КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
МОН УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОЙЧЕНКО КАТЕРИНА СТЕПАНІВНА

УДК 338.24.01:330.341.1(043.3)

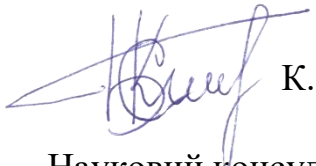
ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



К.С. Бойченко

Науковий консультант: Швиданенко Олег Анатолійович,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2024.

В сучасних умовах глибоких трансформацій економічних та соціокультурних процесів, відбуваються суттєві зміни у сприйнятті та організації функціонування підприємств. Перехід до постіндустріальної економіки визначається необхідністю адаптації бізнесу до нових умов, де знання, інновації та інтеграція ресурсів набувають пріоритетного значення. У контексті цього процесу виникає важлива проблема - ефективне управління інтегрованим розвитком підприємств, яке вимагає поглибленого дослідження та розробки нових методологічних підходів та інструментів. Метою даної дисертаційної роботи є систематизація та концептуалізація основних аспектів управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці. Дослідження спрямоване на розкриття ключових факторів, які впливають на успішну інтеграцію бізнес-процесів, ресурсів та стратегічних напрямів розвитку в умовах ринкової конкуренції та швидкозмінних технологічних трендів. Додатковою метою є розробка конкретних інструментів та рекомендацій, які забезпечать практичну реалізацію запропонованих підходів у реальних умовах діяльності підприємств.

У розділі 1 «Теоретичний базис інтегрованого розвитку підприємств» проаналізовано ключові положення теорії розвитку підприємств у системі наукових знань, визначено чинники та імперативи інтегрованого розвитку підприємств та сформовано класифікаційну архітектоніку інтегрованого розвитку суб’єктів ринкових відносин.

У дослідженні розглянуто еволюцію підходів до інтегрованого розвитку підприємств. Запропоновано авторську дефініцію, в якій інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу для досягнення довгострокової ефективності через координацію дій та управлінських рішень. Проведено аналіз наукових джерел та публікацій, що вказує на зростання інтересу до інтегрованого розвитку, особливо в галузях інженерії, комп'ютерних наук та наук про навколишнє середовище. Підкреслено важливість адаптивності підприємств до змін та необхідність нових механізмів розвитку, включаючи використання віртуальної комунікації та мережевої взаємодії. Виділено ключові фактори успішного інтегрованого розвитку, такі як цінності, інститути, технології та ESG-чинники. Обґрунтовано роль парадигми «економіка для людини» у створенні якісних умов життя та зазначено, що інтегрований підхід підтримує конкурентоспроможність та економічне зростання. Досліджено зовнішні та внутрішні чинники-каталізатори та інгібітори, включаючи мережеву взаємодію, інноваційність та співробітництво між суб'єктами господарювання. Також розглянуто різні аспекти інтегрованого розвитку, його принципи та видові структури.

У розділі 2 «Методологічні засади формування та оцінювання результативності інтегрованого розвитку підприємств» проаналізовано методологічні засади системи показників інтегрованого розвитку суб’єктів господарювання, визначено методичний інструментарій для оцінювання інтегрованого розвитку компаній і проведено моделювання системи інтеграції бізнесу в глобальних інноваційних мережах.

Досліджено управління підприємствами з позиції стратегічного прогнозування та оцінки рівня розвитку. Відсутність стандартів та показників ускладнює об'єктивну оцінку діяльності підприємств. Проведено порівняльний аналіз методів оцінювання з виокремленням їх переваг та недоліків, враховуючи потреби, галузеві особливості та мету оцінювання. Виділено комплексний підхід та методи для аналізу динаміки розвитку.

Розглянуто використання таксономічного показника для об'єктивних рішень з управління та прогнозування.

Проаналізовано підходи до оцінювання розвитку підприємств, зазначено акцент на ринкові та фінансово-економічні аспекти. Виокремлено напрями оцінки інтегрованого розвитку – економічність, соціальна ефективність, екологічність. Досліджено життєвий цикл флуктуації індикаторів розвитку та запропоновано методи оцінки, включаючи якісні та кількісні, для об'єктивних результатів. Розроблено новий підхід до оцінювання рівня розвитку, використовуючи ключові індикатори та концепцію тесеракту.

Досліджено діагностику ефективності постсуміжної інтеграції компаній з використанням технологічних ресурсів та їх взаємозв'язок з ефективністю інтеграції. Встановлено, що позиція компанії в глобальній інноваційній мережі впливає на розповсюдження інновацій після злиття. Дослідження внесло важливий внесок у розуміння процесу постсуміжної інтеграції компаній з акцентом на мережевий підхід для конкурентних переваг.

У розділі 3 «Детермінанти та тенденції інтегрованого розвитку підприємств» досліджено сучасний економічний стан підприємств легкої промисловості в контексті інтегрованого розвитку, визначено інституціонально-правове забезпечення інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості виокремлено детермінанти ефективності інтегрованого розвитку підприємств.

У роботі проведено дослідження тенденцій розвитку легкої промисловості, зокрема глобального та вітчизняного ринку. Зростанню ринку сприяють постійний попит на одяг від індустрії моди та розвиток електронної комерції. Особливу увагу приділено Азійсько-Тихоокеанському регіону, який має найвищий прогнозований середньорічний темп приросту у розмірі 9,7% з 2023 по 2030 рік завдяки збільшенню чисельності населення. Також виокремлено зростання попиту в країнах, що розвиваються, таких як Індія,

Бангладеш та Пакистан, через різноманітні фактори, включаючи зростання доходів та сприятливу державну політику. Досліджено ринки Північної Америки та Європи, де очікується зростання обсягу текстильного виробництва завдяки індустріальному розвитку та торговельним угодам. Також відзначено, що міжнародна торгівля текстилем має велике значення для конкурентоспроможності європейської легкої промисловості, а Україна може використовувати свої торговельні показники для сприяння легкій промисловості та підтримки співробітництва з ЄС. Відзначено також активне використання патентної діяльності для захисту інноваційних ідей, зокрема в галузі передових матеріалів та промислової біотехнології, в контексті зростаючого інтересу до сталості та екології.

Проаналізовано сучасний стан української легкої промисловості, виявлено основні проблеми галузі, такі як низька продуктивність, обмежене виробництво матеріалів та значний імпорт. Водночас, висвітлено потенціал для розвитку у виробництві одягу та взуття через інтеграцію на нові ринки та впровадження нових технологій. Досліджено можливості підвищення продуктивності та конкурентоспроможності галузі за допомогою інвестицій у модернізацію фабрик та ефективну інтеграцію з зарубіжними партнерами. Висвітлено переваги інтегрованого розвитку європейських компаній з українськими в контексті створення ланцюгів доданої вартості та акцентування на екологічних та етичних аспектах в текстильній промисловості. Висновок підкреслює важливість комплексного підходу до інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості, включаючи інституціональне забезпечення, фінансування, інфраструктуру, інновації, освіту та міжнародне співробітництво.

Проведено оцінювання інтегрованого розвитку 30 підприємств легкої промисловості з України та ЄС. Виокремлено ключові детермінанти цього розвитку, такі як фінансове та ресурсне забезпечення, інтелектуальний та інноваційний потенціал, економічна безпека, рівень ризиків, самоінтегрованість та синергетичний ефект інтегрованих бізнес-процесів.

