом вчасного постачання управлінського персоналу професійною інформацією; формування цілісного понятійно-категорійного апарату для управлінського апарату; суттєве зростання ступеня об'єднання та прозорості бізнес-процесів та діяльності структурних одиниць у контексті комплексу сформованих даних і звітності; зменшення рівня ризиковості ведення бізнесу, який обумовлений неефективністю втілення системи інформаційно-аналітичного забезпечення; покращення організаційної структури, із врахуванням нової чи удосконаленої моделі управління розвитком бізнесу.

Важливим аспектом у логіко-структурній схемі функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу є процес контролю та моніторингу як вмонтований елемент інформаційно-аналітичного забезпечення. Цей аспект дає змогу підтримувати збалансовану роботу інформаційно-аналітичного забезпечення у динамічному конкурентному середовищі.

Здебільшого сучасний бізнес володіє стандартною системою контролю та моніторингу і володіє статичними індикаторами (план-факт), що спричиняє появу обмеження функціонування. Така ситуація сприяє можливості відстежування лише обраних індикаторів та не дає змоги оцінювати відповідність встановленим умовам і вимогам, оптимізації сформованих стратегій розвитку. Така ситуація суттєво локалізує потребу ухвалення ефективних управлінських рішень стратегічного спрямування.

Питаннями реалізації системи контролю повинна займатись робоча група, яка має зосередитись у напрямі глибинного і масштабного «план-факт» аналізу, встановлювати причини появи відхилень і провести оцінку ступеня впливу ризиків на досягнення сформульованих цілей. Ця робоча група повинна включати фахівців з таких сфер, як стратегічне управління,

інформаційні технології. Головна мета – це вироблення умов і вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу для ефективного взаємозв'язку із навколишнім середовищем, враховуючи важливі стратегічні орієнтири розвитку бізнесу завдяки експертній та аналітичній діяльності.

З метою досягнення встановлених цілей робоча група має реалізовувати певні завдання: втілення, розвиток, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу; проведення безперервного відстеження результативності інформаційно-аналітичної підтримки; впровадження бізнес-процесів, стратегій розвитку відповідно до стратегічних планів; проведення повсякчасного експертного оцінювання ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення; формування якісної системи та превентивних заходів для покращення рівня мотивування усіх учасників, які задіяні в системі інформаційно-аналітичного забезпечення.

Все інформаційне середовище, яке впливає на процес формування та впровадження моделі управління розвитком бізнесу, визначає конфігурацію удосконаленого інформаційно-аналітичного забезпечення й окреслює встановлені індикатори. У ході роботи система інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу взаємозалежна із базою знань, що є фундаментом для ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Процес удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу має враховувати важливі аспекти і відповідати певним вимогам [248]:

- формування єдиної, спільної інформаційної бази для всіх сегментів бізнесу, структурних одиниць і підрозділів, бізнес-процесів;
- організування та побудова інформаційного потоку;
- інформаційно-аналітична підтримка діяльності всіх сегментів бізнесу, структурних одиниць і підрозділів, бізнес-процесів;

- автоматизоване управління технологічними, бізнес-процесами, поточний контроль та оперативне управління виробничими, операційними процесами, управління логістичними потоками, персоналом;
- накопичення, оброблення й аналізування усіх видів інформації з різних джерел;
- підтримка відповідного ступеня безпеки діяльності бізнесу, захист інформаційних ресурсів;
- надання можливостей здійснення ефективного автоматизованого аналізу інформації відповідно до запитів користувачів.

У процесі удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу важливо враховувати такі аспекти: моніторинг інформації, щоб сформувати системну аналітичну, стратегічну інформацію, із врахуванням часової динаміки; діагностика стану та прогнозування розвитку бізнесу; підтримка внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, доступ до різних видів інформаційних ресурсів; забезпечення процесів підготовки та ухвалення управлінських рішень, підтримка відповідного ступеня якості рішень та оброблення інформації, проведення експертних досліджень; формування встановленого ступеня показників діяльності бізнесу завдяки інформаційно-документальному задоволенню виконання функцій менеджменту, автоматизації процедур менеджменту; накопичення та надавання аналітичних, нормативно-правових, науково-методичних документів тощо.

Аналітично-методичний інструментарій дає змогу бізнесу здійснювати розширений аналіз, оцінку, встановити причини і наслідки відхилень планових завдань від фактичних, зокрема, рівень впливу зазначених відхилень на сформульовані цілі. Така ситуація допускає залучення методів управління ризиками бізнесу, періодичне виявлення відхилень, оцінювання критичних значень показників. Це сприятиме покращенню якості рівня контролювання, оперативності надання прогнозої, фактичної і планової інформації за усіма аналітичними контурами, своєчасному сповіщенню

появи відхилень. Результат від впровадження удосконаленого інформаційно-аналітичного забезпечення проявляється у виробленні монолітного концептуального простору, що поділяється та застосовується усіма співучасниками процесу створення та впровадження моделі управління розвитком бізнесу. Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення залежить від рівня об'єднання зусиль персоналу, зменшення або ліквідація основних перешкод, які пов'язані із викривленням стратегічної інформації у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення для усіх учасників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Перешкоди, які пов'язані із викривленням стратегічної інформації у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення

Елементи процесу інформаційно-аналітичного забезпечення	Характеристика, опис основних перешкод
1	2
отримання інформації та даних, що надходять з зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення інтенсивності накопичення та пошуку потрібних даних, інформації з метою формування моделі управління розвитком бізнесу; – низький рівень кваліфікованості інституцій, які задіяні у процесі накопичення стратегічної інформації; – брак інформаційної відкритості головних об'єктів управлінського дослідження
отримання інформації та даних, що надходять з внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – пріоритетом постають особистісні, репутаційні інтереси менеджерів, впливового персоналу, нехтування важливими узагальненими інтересами бізнесу в отриманні стратегічної інформації; – відсутність об'єктивності в одержаній інформації; – лімітованість можливостей і перспектив бізнесу у процесі одержання, накопичення, оброблення стратегічної інформації
створення баз знань і даних як основи інформаційно-аналітичного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – розмитість у встановленні значень індикаторів, що мають відношення до вимірювання стратегічної інформації; – недостатність координаційних дій у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення; – недосконалість у встановленні порядку дій щодо накопичення і розподілення стратегічної інформації у діяльності бізнесу

аналітичне оброблення інформації	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність спрямування бізнесу на отримання підтверджувальних даних, нехтування іншою важливою стратегічною інформацією; – відсутність бажання проводити трансформації у сфері удосконалення системи оброблення інформації; – спрямування бізнесу на ті явища та ситуації, за якими отримано максимальний обсяг стратегічної інформації; – здатність менеджерів та персоналу сприймати перешкоди на шляху розвитку бізнесу у контексті власних думок; – сконцентрованість бізнесу на тих індикаторах, які визначаються кількісно, а не якісно
ухвалення та впровадження управлінських рішень у процесі формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу та вибору стратегії розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень кваліфікованості менеджерів щодо систематизації та підсумовування стратегічної інформації для ухвалення і впровадження управлінських рішень; – складність надходження стратегічної інформації для менеджерів; – нечіткість головних стратегічних напрямів, програм і планів, які представлені менеджерами для персоналу в середовищі бізнесу

Джерело: складено автором

Усунення перешкод щодо викривлення стратегічної інформації завдяки застосуванню удосконаленого інформаційно-аналітичного забезпечення матиме можливість налагоджувати процес формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу. Важливо відзначити, що застосування інформаційно-аналітичного забезпечення і її втілення у діяльність бізнесу допомагатиме відповідному персоналу в пошуку й отриманню інструментів, відкритої та глибинної стратегічної інформації для аналізування та формування ефективних моделей управління розвитком бізнесу, стратегій розвитку.