Застосовано методи багатокритеріального аналізу, зокрема, багатофакторну функцію корисності та нормалізацію результатів діагностики. Визначено групу підприємств з нижчим рівнем інтегрованого розвитку порівняно з результатами класичної діагностики, а також виділено компанії, де процеси інтегрованості працюють успішно та спрямовані на перспективний ефективний розвиток. Запропонована методика оцінювання інтегрованого розвитку включає розрахунок багатокритеріальної функції корисності та дискримінант, враховуючи ефективність діяльності та ризик-фактори. Методика має відкритий характер і може бути адаптована з урахуванням змін в галузі та стратегічних викликів.

У розділі 4 «Сучасні концептуальні нові підходи до управління інтегрованим розвитком підприємств» запропоновано адаптивний механізм у концепції управління інтегрованим розвитком підприємства, розроблено методологію комплексного оцінювання якості інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості та сформовано технологію розроблення та обґрунтування системної моделі менеджменту інтегрованим розвитком компанії.

У роботі пропонується адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємств, що включає в себе взаємодію внутрішніх елементів та підсистем для забезпечення узгодженості процесів організації на різних стадіях розвитку. Механізм структурується на багаторівневу систему компонентів (економічні, організаційні, інформаційні, інноваційні), що сприяє системному дослідженню та діагностиці. Результати дослідження вказують на важливий вплив цих компонентів на інтегрованість розвитку підприємств. Застосування розробленої карти інтегрованості підприємств легкої промисловості України дозволило виявити потенціал для підвищення ефективності шляхом створення інтегрованих взаємозв'язків та бізнес-процесів. Визначено напрям стимулювання росту для різних груп партнерів, зокрема менш розвинутих компаній. Моделювання показало переваги розвитку для різних типів підприємств до 2025 року. Впровадження реплікаційної моделі інтегрованого

розвитку дозволяє балансувати ресурси та досягати стратегічних цілей на різних ринках. Наголошується на важливості аналізу особливостей ринків та підприємств у цьому процесі. Робота визначає інноваційний підхід до управління інтегрованим розвитком та акцентує на значенні ефективного управління процесами та ресурсами з урахуванням системного підходу.

У розділі 5 «Парадигма управління та підвищення ефективності інтегрованого розвитку підприємств» визначено парадигмальну конструкцію ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств, проведено моделювання основ забезпечення інтегрованого розвитку підприємства та розроблено систему моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком промислових підприємств.

Сформовано парадигмальну конструкцію для розвитку підприємств, яка поєднує віртуалізацію, інклюзивність та сталий розвиток. Розглянуті основні аспекти цього підходу, зокрема його вплив на конкурентоспроможність та соціальну відповідальність підприємств. Аналізовані ключові компоненти інтегрованого розвитку, включаючи економічні, організаційні, інноваційні та інформаційні аспекти. Парадигмальна конструкція базується на системному підході, стратегічному та інноваційному управлінні. Проаналізовано розвиток вітчизняних та європейських підприємств і підтверджено позитивний зв'язок інтегрованого розвитку з їх загальним успіхом. Розроблена система моніторингу інтегрованого розвитку підприємств, зокрема її здатність до планування та контролю діяльності з урахуванням ринкових та соціальних вимог. Досліджено вплив умов кризи на взаємовідносини компаній та підкреслено пріоритетність інклюзивного зростання та залучення знань для відновлення економіки. Розроблена та апробована система моніторингу процесів інтегрованого розвитку з підкресленням її переваг. Досліджено нерівномірний розвиток компаній на основі показників гармонізації та змодельовано можливості їх інтегрованості. Доведено, що інтегрований розвиток сприяє ефективності та сталому економічному прогресу через

систематичний аналіз та моніторинг.

Дисертаційна робота відкриває можливості для глибокого розуміння сутності та перспектив інтегрованого розвитку підприємств, а також становить цінний внесок у розвиток теорії та практики управління в умовах постіндустріальної економіки.

Ключові слова: оцінювання, кластер, розвиток, підприємство, прогнозування, зовнішньоекономічна діяльність, інклюзивний розвиток, інноваційний розвиток, інноваційна мережа, інновації, інтеграція, управління, модель, соціальна відповідальність, сталий розвиток.

ABSTRACT

Boichenko K.S. Management of integrated development of enterprises in the post-industrial economy. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for getting a Doctor of Economics degree by specialty 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by type of economic activity)». – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2024.

In the current conditions of profound transformations in economic and socio-cultural processes, significant changes are taking place in the perception and organization of enterprise functioning. The transition to a post-industrial economy is determined by the necessity for businesses to adapt to new circumstances, where knowledge, innovation, and resource integration take on a paramount importance. In the context of this process, an important issue arises - the effective management of integrated enterprise development, which requires in-depth research and the development of new methodological approaches and tools. The aim of this dissertation is to systematize and conceptualize the key aspects of managing integrated enterprise development in the post-industrial economy. The research is directed towards uncovering the pivotal factors that influence the successful integration of business processes, resources, and strategic directions within the

conditions of market competition and rapidly changing technological trends. An additional objective is to develop specific instruments and recommendations that will ensure the practical implementation of the proposed approaches in the real operational environment of enterprises.

Chapter 1 «Theoretical Basis of Integrated Enterprise Development» analyzes the key tenets of enterprise development theory within the scientific knowledge framework. It identifies factors and imperatives for integrated enterprise development, and forms a classification architecture for the integrated development of market entities.

The study examines the evolution of approaches to integrated enterprise development. The author proposes an original definition in which integrated development entails the consolidation of resources and intellectual-innovative potential to achieve long-term efficiency through coordinated actions and managerial decisions. An analysis of academic sources and publications indicates a growing interest in integrated development, particularly in the fields of engineering, computer science, and environmental sciences. The significance of enterprises' adaptability to changes and the necessity for new development mechanisms, including the utilization of virtual communication and network interaction, are emphasized. Key factors for successful integrated development are identified, such as values, institutions, technologies, and ESG factors. The role of the «economics for humanity» paradigm in creating quality living conditions is substantiated, and it is noted that the integrated approach supports competitiveness and economic growth. External and internal catalysts and inhibitors are investigated, encompassing network interaction, innovation, and cooperation among economic entities. Various aspects of integrated development, its principles, and typological structures are also examined.

In Section 2 «Methodological Foundations of Forming and Assessing the Performance of Integrated Enterprise Development» the methodological foundations of the integrated development system for business entities have been analyzed. The methodological toolkit for evaluating the integrated development of

companies has been defined, and the modeling of the business integration within global innovation networks has been conducted.

The management of enterprises from the standpoint of strategic forecasting and development assessment has been investigated. The absence of standards and indicators complicates the objective evaluation of enterprise activities. A comparative analysis of assessment methods has been carried out, highlighting their advantages and disadvantages, while considering the needs, industry specifics, and the purpose of assessment. A comprehensive approach and methods for analyzing development dynamics have been identified. The use of a taxonomic indicator for objective management and forecasting decisions has been considered.

Approaches to assessing enterprise development have been analyzed, with emphasis on market and financial-economic aspects. Directions for integrated development assessment have been distinguished - economic viability, social effectiveness, environmental compatibility. The life cycle of development indicator fluctuations has been studied, and assessment methods, including qualitative and quantitative ones, have been proposed for objective results. A novel approach to evaluating the level of development has been developed, utilizing key indicators and the concept of a tesseract.

The diagnosis of post-merger company integration efficiency has been explored, incorporating technological resources and their interrelation with integration effectiveness. It has been established that a company's position in the global innovation network influences the dissemination of innovations post-merger. This research has made a significant contribution to understanding the post-merger integration process with an emphasis on a network approach for competitive advantages.

In Chapter 3 «Determinants and Trends of Integrated Development of Enterprises» the contemporary economic state of enterprises in the light industry is investigated within the context of integrated development. The institutional and legal framework for integrated development of domestic light industry enterprises is defined, and the determinants of integrated development efficiency are

highlighted.

The study delves into trends in the development of the light industry, including the global and domestic markets. Market growth is facilitated by the consistent demand for clothing from the fashion industry and the growth of e-commerce. Special attention is given to the Asia-Pacific region, which has the highest projected annual growth rate of 9.7% from 2023 to 2030, driven by population growth. Additionally, the increasing demand in developing countries like India, Bangladesh, and Pakistan is emphasized, propelled by various factors including income growth and favorable government policies. The markets of North America and Europe are analyzed, where textile production volume is expected to increase due to industrial development and trade agreements. It is also noted that international textile trade significantly contributes to the competitiveness of the European light industry, and Ukraine can leverage its trade indicators to support the light industry and foster cooperation with the EU. The active use of patent activity to protect innovative ideas, particularly in advanced materials and industrial biotechnology, is explored in the context of growing interest in sustainability and ecology.

The current state of the Ukrainian light industry is analyzed, revealing key industry issues such as low productivity, limited material production, and significant imports. Simultaneously, the potential for garment and footwear production development through integration into new markets and adoption of new technologies is highlighted. The possibilities of enhancing productivity and competitiveness through investments in factory modernization and effective integration with international partners are examined. The advantages of integrated development between European and Ukrainian companies are highlighted, particularly in creating value chains and emphasizing ecological and ethical aspects in the textile industry. The conclusion underscores the importance of a comprehensive approach to the integrated development of light industry enterprises, encompassing institutional support, financing, infrastructure, innovation, education, and international cooperation.

An assessment of integrated development is conducted for 30 light industry enterprises from Ukraine and the EU. Key determinants of this development are identified, including financial and resource provision, intellectual and innovative potential, economic security, risk level, self-integration, and the synergistic effect of integrated business processes. Multicriteria analysis methods, including the multifactor utility function and result normalization, are applied. A group of enterprises with lower levels of integrated development is identified compared to classic diagnostic results, and companies with successful integration processes aimed at promising efficient development are highlighted. The proposed methodology for assessing integrated development includes calculating the multicriteria utility function and discriminants, considering activity efficiency and risk factors. The methodology is open-ended and adaptable to changes in the industry and strategic challenges.

In Chapter 4 «Modern Conceptual New Approaches to Integrated Enterprise Development Management» an adaptive mechanism is proposed within the framework of the enterprise's integrated development management concept. A methodology for comprehensive assessment of the quality of integrated development for light industry enterprises is developed, and a technology for designing and substantiating a systemic management model for company integrated development is formulated.

The paper introduces an adaptive mechanism for integrated enterprise development, encompassing the interaction of internal elements and subsystems to ensure process coherence across various developmental stages. This mechanism is structured into a multi-level system of components (economic, organizational, informational, and innovative), facilitating systematic research and diagnostics. The research findings underscore the significant impact of these components on the integration of enterprise development. The application of the developed integration map for Ukrainian light industry enterprises revealed potential for efficiency enhancement through the creation of integrated interconnections and business processes. A growth stimulation direction is identified for various partner groups,

particularly for less developed companies. Modeling demonstrated developmental advantages for different types of enterprises up to 2025. Implementing a replicative integrated development model enables resource balancing and achievement of strategic objectives across diverse markets. Emphasis is placed on the importance of analyzing market and enterprise specifics within this process. The work defines an innovative approach to integrated development management and emphasizes the significance of effective process and resource management, considering a systemic approach.

In Chapter 5 «Paradigm of Management and Enhancement of Integrated Enterprise Development» the paradigmatic framework for an effective integrated enterprise development system is defined. The modeling of fundamental aspects ensuring the integrated development of enterprises is conducted, and a monitoring system for the processes of managing integrated industrial development is formulated.

The paradigmatic framework for enterprise development is explored, which combines virtualization, inclusivity, and sustainable development. The principal facets of this approach are examined, including its impact on competitiveness and the social responsibility of enterprises. The key components of integrated development are analyzed, encompassing economic, organizational, innovative, and informational dimensions. The paradigmatic construction is rooted in a systemic approach, strategic and innovative management. The evolution of domestic and European enterprises is scrutinized, affirming the positive correlation between integrated development and their overall success.

A monitoring system for integrated enterprise development is devised, notably emphasizing its capacity for planning and controlling activities in consideration of market and social demands. The influence of crisis conditions on company interrelations is investigated, highlighting the precedence of inclusive growth and knowledge incorporation for economic revival. A monitoring system for integrated development processes is designed and validated, underscoring its advantages. Disparities in corporate development based on harmonization

indicators are investigated, and prospects for their integration are modeled. It is demonstrated that integrated development contributes to efficiency and sustainable economic progress through systematic analysis and monitoring.

The dissertation opens up opportunities for a profound comprehension of the essence and prospects of integrated enterprise development, thus constituting a valuable contribution to the advancement of theory and practice in management within the context of the post-industrial economy.

Keywords: assessment, cluster, development, enterprise, forecasting, foreign economic activity, inclusive development, innovation development, innovation network, innovation, integration, management, model, social responsibility, sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії, розділи в колективних монографіях:

1. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 281 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf (дата звернення: 05.02.2020) (12,0 д.а.; особисто автору – 6,0 д.а.: описано особливості розвитку підприємств та його видові характеристики, підходи до оцінювання його рівня).

2. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Концептуальні засади функціонування і розвитку підприємств. Імперативи розвитку підприємства в неоекономіці. *Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств*: монографія / Г. О. Швиданенко, І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба та ін. Київ: КНЕУ, 2016. С. 19-39. URL: http://surl.li/qjdtw (дата звернення: 05.02.2020) (2,0 д.а.; особисто автору – 1,0 д.а.: описано ключові підходи до трактування поняття «розвиток підприємства», визначено його імперативи та класифікаційні ознаки).

3. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Ефективні способи застосування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства. *Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва*: колект. монографія / Ш.М. Рєпіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко та ін. Київ: КНЕУ, 2021. С. 66-72. URL: http://surl.li/qjdzx (дата звернення: 12.03.2022) (0,4 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: розроблено адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства).

4. Boichenko K., Terentieva O. Cluster analysis of innovation implementation in the Ukrainian regions. *Territory of innovations: best practices for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project.*: collective monograph. Sc. ed.

V. Omelianenko, O. Prokopenko, T. Tirto. Tallinn: Teadmus. 2022. P. 76-95. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Monograph_Project_Part1-3.pdf (дата звернення: 25.05.2022) (0,9 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: проведено аналіз інноваційного розвитку регіонів України).

У періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:

5. Boichenko K.S., Tepliuk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevych I. I., Morkunas M. Management of Fluctuation of Financial and Economic Integrated Development of Innovative Enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. **(Web of Science)**. 2019. Vol. 3. No. 30. P. 62-69. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179506 (дата звернення: 05.02.2020) **(**0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: сформовано цикл флуктуацій інтегрованого розвитку підприємств).