Висновки до розділу 3

У ході аналізування та оцінювання стану розвитку бізнесу в Україні та у світі задля удосконалення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу скомпоновано висновки, як теоретичного, так і практичного спрямування:

1. З метою вирішення практичних питань удосконалення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу запропоновано схему вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу. З'ясовано, що грамотно підібраний вектор у процесі формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу дає змогу менеджерам отримати бажані переваги, які полягають, перш за все, в зростанні доходів, способах зниження операційних витрат, які, в свою чергу, генерують прибуток, що є найважливішим елементом функціонування всіх видів бізнесу, оскільки всі вони зосереджені на найбільшому досягненні. Тому, у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу всі зроблені дії є важливими, оскільки лише тоді модель управління може бути успішною для конкретної підприємницької діяльності.

2. Ґрунтуючись на положеннях системи менеджменту, обґрунтовано основні елементи логіко-семантичної схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, яка спрямована оцінювання ефективності реалізації моделі управління розвитком бізнесу. Зазначено, що найважливішим виміром успішності реалізації моделі управління розвитком бізнесу є ефективність, на рівень якого суттєво впливає діяльність, яку здійснює бізнесу, та оптимальне управління його ресурсами. Це дало змогу систематизувати аналітичні та методичні інструменти оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу. А одним із найбільш популярних і розповсюджених критеріїв ефективності є гнучкість.

3. Запропоновано інноваційно-адаптивний підхід до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу як процес адаптації та інноваційних змін у превалюючих компонентах внутрішнього середовища, управлінські заходи, які визначатимуть вагомий економічний ефект. В основі підходу лежить оцінка гнучкості бізнесу. У дослідженні використано такі чинники: рівень та якість ухвалених інноваційних рішень (як елемент інноваційно-технологічного чинника), рівень кваліфікації персоналу (як елемент кадрового чинника), чистий дохід на одного працівника. Доведено,

що ці чинники мають вагоме значення підвищення показника гнучкості бізнесу.

4. Встановлено, що послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу включає етапи: формування цілей і завдань, які стосуються управління розвитком бізнесу; комплексу чинників, що визначають розвиток бізнесу; збір, накопичення, аналізування, оцінювання отриманих даних; формування пробіт-моделі впливу внутрішніх чинників на гнучкість бізнесу; оцінювання адекватності сформованої пробіт-моделі; аналізування отриманих результатів та їх співвіднесення сформованим цілям і завданням управління розвитком бізнесу; ухвалення рішень щодо формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

5. Обґрунтовано, що вагоме значення для поступу бізнесу в Україні отримує удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом. Охарактеризовано завдання, перешкоди, передумови, заходи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом України.

6. Представлено систему акумулювання стратегічної інформації у ході формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесом, яка представляє взаємозв'язок споживачів і джерел отриманої інформації, потреб в отриманні певних видів інформації у процесі розвитку бізнесу для успішного досягнення стратегічних цілей та організації ефективної, результативної діяльності, віддзеркалює консолідовану стратегічну ситуацію розвитку бізнесу. Аргументовано необхідність створення науково-методичного підґрунтя розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

7. Розроблено логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що включає процес, ключові елементи,

суб'єктів, яка надає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити та наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу. В основі цієї системи лежать чітко сформульовані принципи, функції, критерії результативності й ефективності, науково-методичні положення для розроблення.

Результати досліджень 3 розділу опубліковані у наукових працях [250-255].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснене теоретичне узагальнення і представлене нове вирішення важливого наукового завдання, яке пов'язану із розробленням теоретико-прикладних та організаційно-методичних основ формування моделі управління розвитком бізнесу. На цій підставі запропоновано прикладні рекомендації та пропозиції, що спрямовані на вдосконалення моделі управління розвитком бізнесу в Україні. Основні наукові та практичні результати наукового дослідження такі.

1. Обґрунтовано, що в теперішніх умовах постійних змін зростає актуальність проблеми формування моделей управління розвитком бізнесу, використання їх для бізнесу, як шлях виходу зі складного та загрозливого економічного становища. Розкрито суть дефініції «модель управління розвитком бізнесу» як система забезпечення зростання бізнесу в запланованому орієнтирі розвитку для досягнення намічених цілей, формування конкурентоспроможності та підтримки довготермінового існування бізнесу на національному та міжнародному ринках та «розвиток бізнесу» як формування нових ідей, реалізація ініціативи та дій, які допомагають створити та покращити господарську діяльність, що включає збільшення доходів, зростання завдяки розширенню бізнесу, підвищенню прибутковості і ухваленню стратегічних ділових рішень.

2. Розмаїття проблемних питань розвитку української економіки обумовлює необхідність періодизації підходів до формування моделі управління розвитком бізнесу та виділення ключових ознак еволюційних етапів розвитку бізнесу, що враховує умови та середовище зародження, інтенсифікацію підходів. До основних етапів і підходів віднесено: зародження та реалізацію функціонального, процесного, проєктного, організаційного підходів; активізацію втілення ситуаційного, системного, компетентнісного підходів; інтенсифікацію розвитку стратегічного, збалансованого, адаптивного, синергетичного ресурсного підходів; активізацію впровадження

антисипативного, інноваційного підходів і комбінування розглянутих підходів. Це дає змогу обґрунтувати сучасні тенденції та концептуальні шляхи до формування моделі управління розвитком бізнесу, виробити напрями підвищення ефективності бізнесу, рекомендацій щодо удосконалення моделі управління розвитком бізнесу.

3. Здійснено систематизацію підходів і моделей управління розвитком бізнесу, яка подає наочне представлення суті та особливостей функціонування базових і допоміжних моделей. Тут виокремлено такі ознаки: як внутрішня сутність та особливості функціонування, принцип побудови, спосіб формування моделі та моделювання, базовий метод аналізу та дає змогу забезпечити умови задля підвищення ефективності управління розвитком бізнесу. Аргументовано, що з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу, менеджерами формується та впроваджується певна модель управління розвитком бізнесу, яка постає оптимальним варіантом в тих умовах, в яких функціонує бізнес, і поєднує доступні для бізнесу ресурси, методи управління ними, взаємозв'язки поміж чинниками зовнішнього середовища та властивостями функціонування бізнесу.

4. Наведено структуризацію чинників впливу на формування моделі управління розвитком бізнесу, що залежить від етапів розвитку бізнесу, рівня менеджменту та системи управління розвитком бізнесу, джерела виникнення чинників, ступеня готовності бізнесу до поступу. Ця структуризація чинників дає змогу масштабно і повноцінно виявляти соціально-економічну суть управління розвитком бізнесу, різновиди чинників, встановлювати їхні взаємозалежності та унікальні властивості, вивчати умови, в яких розвивається бізнес, досліджувати показники оцінювання моделі управління розвитком бізнесу, мінімізувати проблемні ситуації у процесі розвитку бізнесу, розробляти орієнтири управління розвитком бізнесу.

5. Зважаючи на сучасну динаміку розвитку глобального бізнесу, у дисертаційній роботі встановлено, що вдосконалення формування та

реалізації моделі управління розвитком бізнесу України та вироблення рекомендації для підвищення ефективності діяльності бізнесу дієвим є застосування зарубіжного досвіду, який сприяє впровадженню інструментів управління розвитком бізнесу й отримання максимального ступеня управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. Такий аналіз дав можливість обґрунтувати напрями акомодативного застосування зарубіжного досвіду становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу в умовах формування інноваційної економіки України, що сприяє виявленню детермінант, які впливають на процес становлення та реалізації моделей управління розвитком бізнесу у зарубіжних провідних країнах і допомагають виокремити етапи формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

6. Задля вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком бізнесу в Україні у дисертації подано наукове підґрунтя щодо вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що дало змогу виокремити систему вертикально-горизонтальних послідовних етапів, яка поєднує засоби управління для проведення змін, перелік тактичних дій, методи управлінського впливу та дає змогу проаналізувати різні варіанти вибору вектору. У науковому дослідженні обґрунтовано послідовність етапів вибору вектору у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що дає змогу підвищити якість ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано основні елементи логіко-семантичної схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, яка спрямована оцінювання ефективності реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що дало змогу систематизувати аналітичні та методичні інструменти оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу.