6. Boichenko K.S., Klymenko S.M., Terentieva O.V., Kuznetsova N.B. Evaluation of integrated development of the enterprise. *Bulletin of National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan* **(Web of Science)**. 2020. Vol. 4. No 386. P. 140-148. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.113 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,6 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: описано орбітальну модель оцінювання інтегрованого розвитку підприємств).

7. Boichenko K.S., Shvydanenko G.A., Besarab S.A., Shvydka O.P., Kyryliuk O.V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise development. *International Journal of Management* **(Scopus)**. 2020. Is. 11(5). P. 126-137. DOI: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3629006 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,9 д.а.; особисто автору – 0,6 д.а.: описано особливості трансформації ефективності маркетингових інновацій в процесі інтегрованого розвитку підприємств).

8. Reshetnikova I., Shvydanenko H., Boichenko K. Determinants to Provide the Efficiency of Integrated Development of the Light Industry Enterprises. *Marketing and Management of Innovations* **(Web of Science)**. 2020. Is. 3. P. 157-169. DOI: http://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-11 (дата звернення: 11.04.2021) **(**1,2 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано детермінанти інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості та проведено їх діагностику).

9. Boichenko K., Mata M.N., Mata P.N., Martins J.N. Impact of financial support on textile enterprises' development. *Journal of Risk and Financial Management* **(Web of Science).** 2021. Vol 14. No 3. P. 135. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm14030135 (дата звернення: 18.01.2022) **(**1,7 д.а.; особисто автору – 1,4 д.а.: розглянуто можливості фінансової підтримки розвитку підприємств легкої промисловості).

10. Boichenko K., Klymenko S.M., Shevchuk N.V., Terentieva O.V. Quality management of the integrated development of Ukrainian light industry enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2022. Vol. 9. No. 4. P. 554-568. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i4.921 (дата звернення: 02.01.2023) **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: сформовано методичний підхід до оцінювання інтегрованого розвитку та проведено його діагностику для підприємств легкої промисловості).

11. Boichenko K., Gherghina Ș. C., Abreu A., Mata M. N., Martins J. M. Towards Financing System of Integrated Enterprise Development in the Time of COVID-19 Outbreak. *International Journal of Financial Studies* **(Scopus)**. 2022. Is. 10(3), 50. P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs10030050 **(**2,2 д.а.; особисто автору – 1,8 д.а.: запропоновано методичний підхід до оцінювання доцільності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості на основі реплікаційної моделі).

12. Bashuk I., Dantas R.M., Mata M.N., Boichenko K.S., Rita J.X., Correia A.B. The impact of business process modelling on the companies efficiency

under Covid-19 conditions. *Economic research - Ekonomska istraživanja* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Issue 36 (3). P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2183418 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано концептуальний підхід до векторної моделі розвитку підприємств).

13. Boichenko K., Shevchuk N., Shvydka O., Kuzomko V. Resilient synergy: crafting integrated smart business models for EU-Ukrainian recovery. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Is. 5(52). P. 314–326. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано впровадження інтегрованих смарт бізнес-моделей для розвитку та відновлення України та ЄС).

14. Shatilo O., Derevianko O., Boichenko K., Shevchuk N., Magdaliuk O. Strategic development of motor transport enterprises' innovative processes in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Vol. 10. No. 7. P. 940–955. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1326 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено пріоритети стратегічного розвитку інноваційних процесів підприємств).

У зарубіжних та наукових фахових виданнях України:

15. Бойченко К.С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2014. №. 3 (69). С. 18-26. URL: http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/2070 (дата звернення: 11.04.2021) (0,8 д.а.).

16. Бойченко К.С. Інноваційний розвиток підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(3). С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%283%29__18 (дата звернення: 11.04.2021) (1,0 д.а.).

17. Бойченко К.С. Гармонізація розвитку підприємств в умовах модернізації економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

18. Бойченко К.С. Інформаційне забезпечення неоекономічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 11(2). С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(2)__12 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

19. Бойченко К.С. Краудсорсинг у процесі розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

20. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_38 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: розроблено контурне формування інноваційної моделі розвитку бізнесу).

21. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_24 (дата звернення: 11.04.2021) (0,6 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: визначено інноваційний розвиток через призму мережі цінностей підприємства).

22. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Управління інноваційним контуром розвитку підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2018. Вип. 3. С. 125-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_3_16 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: запропоновано механізм управління інноваційним контуром розвитку підприємств).

23. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка.* 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 70-74. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12 (0,5 д.а.).

24. Бойченко К.С. Імперативи інтегрованого розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6(2). С. 27-33. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-29 (0,6 д.а.).

25. Бойченко К.С. Класифікаційна архітектоніка інтегрованого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 6. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6_9 (дата звернення: 11.04.2021) (0,6 д.а.).

26. Бойченко К.С. Фактори інтегрованого розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2019. № 6(2). С. 108-112. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.50 (0,6 д.а.).

27. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2020. №7. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146 (0,6 д.а.).

28. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 171-175. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31 (0,6 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено мережеві бізнес-моделі відповідно до їх ознак).

29. Бойченко К.С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 31. С. 7-11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-1 (0,6 д.а.).

30. Бойченко К.С. Інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 83-88. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-15 (0,6 д.а.).

31. Бойченко К.С. Асиметрія інтегрованого розвитку підприємств в умовах ліквідації наслідків війни. *Економіка та підприємництво.* 2022. №48. С. 59-70. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.48.BoichenkoK (0,4 д.а.).

32. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Моделювання інтеграції бізнесу в глобальні інноваційні мережі. *Міжнародна економічна політика.* 2022. № 1 (36). С. 81-100. DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2022.36.04 (1,1 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано зв'язок між подібністю та взаємодоповненням ресурсів в умовах інтеграції бізнесу з урахуванням його розвитку в глобальних інноваційних мережах).

33. Бойченко К.С. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 160-177. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.160.177 (0,5 д.а.).

34. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2023. №3. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663 (0,9 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено особливості впливу цифровізації на інтегрованість бізнес-моделі компанії).

35. Бойченко К., Мєтьолкін В. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-50 (0,5 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено підходи до оцінювання ефективності інтегрованих бізнес-моделей).

36. Boichenko K., Umair Ashraf R., Nuno Mata M., Cristian Gherghina Ș. The EU's Socio-economic Development Against the Backdrop of the War in Ukraine. *Central European Economic Journal*. 2023. Vol. 10. Is. 57. P. 72-89. DOI: https://doi.org/10.2478/ceej-2023-0005 (1,5 д.а.; особисто автору – 0,7 д.а.: сформовано мапу змін та дендрограму кластеризації країн ЄС за показниками соціально-економічного розвитку на тлі війни в Україні).

В інших виданнях апробаційного характеру:

37. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2016 р. Київ: КНЕУ, 2016. С. 92–93. (0,2 д.а.).

38. Бойченко К.С. Соціалізований розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-прак. конф., 13 жовтня 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28–29. (0,2 д.а.).

39. Бойченко К.С., Переверзєва О.Б. Innovations as an element of the mechanism of the business development in Ukraine. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 105–106. (0,1 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано доцільність державної підтримки інноваційної діяльності та переваги впровадження іноземного досвіду).

40. Бойченко К.С. Формування мережевої взаємодії у процесі реалізації бізнес-проектів комерціалізації інноваційного потенціалу компанії. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 10–11. (0,2 д.а.).

41. Бойченко К.С. Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 вересня 2018 р. Одеса, Атлант, 2018. С. 61-63. (0,2 д.а.).

42. Бойченко К.С. Діагностика та забезпечення інноваційної діяльності інтегрованих бізнес-структур. *Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі*: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конференції, 1 грудня 2018 р. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 33-34. (0,2 д.а.).

43. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цифрова трансформація інноваційного розвитку підприємства. *Ефективність та напрями вдосконалення політики економічного зростання: теорії та пропозиції*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15 грудня 2018 р. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 87-89. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виділено основні технологічні тренди в сфері цифрової трансформації інноваційного розвитку підприємств).

44. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток бізнесу в Україні. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти*: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф., 13-14 листопада 2019 р. Львів: Львівський науковий форум, 2019. С. 7-8. (0,2 д.а.).

45. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Scientific Achievements of Modern Society*: зб. матеріалів ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., 6-8 листопада 2019 р. Когнум. Ліверпуль, Велика Британія, 2019. С. 285-287. (0,2 д.а.).

46. Бойченко К.С. Екосистема великих даних і бізнес-аналітики в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-прак. конф., 12–13 жовт. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 111-112. (0,2 д.а.).

47. Бойченко К.С., Швиданенко О.А. Антикризове інтегрування розвитку глобальних ланцюгів постачання. Modern directions of scientific research development: зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-прак. конф., 15-17 червня 2022 р. BoScience, Чикаго, США. 2022. С. 782-785. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено особливості антикризового інтегрування ланцюгів поставок компаній у процесі їх розвитку).

48. Boichenko K., Shvydanenko O. Drivers of innovative space for integrated company development in a globalized economy. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*: Proceedings of the 13th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. Pp. 21-27. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено

драйвери інноваційного простору інтегрованого розвитку компаній, які сприяють формуванню синергетичних ефектів і підвищують швидкість впровадження інновацій на підприємстві).

49. Бойченко К.С. Соціальна інтегрованість розвитку бізнесу в умовах війни. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-прак. конф., 12–13 жовт. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 102-105. (0,2 д.а.).

50. Boichenko K. Socio-economic implications of the war in Ukraine for the European Union. *Research retrieval and academic letters*: I International scientific online conference, January 26-27, 2023. Warsaw, Poland. P. 45-47 URL: https://ojs.publisher.agency/index.php/RRAL/issue/view/15/48 (дата звернення: 05.05.2023) (0,2 д.а.).

51. Boichenko K., Mietolkin V. Transformation of business modelling with the European integration perspective. European scientific congress. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Madrid, Spain. 2023. Pp. 21-27. URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-scientific-congress-20-22-03-2023-madrid-ispaniya-arhiv/ (дата звернення: 05.05.2023) (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено фактори та особливості трансформації бізнес-моделей підприємств з урахуванням євроінтеграційних перспектив).

52. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень. Випуск 17*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, 16-17 березня 2023 р. м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща. 2023. С. 26. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виокремлено переваги розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній у подоланні наслідків війни та виклики у процесі їх впровадження).

53. Бойченко К. Development of Integrated Smart Business Models for Economic Recovery in Ukraine and the European Union. *Інноваційне*

підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ: КНЕУ, 2023. С. 28-31. (0,4 д.а.).

54. Boichenko K. Integrated development of entrepreneurship under conditions of war: values transformation and new opportunities. *Research retrieval and academic letters*: II International scientific online conference, May 12-13, 2023. Warsaw, Poland. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7935257 (дата звернення: 05.05.2023) (0,4 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП ……..… 28

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ……. 40

1.1. Ключові положення теорії розвитку підприємств у системі наукових знань……40

1.2. Чинники та імперативи інтегрованого розвитку підприємств……...…….74

1.3. Класифікаційна архітектоніка інтегрованого розвитку суб'єктів ринкових відносин……..94

Висновки до розділу 1……106

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ……112

2.1. Методологічні засади системи показників інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання……...112

2.2. Методичний інструментарій для оцінювання інтегрованого розвитку компаній……...132

2.3. Моделювання системи інтеграції бізнесу в глобальних інноваційних мережах……168

Висновки до розділу 2……189

РОЗДІЛ 3. ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ……195

3.1. Сучасний економічний стан підприємств легкої промисловості в контексті інтегрованого розвитку……...195

3.2. Інституціонально-правове забезпечення інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості……...229

3.3. Детермінанти ефективності інтегрованого розвитку підприємств……..…261

Висновки до розділу 3……287

РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ……...292

4.1. Адаптивний механізм У концепції управління інтегрованим розвитком підприємства …….... 292

4.2. Методологія комплексного оцінювання якості інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості…….307

4.3. Технологія розроблення та обґрунтування системної моделі менеджменту інтегрованим розвитком компанії……..337

Висновки до розділу 4…….374

РОЗДІЛ 5. ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ...379

5.1. Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств……..379

5.2. Моделювання основ забезпечення інтегрованого розвитку підприємства……396

5.3. Розробка системи моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком промислових підприємств……410

Висновки до розділу 5…….425

ВИСНОВКИ ……...430

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..….439

ДОДАТКИ……..…….481

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху динамічних трансформацій та невпинного прогресу технологічних інновацій економічний простір зазнав глибоких метаморфоз, еволюціонуючи від свого традиційного індустріального минулого до нової парадигми – постіндустріальної економіки. У цих нових умовах підприємства стикаються з безпрецедентними викликами та новими можливостями, що зумовлює переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом. Постіндустріальна економіка характеризується зростаючою взаємопов'язаністю індустрій, поширенням цифрових технологій та появою екосистем як фундаментальних рушіїв економічної діяльності. Постіндустріальна економіка з її акцентом на знаннях, інформації та інноваціях трансформувала пріоритети діяльності підприємств та їхню роль у сучасній екосистемі. Підприємства не можуть функціонувати ізольовано та стають органічними компонентами складних і взаємопов'язаних мереж. Така екосистемна перспектива потребує фундаментального переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом, вимагаючи стратегій, які виходять за рамки лише операційної ефективності та охоплюють цілісну інтегрованість. Топ-менеджмент підприємств повинен адаптуватися до даного екосистемно-орієнтованого підходу, що є значним відступом від традиційних промислових моделей ізольованих суб'єктів господарювання.

Актуальності та значущості набуває проблематика управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці в контексті партнерства з Європейським Союзом та геополітичних викликів. Інтегрований розвиток стає необхідним кроком для забезпечення економічного відродження та зміцнення стійкості підприємств в умовах війни та відбудови. Статус асоційованого члена ЄС вимагає від України реформування та адаптації національної економіки до європейських стандартів і норм, зокрема, процесів управління підприємствами. Ця

трансформація повинна враховувати світові тенденції управління у постіндустріальному світі та впроваджувати міжнародний досвід. Особливої актуальності набувають завдання управління інтегрованим розвитком підприємств у контексті ЄС, війни та післявоєнного відродження є забезпечення не тільки економічного зростання, але і соціально-інклюзивного та екологічного відновлення в умовах найважчих випробувань і воєнних руйнацій.