7. Для вирішення практичних питань запропоновано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що

ґрунтується на застосуванні регресійного аналізу та дає змогу врахувати вплив чинників діяльності бізнесу на його гнучкість і виробити послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу. У дослідженні використано такі чинники: рівень та якість ухвалених інноваційних рішень (як елемент інноваційно-технологічного чинника), рівень кваліфікації персоналу (як елемент кадрового чинника), чистий дохід на одного працівника. Доведено, що ці чинники мають вагоме значення підвищення показника гнучкості бізнесу.

8. Доведено, що для розвитку бізнесу важливим є вироблення комплексу заходів щодо вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних управлінських дій, принципах та інструментах управління, орієнтовані на вирішення проблем підвищення ефективності управління розвитком бізнесу та його ресурсами, дає змогу отримати більшу інноваційність, гнучкість та адаптивність бізнесу до змін. Зазначено, що найважливішим виміром успішності реалізації моделі управління розвитком бізнесу є ефективність, на рівень якого суттєво впливає діяльність, яку здійснює бізнесу, та оптимальне управління його ресурсами. Це дало змогу систематизувати аналітичні та методичні інструменти оцінювання ефективності моделі управління розвитком бізнесу.

9. Встановлено, що у кризовий період поступу економіки в Україні вагомим є вироблення теоретичного підґрунтя щодо розроблення системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що включає систему акумулювання стратегічної інформації, науково-методичне підґрунтя, логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу. Це дає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити та наростити ступінь ефективності та

результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу. Розроблена логіко-структурна схема функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу включає процес, ключові елементи, суб'єктів, яка дає змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити та наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Новаківський І. І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.
2. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. д-ра екон. наук зі спеціальності : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Львів, 2016. 407 с.
3. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>
4. The Oxford Dictionary of Philosophy. Oxford University Press, 2014. URL: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199541430.001.0001/acref-9780199541430>
5. Философский энциклопедический словарь. М.: Политическая литература, 1968. 968 с.
6. Штоф В. А. Моделирование и философия. М.: Наука, 1966. 302 с.
7. Бабанский Ю. Повышение эффективности педагогических исследований. М.: Педагогика, 1982. 192 с.
8. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и... неопределенность. Стандарты и мониторинг. 2002. № 4. С. 22–26
9. Уёмов А. И. Вещи, свойства и отношения. М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1963. 184 с.
10. Позняков Д. Формализация и моделирование. 2015. URL: <https://prezi.com/znhqaqinl21a/presentation/>
11. Моделирование. Виды моделей. Компьютерное моделирование. URL: <https://sites.google.com/site/sailor349/home/4-klassifikacia-modelej>
12. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять "модель" та "модельовання" у наукових дослідженнях. Вісник Національного

університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015. № 829. С. 273-284

13. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2002. 184 с.

14. Аккоф Р. Аккоф о менеджменте. Пер. с англ. под.ред. Л.А. Волковой. СПб. : Питер, 2002. 448 с

15. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія. У 3 т. Київ: Академія, 2002. 246 с.

16. Гвішиані Д. М. Бунич. П. Г. Организация и управление, М. Изд-во МГТУ, 1998. 130 с.

17. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с

18. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л, Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та допов. Київ: Знання, КОО, 2000. 587 с.

19. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2001. 134 с.

20. Мельник Л. Г. Экономика развития: Монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.

21. Новик И. Б. Развитие и системы. Сб. трудов ВНИИСИ. 1985. С. 14-22

22. Погорелов Ю.С. Развитие підприємства: поняття та види. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. С. 75-81

23. Современная философия : словарь хрестоматия. – Ростов н/Д : Феникс, 1995. – 511 с.

24. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1991. – 560 с.

25. Цопа Н. В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий // Європейський вектор економічного розвитку, 2009, №2(7) 177– 185

26. Расвнєва О. В., Чанкіна І. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. 264 с
27. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
28. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 24 с
29. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. Харків : АДВА™, 2009. 436 с.
30. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 96. С. 33–37.
31. Шинкаренко В. Е., Бурмака М. М. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи». Економіка транспортного комплексу. Харків: ХНАДУ, 2013. Вип. 21. С. 73–86
32. Romer P. M. Are Nonconvexities Important for Understanding Growth? *American Economic Review*. 1990. № 80(2). P. 97-103
33. Aghion Ph., Howitt P. A. Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*. 1992. № 2(60). P. 323-351.
34. Sullivan A., Sheffrin S. M. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2003. 236 s.
35. Stephenson J. 25 Common Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Entrepreneur*. 2019. URL: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299545>
36. Горбатенко В. П. Бізнес. Юридична енциклопедія: [у 6 т.], ред. кол. Ю. С. Шемшученко. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. Т. 1 (А-Г). 672 с.

37. Піпер Н. Історія бізнесу. Світова історія економіки від неоліту до глобалізації; з нім. пер. Олекса Логвиненко. Київ: Видавництво «К. І. С.», 2006. 172 с.
38. Handy C. B. *Myself and Other More Important Matters*. American Management Association. 2008. URL: <http://www.amazon.com/Myself-Other-More-ImportantMatters/dp/0814401732/ref=p>
39. Lewis H. H. *Business Organization and Combination*. BiblioBazaar, 2009. 540 s.
40. Однорог М. А. Інституціональний підхід до формування інноваційної системи державного регулювання агробізнесу. Економіка та держава. 2018. № 6. С. 44–46.
41. Сардак С.Е. Управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації. Європейський вектор економічного розвитку. 2009. № 2(7). С. 154-159
42. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123-127
43. Бурмака М. М. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 37-50
44. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). Бізнес Інформ. 2015. № 1. с. 372-377.
45. Брич В. Я., Шпак Л. О., Домбровський З. І., Тибінь А. М., Домбровський М. З. *Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: монографія*. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 306 с.
46. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 2. С. 99-103

47. Швецова М. Б., Тревого О. І. Моделі та методи управління розвитком машинобудівних підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. № 3. С. 91-98
48. Скидан О. В., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Моделі як механізм управління підприємництвом на сільських територіях. Інтелект ХХІ. 2019. № 2. С. 69-74.
49. Маркова М. В. Анализ концепций и моделей управления качеством образовательной деятельности. Педагогические науки. 2008. № 12. С. 54–56
50. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография. Дніпропетровск: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
51. Пономаренко В.С. Стратегічне управління. Харків: Основа, 1999. 620 с.
52. Иншаков О.В. «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства. Экономическая наука современной России, 2003. С. 11-25.
53. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
54. Filippov V. The influence of the national socio-economic system development model on the business development management model: key functional and structural changes. Economic Innovations. 2020. № 22, № 2(75). С. 112-121.
55. Хаммер М, Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 286 с
56. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение управление. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013. 512 с.
57. Сычева И.Н., Пермякова Е.С. Эффективность подходов к управлению предприятием. Journal of Economy and Business. 2018. vol.4. С. 246- 249

58. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
59. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 268 с.
60. Поляков А. Н. Административное управление Анри Файоля. Management : журнал. 2020. № 3 (55). С. 74 - 80.
61. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. 672 с.
62. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению : монография. М. : ИНФРА-М, 2011. 160 с.
63. Друкер П. The Practice of Management (1954). Русскоязычное издание: Практика менеджмента. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с.
64. Woodward. J. Management and Technology. London : H.M.S.O, 1958. 40 p.
65. Мамаева Т.П. История менеджмента. Национальные модели менеджмента и их истоки. М.: ООО «ТНТ», 2011. 248 с.
66. Мельник М. І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2012. 568 с.
67. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises. Cambridge. MA : MIT Press, 1962. 457 p.
68. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. № 1(34). С.209-216
69. Соколов Д.Г., Смирнов С.К., Саенко И.И. Выбор модели управления в современных условиях на основании внешних и внутренних факторов. Современные технологии: проблемы инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции.

Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука». 2019. с. 43-50

70. Савін С. Теоретичне підґрунтя цілісності соціально-трудоових структур. Науковий вісник Полісся. 2021. № 2(18). С. 157–162.

71. Дідур К. М., Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>

72. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. С. 274 – 277

73. Черноруцкий И.Г. Методы оптимизации в теории управления. Питер, 2004. 255 с.

74. Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации. Монография. Москва: Креативная экономика, 2012. 208 с.

75. Гугелев А.В. Формирование систем менеджмента качества предприятий наукоемких отраслей. Вестник СГСЭУ. 2005. № 10. С. 23-28

76. Greiner L. E. Reprinted from 1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review. 1997. № 76(3). P. 55-60.

77. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. ред. Сеферяна. СПб. : Питер, 2007. 383 с

78. Алябина Е. В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития. Вестник НГУ. 2011. Том 11, Вип. 1. С. 107-117

79. Andrews K. R.. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, 1971

80. Ansoff H. I.. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill Book Co.: N. Y., 1965

81. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 246 с.

82. Катькало В. С. теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. Вестник СпбГУ. Серия «менеджмент». 2002. Вып. 3 (24). С. 3-26.
83. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М. : Изд-во РАГС, 2002. С. 36–37.
84. Makadok R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation. Strategic management journal. 2001. Vol. 22. P. 387–401.
85. Сурат И. Л., Тебекин А.В. Современные тенденции развития проектного управления в экономических системах. Transport business in Russia. 2014. №6. 36-41
86. Туккель И.Л. Управление инновационными проектами. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 396 с.
87. Шевчук О.А. Сучасні наукові підходи до імперативів розвитку підприємств. економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 525- 530
88. Хакен Г. Синергетика. М.: Мир, 1980. 452 с.
89. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1. Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989. 304 с.
90. Shevchuk O.A. System-synergetic approach to providing dynamic stability of enterprises based business leadership. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 199-207
91. Oliychenko I., Ditkovska M. Synergetic approach to the management of socio-economic development of the region. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4(4). С. 243-248
92. Matushkina Y.N., Matushkin O.P., Kosolapov E.V., Kostenko O.V., Palesheva N.V. Synergetic Approach to Evaluation of Economic Effectiveness of Investment Projects on the Basis of Information Technologies Application. Revistaespacios. 2018. Vol. 39 (28). URL: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p12.pdf>

93. Секркт І.В. Методологічні передумови формування компетентнісного підходу у США та країнах Європи. Інформаційні технології і засоби навчання. 2009. № 5(13). URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/ITZN/em13/content/09sivcea.htm>

94. Стуф А., Мартенс Р., Мерринбер Й. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства / пер. с англ. Open University of the Netherlands, 2004. URL: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.html>

95. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2003. № 1. 65–75

96. Jeffrey D. Sachs. The Age of Sustainable Development / Columbia University Press. 2015. 544 p.

97. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. California Management Review. 1994. № 36(2). P. 90

98. Dyllick T. Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and the Environment. 2002. № 11. P. 130-141.

99. Белоусов К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации. Проблемы современной экономики. 2012. № 4. С. 122.

100. Elkington J. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR. Edited by Adrian Henriques and Julie Richardson. London: Earthscan Publications. 2004. P. 1-16.

101. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. Пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

102. Древинг С.Р. Кластерная концепция устойчивого развития экономики/ СПб.: Изд-во СПбГУ, 2009. 161 с.

103. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. учебное пособие. Москва: ГАУ, 2010. 75 с
104. Сирина Н.Ф. Методологические основы формирования адаптивных механизмов организации вагоноремонтного комплекса: дис. ... д-р техн. наук: 05.02.22. Екатеринбург: УрГУПС, 2009. 299 с
105. Портер М. Конкурентные стратегии. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 454 с.
106. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде: автореф. дис. д-ра экон. наук. Ижевск: УдГУ, 2009. 52 с
107. Harper S., Glew D. Anticipatory management cannot be compromised. *Industrial Engineering*. 2008. № 40(8). 34 s.
108. Krystek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. In *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*. 1981. Vol. 17. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-89289-8>
109. Ashley W., Morrison J. Anticipatory management: tools for better decision making. *The Futurist*. 1997. № 31(5). P. 47–50.
110. Ferjencik M. Practical safety management for small or medium enterprises. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2020. № 68. 104281. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2020.104281>
111. Jule J. G. Workplace safety: a strategy for enterprise risk management. *Workplace Health & Safety*. 2020. № 68(8). P. 360–365. URL: <https://doi.org/10.1177/2165079920916654>
112. Glawar R. An approach for the integration of anticipative maintenance strategies within a production planning and control model. *Procedia CIRP*. 2018. № 67(2018). P. 46–51. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.174>
113. Artun O. Predictive marketing: easy ways every marketer can use customer analytics and big data. Wiley. 2015. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119175803>

114. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
115. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінницький нац. техн. Ун-т. Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2008. 397 с.
116. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 4- 11
117. Massa L. Business Models. Complexity Journal of Business Models. 2018. Vol. 6(4). P. 70–82. URL: <https://doi: 10.5278/ojs.jbm.v6i1.2579>.
118. Сидоренко М. Процессный подход к управлению предприятием. Почему за ним будущее? URL: <https://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135>
119. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 214- 226
120. Сокур С., Коваленко О. Как строить систему управления : прагматичный подход. Корпоративные системы. 2005. №1. С. 24
121. Фоменко А. В., Кучмай Ю. І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 65. С. 184-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_65_30
122. Миронов В.В., Конев К.А., Шакирова Г.Р. Ситуационный подход к управлению: истоки и перспективы Автоматизация и управление в технических системах. 2013. С. 111-118
123. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013 № 1(40). С. 146-151

124. Рекомендации по использованию организационно-функциональной модели в управлении предприятием. URL: <http://www.iso-9001.ru/index.php3?id=516&mode=>

125. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком молокопереробних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет харчових технологій, Київ, 2013. 22 с.

126. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа економічної безпеки національної економіки : колективна монографія / М. В. Гаман, О. І. Дацій, М. Х. Корецький та ін. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2008. 281 с

127. Філіпішин І.В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2(12), Том 3. С. 39-44

128. Душкин Р.В. Особенности функционального подхода к управлению внутренней средой интеллектуальных зданий. Прикладная информатика. (2018). Т. 13., № 6 (78). С. 20–31.

129. Касьянова Н. В. Процесна модель управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 4(1). С. 7-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2013_4\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2013_4(1)_3)

130. Жилінська Л.О., Розумчук О.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. № 2014. С. 94–106.

131. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 159-163

132. Ткач Р.В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 21, Ч. 2. С. 117–120

133. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. Науковий вісник гуманітарного університету. Одеса, 2018. С. 15–18.

134. Мищенко Л.Я., Арутюнов Э.Ю. Формирование механизма управления развитием промышленной корпорации : монография. Краснодар, 2002. 234 с.

135. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник, № 6 (61) 2019. С. 155-163

136. Кизим М. О., Пономаренко В. С., Горбатов В. М., Ястремська О. М. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія. Х. : ВД «Інжек», 2010. 368 с.

137. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. С. 122- 135

138. Стальська А.С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях. Вопросы экономики и управления. 2016. № 5(7). С. 173-175

139. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів : НУ «Львівська політехніка». 2009. 640. С. 163–174

140. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 5th Edition. Newton Square, PA, United States: Project Management Institute, 2013. 592 p

141. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 95-102

142. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2019. № 2. С. 38–42

143. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2012. 19 с.

144. Камінська Б. Антисипативне управління розвитком промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 236 с.

145. Руденский, Р.А., 2009. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты. Донецк: Юго-Восток, 257 с..

146. Козак Л. С., Федорук О. В. Антисипативна концепція управління підприємствами в системі антикризового менеджменту. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: Проблеми економіки та управління. 2010. № 668. С. 81–87.

147. Князевич А. О., Крайчук О. В., Крайчук С. О., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі теорії синергетики. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: doi:10.32702/2307-2105-2019.3.9

148. Хитра О.В. Синергетичний підхід до аналізу категорійного апарату зовнішньоекономічної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 103- 109

149. Голов Р. С., Мыльник А. В. Инновационно-синергетическое развитие промышленных организаций : теория и методология. Монография. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. 420 с.

150. Грицик К. В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. канд.

екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами". Одеса: Одес. нац політехн. ун-т. 2009. 19 с.

151. Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. 2016. Вип. 6. С. 23-33

152. Крахмальова Т.А., Бродюк І.В. Стратегічне управління як основа ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки. Міжнародний збірник наукових праць. 2014. Вип. 1. С. 76-81.

153. Крахмальова Т.А. Аналіз тенденцій корпоративного організаційного розвитку підприємств. Вісник «КНУТД» Економічні науки. 2019. № 3(135). С. 82-89

154. Крахмальова Т. Інтегровані структури бізнесу як інфраструктурна ланка розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. Матеріали 2 Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: 10 листопада 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 37-38.

155. Крахмальова Т.А. Філософські основи бізнесу в умовах інноваційної економіки. Дослідження проблем гуманітарних наук: збірник наукових праць, м. Київ, 20-21 листопада 2019 р. / ред.: А.В. Сакун, Т.І. Кадлубович, Д.С. Черняк. Київ: КНУТД, 2019. С. 90-94.

156. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Сучасне розуміння поняття «розвиток». Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28-29 квітня 2021 р., м. Херсон). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 87-89.

157. Крахмальова Т.А. Антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як сучасний інструмент реалізації практичного менеджменту. Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-

процесами підприємства. Збірник тез. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 24-25 листопада 2021 р. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 403-404.

158. Крахмальова Т. А. Тенденції розвитку моделей управління організаціями. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. С. 333-334.

159. Криштоф Н.С. Економічна політика розвитку підприємництва в умовах геоекономічних перетворень. Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. НАДУ. 2012. Вип. 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KNSUGP.pdf>

160. The World Bank. Doing Business. 2021. URL: www.doingbusiness.org

161. TFZ – відкриваємо бізнес в Грузії. 2021. URL: <https://finevolution.com.ua/tfz-vidkrivayemo-biznes-v-gruziyi/>

162. Адамів М. Є. Фактори впливу на формування і використання систем антисипативного управління підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5, Т. 2. С. 160-165. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/160-165.pdf

163. Савченко О. Р. Спрощена модель структури факторів впливу на системи менеджменту організацій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2010. № 3 (53). С. 90–93.

164. O’Toole W. Management models and the business case. Events Feasibility and Development. London: Routledge. 2021. P. 21-47. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003172703>¹

165. Van der Sluis L.E.C. Management Model. In: Leadership for Risk Management. Future of Business and Finance. Springer, Cham. 2021. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69407-4_5

166. Фисенко С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности. ТДР. 2013. № 4. С. 222–224
167. Прима Я. Г. Тенденции развития проектного управления в России. Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 2 (18). С. 49-54
168. William C. A., Morrison J. L. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. The Futurist. 1997. № 31(5). P. 47-50.
169. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография. Москва : ИНФРА-М, 2018. 276 с.
170. Pacheco, A. A., Cuba, N., Ñañez, M. V., Pacheco, L. B. Strategic management model to promote competitiveness in tourism companies in Cañete. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial Tourism and University: Backbone of Peruvian Economy. 2021. P. 17-31. URL: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.specialissue1.17-31>
171. Fanyoujun P. Visualization of the Frontier Evolution of Strategic Management Based on Knowledge Map. Journal of Physics: Conference Series. 2019. № 1314(1). URL: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1314/1/012136>
172. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. 368 p.
173. Жемба А., Шергіна Л., Пономарьова Ю. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств у нестійкому бізнес-середовищі. Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 23–25
174. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку публічної сфери в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 4. С. 26–27.
175. Innovation statistics. European Commission website. 2021. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation_en
176. Федулова Л. Концептуальні модель інноваційної стратегії України. Економіка і прогнозування. 2012. № 1. С. 87-100.

177. Брік І.Є. Державна політика стимулювання інноваційної активності малих підприємств в Україні. Бізнес інформ. № 6. 2015. С. 23-24

178. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

179. Майстро Р.Г., Мірошник М.В., Майстро Д.С. Інноваційний розвиток малих підприємств України. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 1(49). Т.1. С. 177-182.

180. Омеляненко Т., Короткова К. Тренди стратегічного розвитку малого бізнесу в Україні. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : 36. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (20–22 листопада 2019 р.) [Електронний ресурс]. К. : КНЕУ, 2019. С. 126-133. URL: https://56d7b6b3-0d1f-45d1-93f4-bcec91012c86.filesusr.com/ugd/1d34df_b5dece4c354247df8a2af133a71ea1dd.pdf

181. Шевчук І. Б., Петришин О. П. Аналіз діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2018. № 9(2). С. 47-52

182. Іксарова Н. О. Розвиток еколого-орієнтованого бізнесу як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Финансы, учет, банки. 2014. Вып. 1. С. 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2014_1_18

183. Сталинська О. В. , Коверга С. В., Гайдатов О. В. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2011. № 4. С. 114–119

184. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 73-77.

185. Шевчук І.Б. Сучасний стан забезпеченості підприємств України інформаційно-комунікаційними технологіями: регіональний зріз. Scientific

and educational periodical journal «THE GENESIS OF GENIUS». Geneva, Switzerland, December 2015. №5. Volume 2. P. 78–82.

186. Yurynets Z. Forecasting model and assessment of the innovative and scientific-technical policy of Ukraine in the sphere of innovative economy formation. *Investment Management and Financial Innovations*. 2016. Volume 13. Issue №2. P. 16-23.

187. Крамаренко І.С. Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 2 (209). С. 151—155

188. Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 26-36

189. Мірошниченко О.В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2. С. 99–107

190. Лозовський О.М., Юрчук Я.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений*, 2014. № 5(1). С. 141-144.

191. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*, 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21

192. Кокнаєва М. О. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечення фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 314-318

193. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с

194. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. Водний транспорт. 2016. Вип. 2. С. 101–108.
195. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
196. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8 (86). С. 83-91.
197. Паронян А. А. Теоретические аспекты категории «эффективность» в исследовании трудовых ресурсов сельского хозяйства. Экономические науки. 2011. № 5. С. 152–155.
198. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Economic Annals – XXI. 2015. № 9-10. С. 32-35
199. Капінус А. В. Механізм управління підвищенням продуктивності споживчо-орієнтованого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 15. С. 40–44.
200. Singh D., Oberoi J., Ahuja I. An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. Management Decision. 2013. No 51, 7. P. 1442-1461.
201. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
202. Schreiber J. B. Core reporting practices in structural equation modeling. Research in Social & Administrative Pharmacy. 2008. № 4(2). P. 83-97.
203. Kylliäinen J. The Importance of Innovation – What Does it Mean for Businesses and our Society? Viima. 2019. URL: <https://www.viima.com/blog/importance-of-innovation>

204. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. 2021. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/all>
205. Як зупинити трудову міграцію українців за кордон. Думка експерта. Суспільне. 2021. URL: <https://suspilne.media/180985-socmerezivnovinki-ta-iventi-restorator-rozpoviv-ak-rozvivati-biznes-pid-cas-pandemii/>
206. Корнійчук Н.О. Вплив демографічної ситуації в Україні на кадровий потенціал підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13-1. С. 97-101
207. Остапенко Т.Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 25 (2). С. 37-41.
208. Пархоменко Н. О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2020. № 12. С. 59-68
209. Krakhmalova N., Krakhmalova T., Kozlovskij V. Modeling of the organization of interaction of participants of the management process of cluster cooperation development. Management. 2019. № 1(29). С. 47-61.
210. Крахмальова Н.А., Ревенко А.С., Крахмальова Т.А. Диверсифікація діяльності для розвитку кластерного підприємства. Матеріали 3 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (28 березня 2019 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2019. С. 128-134.
211. Ольшанська О.В., Крахмальова Т.А. Оцінювання конкурентних переваг України та її регіонів у глобальній парадигмі розвитку. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 28-32.

212. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Інноваційність бізнесу в сучасних умовах розвитку економіки. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених за тематикою «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні»: збірка наукових праць / Під редакцією Г.О. Райко. Херсон: Видавництво ФОР Вишемирський В. С., 2021. С. 127-129.

213. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації. Київ: Кондор, 2005. 860 с.

214. Майнка М.К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4420386>

215. Отенко І. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 37(3). С. 40–45.

216. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая. Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 38-42.

217. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3. С. 213–217.

218. Christensen C. M. Managing the Strategy Development Process: Deliberate vs. Emergent Strategy. Harvard Business School. Module Note 420-084. 2019. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57348>

219. Jagoda A. Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”. 2015. № 382. P. 316-323

220. Wojtkowiak G. Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. 2015. № 74, T. 1. P. 321-331

221. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнесінформ. 2013. № 5. С. 232-237
222. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
223. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25.
224. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
225. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити і забезпечити його сталий розвиток у сучасних умовах. 2021. URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-adaptability.html>
226. Singh A. S., Masuku M. B. Sampling techniques and determination of sample size in applied statistics research: an overview. International Journal of Economics, Commerce and Management. 2014. №2(1). P. 1-22
227. Maddala G. S., Lahiri K. Introduction to Econometrics (Fourth ed.). New York: Wiley, 2010. 216 s
228. Park B.U., Simar L., Zelenyuk V. Nonparametric estimation of dynamic discrete choice models for time series data. Computational Statistics & Data Analysis. 2017. № 108. P. 97-120
229. Yurynets, R., Yurynets, Z., Kokhan M. Econometric analysis of the impact of expert assessments on the business activity in the context of investment and innovation development. CEUR Workshop Proceedings. 2020. №2604. P. 680–694. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2604/paper47.pdf>

230. Yurynets R., Yurynets Z., Dosyn D., Kis Y. Risk Assessment Technology of Crediting with the Use of Logistic Regression Model. CEUR Workshop Proceedings. 2019. № 2362. P. 153-162. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2362/paper14.pdf>

231. Volberda H. W., Van Den Bosch F. A. J., Heij C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. European Management Review. 2013. № 10(1). P. 1–15.

232. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 17.01.2022).

233. Najm A. N., Mohammad S. A. Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation. Review of Applied Socio-Economic Research. 2019. Vol. 17(1). P. 53-68. URL: <http://www.reaser.eu>

234. Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. Management Innovation and Its Measurement. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI). 2016. № 12(2). P. 95-122. URL: <https://www.jemi.edu.pl/vol-12-issue-2-2016/management-innovation-and-its-measurement>

235. Prajogo D., Oke A. Human capital, service innovation advantage, and business performance. The moderating roles of dynamic and competitive environments. International Journal of Operations & Production Management. 2016. № 36(9). P. 974–994

236. Rozwój pracownika to sukces firmy. 2020. URL: <https://infowire.pl/generic/release/540304/rozwoj-pracownika-to-sukces-firmy>

237. Святненко В. Ю. Вплив управлінських інновацій на ефективність діяльності організації. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/98.pdf

238. Скрипник М.І., Григоревська О.О. Формування інформаційного забезпечення управління стратегічною сегментацією бізнесу суб'єктів

господарювання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. Вип. 3 (44). С. 59-63.

239. Державна служба статистики України. 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

240. Вакун О. В. Економічна сутність обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 210–213

241. Яремик М. І., Яремик Х. Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств. Наукові записки. 2016. № 2(53). С. 173-180

242. Рябенко Л.М. Обліково-аналітичний сервіс стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. 2016. № 21, Вип. 3. С. 202–206.

243. Смирнова Е.В., Цыганова И.Ю. Управленческий подход к формированию стратегической отчетности по сегментам бизнеса организации. Международный бухгалтерский учет. 2015. № 39. 35-49

244. Авраменко Т. Стратегический учёт и отчётность как перспективное направление развития системы управленческого учёта. Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. 2018. № 5 (110). С. 93-97.

245. Ліпінська А. В. Вивчення методів інформаційно-аналітичної діяльності майбутніми фахівцями з документознавства та інформаційної діяльності. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1094>

246. Шевченко М.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування у сфері національної безпеки. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики: матеріали наук. практ. конф. за між нар. участю, Київ, 27 трав. 2011 р.: у 2 т. / За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, С.В. Загорднюка. К.: НАДУ, 2011. Т. 1. С. 588-590

247. Ковальчук Я. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів національної поліції України. Адміністративне право і процес. 2020. № 9. С. 132-136

248. Бенько М.М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 336 с.

249. Krakhmalova T. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of management of innovation and investment activities of enterprises. Management. 2020. № 1(31). С. 110-124

250. Krakhmalova T. Features of formation of the business development management system in the conditions of innovative economy. Management. 2020. № 2(32). С. 173-179. (0,48 д.а.)

251. Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., Kozhushko R., Rebilas R., Rubezhanska V., Krakhmalova T. Optimisation models of investment management in the activities of innovative enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. № 42(3), P. 225–234.

252. Крахмальова Т.А., Скрипник М.І. Роль економічного потенціалу в управлінні сталим розвитком сучасного підприємства. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упор. ОВ Ольшанська. Київ: КНУТД, 2020. С. 217-220.

253. Крахмальова Т. А. Інноваційна бізнес-модель як новий рівень у національній інноваційній системі. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А. В.Т.». 2021. С. 110-112.

254. Крахмальова Т.А. Сучасні інформаційні технології в управлінні бізнесом. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. С. 447-450.

ДОДАТКИ

Додаток А

Індикатори інноваційної активності підприємств усіх регіонів України 1

Регіон	Кількість інноваційно активних підприємств, од.				Питома вага інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств, %			
	2008-2010 рр.	2014-2016 рр.	2016-2018 рр.	Темп приросту, 2016-2019 рр. до 2008-2010 рр.	2008-2010 рр.	2014-2016 рр.	2016-2018 рр.	Зміна частки, в.п. (2016-2018 рр. до 2008-2010 рр.)
Україна	7639	5095	8173	107,0	21,0	18,4	28,1	7,0
<i>Області:</i>								
Вінницька	241	123	203	84,2	27,4	15,2	24,2	-3,2
Волинська	169	75	143	84,6	27,8	14,4	26,0	-1,7
Дніпропетровська	630	476	776	123,2	22,8	19,0	29,0	6,2
Донецька	604	86	145	24,0	21,6	11,0	17,9	-3,7
Житомирська	139	137	187	134,5	15,3	17,7	23,7	8,4
Закарпатська	164	78	149	90,9	25,6	13,8	26,9	1,3
Запорізька	133	206	352	264,7	9,6	17,5	28,7	19,2
Івано-Франківська	69	121	177	256,5	10,6	19,7	27,1	16,5
Київська	364	260	520	142,9	21,8	17,7	30,8	9,1
Кіровоградська	93	92	164	176,3	17,0	19,3	32,8	15,8
Луганська	298	34	61	20,5	23,1	12,6	21,8	-1,3
Львівська	380	336	544	143,2	17,8	18,4	29,1	11,4
Миколаївська	162	96	133	82,1	24,4	15,4	20,9	-3,4
Одеська	447	267	357	79,9	23,0	16,3	22,7	-0,3
Полтавська	175	157	217	124,0	18,2	18,4	23,6	5,3
Рівненська	166	137	105	63,3	26,3	23,8	17,8	-8,5
Сумська	143	93	142	99,3	22,6	17,2	25,4	2,8
Тернопільська	123	97	156	126,8	22,4	19,9	31,6	9,1
Харківська	571	479	670	117,3	23,2	23,4	30,1	6,9
Херсонська	88	78	127	144,3	15,4	16,1	26,1	10,7
Хмельницька	143	86	166	116,1	19,4	12,8	23,6	4,3
Черкаська	157	81	155	98,7	21,1	11,8	21,7	0,6
Чернівецька	93	36	76	81,7	21,9	9,7	20,1	-1,8
Чернігівська	105	89	140	133,3	16,2	16,5	24,4	8,2
<i>Місто:</i>								
Київ	1672	1375	2308	138,0	22,2	21,4	33,7	11,5

АНКЕТА

ВИВЧЕННЯ ДУМКИ ЕКСПЕРТІВ

ЩОДО ВИЯВЛЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ

РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Шановний респонденте, дякуємо за інтерес до нашої роботи! Просимо Вас прийняти активну участь в опитуванні, яке проводиться з метою вивчення думки експертів щодо виявлення детермінантів впливу на управління розвитком бізнесу.