Дослідження питань інтегрованого розвитку підприємств сформоване на основі комплексу наукових праць щодо його прояву і трансформацій у різних сферах економіки. Вирішенню проблем розвитку свої праці присвятили М. Альберт, О. Амоша, М. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Геєць, Ю. Маршавін, М. Мескон, В. Надрага, Г. Назарова, В. Кукоба, Я. Ларіна, О. Ляшенко, М. Махсма, О. Ольшанська, Л. Петренко, І. Петрова, І. Рєпіна, В. Рогожин, Н. Скопенко, Г. Тарасюк, І. Унінець, А. Федорченко, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Черенько, А. Черних, Л. Шаульська, зокрема, інноваційному розвитку підприємств – Л. Антонюк, І. Галиця, А. Гриценко, С. Єрмак, С. Князєв, Л. Лігоненко, Г. Лопушняк, О. Шафалюк, Г. Швиданенко, сталому розвитку суб'єктів господарювання – В. Василенко, О. Гончар, Л. Ємельяненко, В. Забродський, О. Коршунова, Л. Некрасова М. Сагайдак, проявам процесів інтегрованості та мережевізації бізнесу – Ю. Візняк, В. Давиденко, Х. Дзвігол, Т. Доунс, Г. Дугінець, В. Кифяк, Д. Кларк, А. Куерво-Казурра, І. Кулиняк, Ю. Плугіна, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, Л. Прийма, О. Раєвнєва, С. Ребоуд, Є. Панченко, Ж. Семчук, К. Чабаненко, А. Черчата, З. Шацька, О. Швиданенко, І. Яцкевич та ін. Значний внесок у дослідження становлення парадигми постіндустріалізму зробили К. Бекельман, Д. Белл, О. Більська, З. Варналій, Л. Гіршхорн, О. Грішнова, Т.Дейнека, Л. Ємельяненко, І. Каленюк, А. Колот, Д. Лук'яненко, А. Морайтіс, В. Осецький, К. Фрейтас, Л. Цимбал та ін.

Незважаючи на наявність вагомого наукового теоретичного та методичного внеску щодо розвитку підприємств, фрагментарними

залишаються дослідження, пов'язані з необхідністю імплементації екосистемного підходу та адаптації управлінських інструментів на основі інтегрованості розвитку з урахуванням мережевізації та непередбачуваних змін у сучасному бізнес-середовищі постіндустріальної економіки. Діалектика між існуючими теоріями та потребами сучасного бізнесу набуває все більшого значення, оскільки підприємства шукають нові інструменти та стратегії, які дозволять їм ефективно взаємодіяти в глобальних мережах, бути більш гнучкими до змін та генерувати конкурентні переваги в цьому турбулентному середовищі. Тому дискусії щодо інтегрованого управління розвитком підприємств потребують продовження, а подальші дослідження та інновації набувають особливої актуальності і значущості для економічного зростання бізнесу в умовах війни та кризи.

Наукова актуальність і практична значущість окреслених питань обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мети, завдань, об’єкта, предмета і логіку формування структури роботи.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з тематичними планами науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за темами: «Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств» (державний реєстраційний номер 0111U002614), «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555), «Розвиток інноваційного підприємництва в Україні за умов глобальних соціогуманітарних та технологічних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U001197), «Неоіндустріалізація та соціалізація підприємництва в цифровій економіці» (державний реєстраційний номер 0121U109203). Особисто автором у межах зазначених тем було концептуалізовано основи розвитку суб’єктів господарювання, управління інтегрованим розвитком підприємств з позиції теорії мережевої економіки; досліджено і узагальнено світовий досвід інтегрування бізнесу,

процесів моніторингу їх розвитку з урахуванням економічної, організаційної, інноваційної та інформаційної компонент; виокремлено ефективні способи застосування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства; проведено діагностику рівня інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості; розвинуто методологію дослідження інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання; досліджено тенденції інтегрованого розвитку вітчизняних і європейських підприємств легкої промисловості, а також на глобальному рівні; розроблено пропозиції щодо формування сучасних механізмів взаємодії підприємств у контексті забезпечення інтегрованого розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є систематизація і формування концептуальних положень, методологічних підходів, а також розробка прикладного інструментарію управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

- визначити ключові положення теорії та методології розвитку підприємств у системі наукових знань;
- виокремити чинники та імперативи інтегрованого розвитку підприємств;
- сформувати класифікаційну архітектоніку інтегрованого розвитку суб'єктів ринкових відносин;
- виокремити методологічні засади побудови системи індикаторів інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання;
- визначити методичний інструментарій для оцінювання ефективності інтегрованого розвитку компанії;
- провести моделювання системи інтеграції бізнесу в глобальних інноваційних мережах;
- визначити тенденції та перспективи інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості;

- дослідити інституціонально-правове забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості;

- виокремити детермінанти ефективності інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств;

- сформувати адаптивний механізм у концепції управління інтегрованим розвитком підприємств;

- обґрунтувати методологію комплексного оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості;

- визначити технологію розроблення та обґрунтування методологічного підходу до формування сучасної моделі управління якістю інтегрованого розвитку підприємств;

- упорядкувати парадигмальну конструкцію ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств;

- визначити функціонально-організаційні базові основи забезпечення інтегрованого розвитку підприємств;

- розробити систему моніторингу процесів результативності управління інтегрованим розвитком промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси обґрунтування концептуальних підходів до управління інтегрованим розвитком підприємств в умовах постіндустріальної економіки.

Предметом дослідження є сукупність методологічних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління інтегрованим розвитком підприємств у турбулентному ринковому середовищі.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя роботи складається із набору загальнонаукових принципів і методів, а також спеціальних методів наукового дослідження. Конкретні наукові результати отримані з використанням таких дослідницьких методів: аналізу, синтезу та формалізації – для розробки узагальненого концептуального підходу до управління інтегрованим розвитком, заснованого на теорії мережевої економіки; порівняння – для огляду управлінських ділових практик, спрямованих на

гармонізацію інтегрованого розвитку компаній; узагальнення – для систематизації напрямків і компонент, необхідних для успішного інтегрованого розвитку підприємств; класифікації – для виокремлення життєвих циклів флуктуацій інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання та виділення їх основних і супровідних ознак синхронізації; дескриптивної статистики – для визначення масштабів і концентрації інтегрованого розвитку та його галузевих трендів; кореляційного і регресійного аналізу – для вивчення зв'язків між компонентами інтегрованого розвитку компаній (SPSS, RStudio, Biblioshiny, VOSviewer); кейс-стаді – для аналізу управлінських практик європейських підприємств-лідерів, які використовують інтегрований розвиток, як зразків для розуміння його особливостей та подальшого узагальнення; патентний аналіз – для ідентифікації активності компаній-лідерів легкої промисловості на міжнародному ринку; нечіткої логіки, визначення лінгвістичних термінів і формування множин нечітких знань – для вирішення завдань вибору дієвих управлінських практик та створення їх нових комбінацій, необхідних для успішного управління інтегрованим розвитком підприємств за умов неповного інформаційного забезпечення; розвідувального аналізу даних та економіко-математичного моделювання – для кластерного аналізу та пошуку закономірностей на основі врахування і порівняння репрезентативної кількості змінних-компонент інтегрованого розвитку підприємств. Дані методи дослідження надали можливість розробити вектори для управління інтегрованим розвитком підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів. Найсуттєвіші результати дослідження, які характеризуються науковою новизною, мають практичну цінність і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання ефективності розвитку підприємства на основі орбітальної моделі для ідентифікації та просторового виокремлення компаній-форвардів, страйкерів, дефендерів і аутсайдерів на ринку, а також визначення можливостей і стратегічних

пріоритетів взаємоінтегрованості суб'єктів господарювання однієї орбіталі з урахуванням найбільш розвинених модулів (економічного, організаційного, інноваційного та інформаційного) і переміститися на вищу орбіталь, забезпечивши зростання бізнесу;

– запропоновано науково-методичний підхід до формування семифазного життєвого циклу флуктуації ключових індикаторів інтегрованого розвитку підприємств, що дозволяє сформувати карту оцінювання якості управління розвитком суб'єктів господарювання з урахуванням трирівневого паритету варіацій розвитку в умовах його синхронізації, плезіохронізації та біфуркації в процесі формування механізму управління, розробки та впровадження специфічних функцій, стабільного стану та перепроектування інтегрованого розвитку бізнесу;

– запропоновано екосистемний підхід, на засадах якого розроблено реплікаційну модель інтегрованого розвитку підприємств з використанням VSS-матриці, що надає можливість врахувати його економічну, організаційну, інноваційну та інформаційну компоненти за віртуальним, соціально-інклюзивним і сталим напрямами та сприяє формуванню адаптивної платформи на основі нового ландшафту взаємозв'язків, балансу змін і можливостей використання асиметрії розвитку для досягнення синергетичного ефекту в результаті коеволюції компаній;

удосконалено:

– концептуальний підхід до розробки системи компетентнісних, ціннісних і супровідних імперативів розвитку підприємств, яка має пірамідальну побудову на основі інтелектуально-інтеграційної платформи, забезпечує формування синергетичного ефекту та сприяє якісному зростанню компаній у сучасних умовах ринкової нестабільності;

– класифікаційну архітектоніку чинників інтегрованого розвитку, яка передбачає їх ідентифікацію через призму факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бізнесу з урахуванням стратегічних намірів, компетенцій, структури ресурсного портфелю і сучасної

комплексної системи менеджменту та дозволяє сформувати такі спектральні фактори, як цінності, інституції, зрілість галузей, інфраструктуру, технології, людський капітал і ESG-чинники;

– методичний підхід до оцінювання результативності розвитку підприємств на основі дерева його синергетичних ефектів, що сприяє ідентифікації комплексу інтегральних показників у вигляді довжини вектору і, на відміну від існуючих, передбачає формування системи індикаторів оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств у контексті їх комплементарності;

– модель інтегрованого розвитку підприємств, яка, на відміну від існуючих, містить два взаємодоповнюючих контури: а) зовнішній, що характеризує ресурсне забезпечення, стейкхолдерів, детермінанти розвитку бізнесу, інтелектуально-інноваційний контент, інформатизацію та віртуалізацію діяльності компанії; б) внутрішній, який надає можливість сформувати мережу цінностей, комплекс компетенцій, систему індикаторів розвитку і досягти синергетичного ефекту процесів інтегрованості підприємств; взаємодія цих контурів формує ядро інтегрованості та забезпечує комплексний підхід до розвитку бізнесу;

– адаптивний механізм управління інтегрованим розвитком підприємств, що, на відміну від існуючих, є сукупністю способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, які забезпечують оптимальне удосконалення бізнес-процесів компанії з урахуванням рівня синхронізації (або біфуркації) розвитку суб’єктів господарювання та їх когерентної поведінки, вибору оптимальних управлінських впливів залежно від стадії життєвого циклу компаній, ініціювання та підтримки процесів інтегрованості економічної, організаційної, інформаційної та інноваційної компонент розвитку таких суб’єктів;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат теорії розвитку підприємств щодо виокремлення особливостей дефініції «інтегрований розвиток» як процесу

комплексних перетворень суб'єктів господарювання на основі синхронізації асиметрій зростання, якісних трансформацій і генерування динамічних можливостей, який передбачає комплементарні взаємозв'язки із зовнішніми стейкхолдерами бізнесу з метою гармонізації змін з урахуванням екосистемного підходу за визначеним стратегічним вектором досягнення довгострокових цілей;

– теорії управління ресурсами та інноваційних мереж із використанням моделювання структурних рівнянь із групами та бутстреп-тестуванням компаній, що генерує можливість діагностики ефективності постсуміжної інтеграції компаній у контексті міжнародного злиття та поглинання з використанням технологічних джерел, яка забезпечує розвиток на основі концентрації та структурного розриву глобальної інноваційної мережі;

– параметри інституціонально-правового забезпечення державної підтримки інтегрованого розвитку підприємств національної легкої промисловості в частині активізації інноваційно-інтегрованого функціонування галузевих структур та розширення договірних відносин між суб'єктами господарювання, що забезпечують створення сприятливого бізнес-середовища через впровадження законодавчих актів, політик та програм, спрямованих на підтримку вітчизняних виробників;

– функціонально-організаційні основи забезпечення інтегрованого розвитку підприємств на базі розробки і використання рівнянь взаємозв'язку між функціональним та інтегрованим розвитком компаній за даними українських та європейських компаній з урахуванням виокремлених чинників впливу для прогнозування перспективного розвитку вибірки досліджуваних підприємств;

– система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком промислових підприємств на основі його векторної гармонізації віртуального, соціально-інклюзивного та сталого напрямів розвитку для визначення відхилень від ключових цільових індикаторів, трансформації ідентифікованої асиметрії та обґрунтування управлінських рішень в умовах нестабільного

бізнес-середовища із застосуванням економіко-математичного моделювання та кластерного аналізу для пошуку закономірностей і відтворення пріоритетних взаємозв'язків між відповідними показниками.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові здобутки дисертації доведено до рівня концептуальних узагальнень і прикладного інструментарію. Їх застосування на практиці дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і, як наслідок, економічну ефективність управління інноваційним розвитком підприємства. Практичну значущість пропонованих у дисертаційній роботі концептуальних підходів та інструментальних засобів (методів, моделей, показників) засвідчують результати їх впровадження у діяльність таких організацій та підприємств: засади інтегрованого розвитку підприємств на основі реплікаційної моделі використано асоціацією «Українська асоціація підприємств легкої промисловості» (Укрлегпром) (довідка № 4-325 від 25.08.2023 р.); система моніторингу інтегрованого розвитку підприємств на засадах векторного підходу до його гармонізації використана в діяльності ГО «Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку» (довідка №37 від 17.08.2023 р.); пропозиції щодо застосування методики оцінювання інтегрованого розвитку бізнесу та формування партнерських зв'язків впроваджено ПрАТ «Еліта» (довідка № 08/46 від 16.08.2023 р.); принципи формування гібридних взаємозв'язків із підприємствами та методичний підхід щодо використання орбітальної моделі інтегрованого розвитку компанії використано ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак» (довідка № 21/1 від 21.08.2023 р.); концептуальний підхід до розробки системи імперативів інтегрованого розвитку підприємства та адаптивний механізм управління ним упроваджено на ТОВ «Балістика» (довідка № 23-835 від 25.08.2023 р.).