Одержана інформація буде проаналізована і використана у дослідницькому процесі у ході написання дисертації, а також сприятиме опрацюванню заходів для покращення управління розвитком бізнесу.

Варто зазначити, що:

- Участь є добровільною і ви можете відмовитися без пояснення причин. Ви можете відмовитися або припинити свою участь в будь-який час, просто виходячи з будь-якої сторінки опитування. Всі дані, які ви надали до цього моменту, не будуть збережені.

- Погоджуючись на участь у цьому дослідженні, учасники не відмовляються від будь-яких своїх юридичних прав.

- Це анкетування буде доступним для вас в Інтернеті, і ваша участь візьме приблизно 15 хвилин.

Всі зібрані персональні дані є повністю анонімними і будуть доступними тільки для ключових дослідників цієї наукової роботи. Ви можете бути певні щодо повної анонімності ваших даних. Участь у дослідженні не несе для вас жодних потенційних ризиків. Узагальнені результати опитування будуть використані для нашого дослідження і можуть бути відкриті для наукової спільноти шляхом публікацій, виступів на конференціях, написання дисертації.

Прочитавши і зрозумівши цю частину інформації, просимо підтвердити вашу згоду, натиснувши на наступну кнопку «Продовжити».

- Я добровільно погоджуюся брати участь у цьому дослідницькому проєкті.

- Я прочитав/ла інформацію і не маю більше запитань.

- Я розумію, що моя участь є добровільною, і я можу вільно вийти в будь-який час без будь-яких наслідків.

- Я розумію, що дані, які будуть зібрані з моєю допомогою, будуть проаналізовані і повідомлені в науково-дослідних презентаціях та публікаціях.

- Я розумію, що моя особа залишиться конфіденційною.

- Якщо я хочу припинити свою участь в даному дослідженні, я просто можу покинути сайт або закрити браузер в будь-який час. Жодні дані не будуть збережені, аж поки я не завершу відповідати на всі питання.

Демографічні відомості

Ім'я (виключно в демонстраційних цілях. Ваші дані залишаться анонімними)

Стать

Рік народження

Яке ваше загальне поле діяльності?

Яка Ваша нинішня роль у професії?

Формальна освіта – який ваш найвищий освітній рівень?

В якій області спеціалізації ви здобули ваш останній освітній ступінь?

Вкажіть вагу важливості чинника внутрішнього середовища, що впливає на управління розвитком бізнесу

- інформаційні (РЧ)
- фінансово-економічні (ФЧ)
- маркетингові (МЧ)
- інноваційно-технологічні (ТЧ)
- кадрові (КЧ)
- організаційно-управлінські (ОЧ)

Вкажіть вагу важливості чинника зовнішнього середовища, що впливає на управління розвитком бізнесу (ЗСЧ) включено:

- науково-технологічні (НЧ)
- соціально-культурні (СЧ)
- економічні (ЕЧ)
- екологічні (ЛЧ)
- міжнародні (ІЧ)
- політико-правові (ПЧ)

Вкажіть вагу важливості індикатора оцінювання якості процесу управління розвитком бізнесу (УРБ):

- ефективність бізнесу (ЕБ)
- конкурентоспроможність бізнесу (КБ)
- стійкість бізнесу (СБ)
- гнучкість бізнесу (ГБ)
- продуктивність бізнесу (ПБ)
- результативність бізнесу (ЗБ)

А Н К Е Т А
ВИВЧЕННЯ ДУМКИ ЕКСПЕРТІВ
ЩОДО ІННОВАЦІЙНО-АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ ДО
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Шановний респонденте, дякуємо за інтерес до нашої роботи! Просимо Вас прийняти активну участь в опитуванні, яке проводиться з метою вивчення думки експертів щодо виявлення чинників (інноваційно-технологічні та кадрові), що впливають на кінцевий результат діяльності та успішність управління розвитком бізнесу.

Одержана інформація буде проаналізована і використана у дослідницькому процесі у ході написання дисертації, а також сприятиме опрацюванню заходів для формування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Варто зазначити, що:

- Участь є добровільною і ви можете відмовитися без пояснення причин. Ви можете відмовитися або припинити свою участь в будь-який час, просто виходячи з будь-якої сторінки опитування. Всі дані, які ви надали до цього моменту, не будуть збережені.

- Погоджуючись на участь у цьому дослідженні, учасники не відмовляються від будь-яких своїх юридичних прав.

- Це анкетування буде доступним для вас в Інтернеті, і ваша участь візьме приблизно 15 хвилин.

Всі зібрані персональні дані є повністю анонімними і будуть доступними тільки для ключових дослідників цієї наукової роботи. Ви можете бути певні щодо повної анонімності ваших даних. Участь у дослідженні не несе для вас жодних потенційних ризиків. Узагальнені результати опитування будуть використані для нашого дослідження і можуть бути відкриті для наукової спільноти шляхом публікацій, виступів на конференціях, написання дисертації.

Прочитавши і зрозумівши цю частину інформації, просимо підтвердити вашу згоду, натиснувши на наступну кнопку «Продовжити».

- Я добровільно погоджуюся брати участь у цьому дослідницькому проєкті.
- Я прочитав/ла інформацію і не маю більше запитань.
- Я розумію, що моя участь є добровільною, і я можу вільно вийти в будь-який час без будь-яких наслідків.

- Я розумію, що дані, які будуть зібрані з моєю допомогою, будуть проаналізовані і повідомлені в науково-дослідних презентаціях та публікаціях.

- Я розумію, що моя особа залишиться конфіденційною.

- Якщо я хочу припинити свою участь в даному дослідженні, я просто можу покинути сайт або закрити браузер в будь-який час. Жодні дані не будуть збережені, аж поки я не завершу відповідати на всі питання.

Демографічні відомості

Ім'я (виключно в демонстраційних цілях. Ваші дані залишаться анонімними)

Стать

Рік народження

Яке ваше загальне поле діяльності?

Яка Ваша нинішня роль у професії?

Формальна освіта – який ваш найвищий освітній рівень?

В якій області спеціалізації ви здобули ваш останній освітній ступінь?

Вкажіть вагу важливості таких елементів:

- Гнучкість бізнесу (0 – низька гнучкість, 1– висока гнучкість)
- Рівень та якість ухвалених інноваційних рішень в компанії (від 0 до 10)
- Рівень кваліфікації персоналу в компанії (від 0 до 10)

Вкажіть прибуток (збиток) від реалізації продукції компанії

Вкажіть чисельність персоналу компанії



*Про впровадження
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного
дослідження Крахмальової Тетяни Андріївни
на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах
інноваційної економіки»**

За сучасних обставин, кожен бізнес, який прагне конкурувати на ринку, потребує управлінських рішень щодо внесення різного виду змін. Основи формування і реалізації моделей управління розвитком бізнесу найкраще використовувати у тих випадках, коли менеджери готові до впровадження змін і для бізнесу це шлях виходу зі складного та загрозливого економічного становища.

Запропоновані наукові пропозиції Крахмальової Тетяни щодо ідентифікації стану бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах, які передбачають окреслення вибору векторів у процесі формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу з подальшою оцінкою повноти використання цих можливостей для практичного застосування в діяльності компанії ТОВ «Біос-К».

Вертикально-горизонтальна послідовність векторних етапів управління розвитком бізнесу, для компанії надало змогу поєднати засоби управління для проведення змін, сформувати перелік тактичних дій, врахувати методи управлінського впливу та проаналізувати різні варіанти що вплинуло позитивно на якість ухвалення управлінських рішень.

Директор
ТОВ «Біос-К»



Бузикін О.В.



ЄДРПОУ 40142006

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГЛОРИ ПАК»**

вул. Північно-Сирецька, 3, м.Київ, 04136
тел./факс 044 449 94 63
3607226@ukr.net

*Про впровадження
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного
дослідження Крахмальової Тетяни Андріївни
на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах
інноваційної економіки»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Крахмальовій Т.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження в частині заходів щодо вдосконалення схеми вибору рішень формування і реалізації моделі управління розвитком бізнесу, яка ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних управлінських дій, принципах та інструментах управління, орієнтовані на вирішення проблем підвищення ефективності управління розвитком бізнесу та його ресурсами, використано в практичній діяльності підприємства, що надало змогу отримати більшу інноваційність, гнучкість та адаптивність бізнесу ТОВ «Глорі Пак» в сучасних умовах господарювання і витримці євроінтеграційного напрямку.

Директор
ТОВ «Глорі Пак»



Єршова О.О.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

№ 05-05/626

На № _____ від _____

*Про впровадження
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного
дослідження Крахмальова Тетяна Андріївна
на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах
інноваційної економіки»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 «Економіка» (галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Крахмальовій Т.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження щодо формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки, виконувалося згідно із тематичним планом науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну МОН України за темою «Інноваційні перспективи розвитку підприємництва в Україні» (державний реєстраційний номер 0120U103074), у контексті якої здобувачем проведено аналіз сучасного стану розвитку бізнесу в Україні та за темою «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (державний реєстраційний номер 0120U103264), у межах якої автором подано науково-методичні положення стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу.

Теоретичні результати дослідження на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки» використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема, під час розроблення та викладання навчальних дисциплін: «Інноваційний розвиток підприємництва» та «Організація бізнесу».

Проректор з
наукової та інноваційної діяльності
д.е.н., проф.



Л.М. Ганущак-Єфіменко

*Про впровадження
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного
дослідження Крахмальової Тетяни Андріївни
на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах
інноваційної економіки»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Крахмальовій Т.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження в частині сформованих пропозицій по удосконаленні системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу використовуються в роботі ТОВ «Оптімал-Хелп».

Серед основних авторських пропозицій враховано в господарсько-аналітичній роботі систему акумулювання стратегічної інформації, науково-методичне підґрунтя, логіко-структурну схему функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що надало змогу оптимізувати процес накопичення, оброблення й аналізування стратегічної інформації, покращити і наростити ступінь ефективності та результативності ухвалених управлінських рішень щодо напрямів розвитку бізнесу.

Директор
ТОВ «Оптімал-Хелп»



АНТОНОВ
Державне підприємство



ANTONOV
company

вул. Академіка Туполева, 1, м. Київ,
03062 Україна
Факс: 38(044) 454-79-66
Тел.: 38(044) 454-31-49
E-mail: info@antonov.com
Код ЄДРПОУ 14307529

vul. Akademika Tupoleva, 1, Kyiv,
03062 Ukraine
Fax: 38(044) 454-79-66
Phone: 38(044) 454-31-49
E-mail: info@antonov.com

Від «15» серпня 2022 р.

№ 2022-17/15

ЗАТВЕРДЖУЮ
Головний конструктор
Усенко В.Ю.



«15» 08 2022 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Крахмальової Тетяни Андріївни
на тему: «Моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної
економіки»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 «Економіка» (галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»).

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну Крахмальовій Т.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження в частині запропонованих вперше у вітчизняній науці науково-методичних положень стосовно вироблення інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком бізнесу, що ґрунтується на застосуванні регресійного аналізу на практиці надало змогу врахувати вплив чинників внутрішньогосподарської діяльності ДП «Антонов» на управління гнучкістю і виробити послідовність обґрунтування інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком підприємства в умовах сучасного мінливого середовища.

Начальник відділу радіобладнання

С.О. Самойлик

Додаток 3**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,
в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Крахмальова Т.А. Аналіз тенденцій корпоративного організаційного розвитку підприємств. Вісник «КНУТД» Економічні науки. 2019. № 3(135). С. 82-89 (Index Copernicus) (0,48 д.а.)
2. Krakhmalova N., Krakhmalova T., Kozlovskij V. Modeling of the organization of interaction of participants of the management process of cluster cooperation development. Management. 2019. № 1(29). С. 47-61. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз кластерної політики в регіонах ЄС та України, що дало змогу виділити типи кластерної політики в залежності від різних класифікаційних ознак* (0,25 д.а.)
3. Krakhmalova T. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of management of innovation and investment activities of enterprises. Management. 2020. № 1(31). С. 110-124 (0,53 д.а.)
4. Krakhmalova T. Features of formation of the business development management system in the conditions of innovative economy. Management. 2020. № 2(32). С. 173-179. (0,48 д.а.)

**в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у
зарубіжних спеціалізованих виданнях:**

5. Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., Kozhushko R., Rebilas R., Rubezhanska V., Krakhmalova T. Optimisation models of investment management in the activities of innovative enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. № 42(3), P. 225–234. (Web of Science Core Collection, Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO, Business Source Complete, CAB Abstracts, Ulrich's, DOAJ, OAJI, IndexCopernicus, ERIH PLUS, AcademicKeys.com, Google Scholar) *Особистий*

внесок здобувача: запропоновано алгоритм прийняття рішень щодо доцільності реалізації інноваційного проекту (0,26 д.а.)

які засвідчують апробацію матеріалів конференцій:

6. Крахмальова Н.А., Ревенко А.С., Крахмальова Т.А. Диверсифікація діяльності для розвитку кластерного підприємства. Матеріали 3 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (28 березня 2019 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2019. С. 128-134. *Особистий внесок здобувача: розглянуто типи стратегії диверсифікації діяльності підприємства (0,095 д.а.)*

7. Крахмальова Т.А. Філософські основи бізнесу в умовах інноваційної економіки. Дослідження проблем гуманітарних наук: збірник наукових праць, м. Київ, 20-21 листопада 2019 р. / ред.: А.В. Сагун, Т.І. Кадлубович, Д.С. Черняк. Київ: КНУТД, 2019. С. 90-94. (0,20 д.а.)

8. Крахмальова Т. Інтегровані структури бізнесу як інфраструктурна ланка розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. Матеріали 2 Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: 10 листопада 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 37-38. (0,13 д.а.)

9. Крахмальова Т.А., Скрипник М.І. Роль економічного потенціалу в управлінні сталим розвитком сучасного підприємства. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упор. ОВ Ольшанська. Київ: КНУТД, 2020. С. 217-220. *Особистий внесок здобувача: наведено підходи до визначення дефініції «економічний потенціал підприємства» (0,8 д.а.)*

10. Ольшанська О.В., Крахмальова Т.А. Оцінювання конкурентних переваг України та її регіонів у глобальній парадигмі розвитку. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 28-32. *Особистий внесок здобувача: представлено показники оцінювання конкурентних переваг регіону (0,8 д.а.)*

11. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Інноваційність бізнесу в сучасних умовах розвитку економіки. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених за тематикою «Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні»: збірка наукових праць / Під редакцією Г.О. Райко. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 127-129. *Особистий внесок здобувача: представлено форми інноваційності бізнесу у різних сферах соціально-економічної діяльності (0,09 д.а.)*

12. Крахмальова Т.А. Сучасні інформаційні технології в управлінні бізнесом. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. С. 447-450. (0,18 д.а.)

13. Крахмальова Т. А. Тенденції розвитку моделей управління організаціями. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. С. 333-334. (0,15 д.а.)

14. Крахмальова Т.А. Антисипативний підхід до формування моделі управління розвитком бізнесу як сучасний інструмент реалізації практичного менеджменту. Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-

процесами підприємства. Збірник тез. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 24-25 листопада 2021 р. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 403-404. (0,12 д.а.)

15. Скрипник М.І., Крахмальова Т.А. Сучасне розуміння поняття «розвиток». Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28-29 квітня 2021 р., м. Херсон). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 87-89. *Особистий внесок здобувача: проведено аналіз наукових праць щодо теорії розвитку та подано підходи до розуміння дефініції «розвиток»* (0,14 д.а.)

16. Крахмальова Т. А. Інноваційна бізнес-модель як новий рівень у національній інноваційній системі. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі: збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 15 липня 2021 року) / Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А. В.Т.». 2021. С. 110-112. (0,15 д.а.)