Основні результати дисертаційного дослідження також використовуються у навчальному процесі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в процесі викладання дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Тренінг-курс «Бізнес-

моделі компаній» (довідка від 16.08.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Основні положення, інструментальні засоби і висновки, які викладені у дисертації і виносяться на захист, одержано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися і обговорювалися на науково-практичних конференціях всеукраїнського та міжнародного рівнів: «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2016 р., 2018 р.; 2020 р.; 2022 р.); «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2016-2018рр.; 2023 р.); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2018 р.); «Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі» (м. Полтава, 2018 р.); «Ефективність та напрями вдосконалення політики економічного зростання: теорії та пропозиції» (м. Запоріжжя, 2018); «Перспективи розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 2019 р.); «Scientific Achievements of Modern Society» (м. Ліверпуль, Велика Британія, 2019 р.); «Modern directions of scientific research development» (м. Чикаго, США, 2022 р.); «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (м. Берлін, ФРН, 2022 р.); «Research retrieval and academic letters» (м. Варшава, Республіка Польща, 2023 р.); «European scientific congress» (м. Мадрид, Іспанія, 2023 р.); «Світ наукових досліджень» (м. Тернопіль – м. Переворськ, Республіка Польща 2023 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 54 наукових працях, загальним обсягом 28,3 д.а., з них: 4 – у монографіях; 22 – у зарубіжних та наукових фахових виданнях України; 10 – у періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science; 18 – в інших виданнях апробаційного характеру, що відтворюють основний зміст роботи

та наукові результати дисертаціїі.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 408 сторінок. Робота містить 39 таблиць на 24 сторінках, 79 рисунків на 30 сторінках, 5 додатків на 31 сторінці. Список використаних джерел налічує 332 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ключові положення теорії розвитку підприємств в системі наукових знань

В даний час в науково-практичній літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства». При уявній очевидності цього поняття у визначення його сутності найчастіше вкладається різне наповнення. Значна чисельність науковців під дефініцією поняття «розвиток підприємства» розуміють його зростання, оскільки воно є найважливішою метою розвитку будь-якого суспільства. Однак, незважаючи на те, що поняття «зростання» і «розвиток» взаємопов'язані, за своїм змістом вони можуть не збігатися. Тому ототожнення цих понять не завжди є правомірним.

В енциклопедичному визначенні під розвитком розуміють процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового якісного стану; перехід від простого до складного, від нижчого до вищого рівня. Розвинути – це значить посилити, дати зміцніти; довести до тієї чи іншої міри досконалості; підняти рівень чого-небудь; поширити, розширити, поглибити зміст або застосування чого-небудь [53, с. 75].

Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати з урахуванням таких аспектів:

по-перше, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу і рівня стійкості у взаємодії із змінами зовнішнього середовища;

по-друге, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними та якісними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а динаміка розвитку залежить від змінюваності етапів життєвого циклу суб’єкта господарювання.

Прихильники еволюційного підходу визначають розвиток як зміну етапів життєвого циклу підприємства. Однак в постійно мінливих умовах сучасного світу розвиток компанії є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль. Крім того, не кожна зміна етапів у життєвому циклі підприємства уособлює його розвиток. З урахуванням вищевикладеного розвиток підприємства в рамках еволюційного підходу – це така цілеспрямована зміна етапів життєвого циклу підприємства, яка забезпечує у довгостроковій перспективі збереження підприємства як соціально-економічної системи [99, с. 216].

Однією з форм, за яких проявляється розвиток підприємства, є його зростання, яке найчастіше розуміють як розширення виробництва і збільшення розмірів суб’єкта господарювання. Однак у виробничій сфері розвиток підприємства можливий і за незмінних масштабів діяльності. Крім того, іноді прагнення до короткострокового зростання може призвести до руйнування підприємства в довгостроковій перспективі. Незважаючи на це, кількісне зростання історично розглядається як благотворне явище, як необхідна умова розвитку економіки в цілому. В реальних умовах діяльності економічне зростання і розвиток підприємства проявляються не в чистому вигляді, ізольовано, а у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення. Зростання, що є складовою частиною життєвого циклу підприємства, включає періоди становлення, піднесення, реорганізації і нового підйому [51, с. 218].

Зростання підприємства, що полягає в основному в збільшенні обсягів виробництва і розширення масштабів його діяльності (кількісний ріст), має подвійне значення. Це проявляється в тому, що, з одного боку, зростання є

метою розвитку підприємства, з іншого боку – чинником, умовою його розвитку.

Залежно від різних ознак зростання може бути: екстенсивним і інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; обмеженим і розширеним; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим; інноваційним і консервативним. Екстенсивне зростання означає збільшення обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів. В умовах інтенсивного зростання отримання додаткового обсягу виробництва забезпечується за попереднього рівня витрат ресурсів за рахунок підвищення ефективності їх використання [108, с. 324].

Внутрішнє зростання підприємства – це розширення зсередини, а не через об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання). Внутрішнє (або органічне) зростання передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства, є наслідком реінвестування капіталу в розширення профільного бізнесу або освоєння нового виробництва. Метою внутрішнього зростання може бути збільшення підприємством своєї частки на вже освоєному ринку продукції, що виробляється або прагнення до виходу на нові ринки. Крім того, органічне зростання може залучити підприємство в вертикальну експансію щодо джерел поставок або ринкових точок збуту, а також в диверсифікацію в абсолютно нові для підприємства види діяльності. В умовах внутрішнього зростання можливо більш повно використовувати виробничо-ресурсний і кадровий потенціал підприємства, оскільки в цьому випадку основний розрахунок робиться на накопичений досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства [47, с. 162.].

Внутрішнє зростання може бути єдиною альтернативою на ранній стадії життєвого циклу підприємства або коли немає можливості відповідного придбання. Орієнтація на внутрішні ресурси, з одного боку, є позитивним чинником. З іншого боку, наявні ресурси та набуті навички можуть бути занадто обмеженими для підтримки програми розширення і зміцнення позиції

підприємства на ринку. Тому досить часто підприємства поєднують стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання, що сприяє більш успішному виходу на нові ринки і освоєння нових видів діяльності [66, с. 54].

Зовнішнє зростання – це спосіб зростання бізнесу, який передбачає розширення підприємством своєї ділової активності не через внутрішній розвиток, а за допомогою об'єднання його з іншими підприємствами на основі придбання, злиття або поглинання, в результаті чого утворюється новий господарюючий суб'єкт. Зовнішнє зростання дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку [73, с. 27].

Зовнішнє зростання може приймати форми горизонтальної, вертикальної або диверсифікованої інтеграції. Горизонтальне зростання означає збільшення обсягів виробництва одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Вертикальне зростання досягається за рахунок організації або об'єднання технологічно взаємопов'язаних виробництв, внаслідок чого відбувається наближення до кінцевого споживача або до постачальника. Диверсифіковане зростання передбачає розширення масштабів діяльності і пошук нових можливостей за межами освоєної галузі [69, с. 105].

Інноваційне зростання здійснюється на основі нововведень (освоєння виробництва нової продукції; використання нової техніки і технології, нових форм організації праці тощо). Еталонна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносить необхідні інноваційні зміни, що забезпечують його розвиток і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності [61, с. 21].

Консервативний шлях розвитку передбачає збільшення випуску та обсягів продажів вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін. Кількісне зростання, що супроводжується розширенням масштабів діяльності і збільшенням обсягів виробництва, є надзвичайно важливим напрямом, формою, в якій проявляється розвиток

підприємства. Разом з тим, розвиток підприємства може здійснюватися і за іншими важливими напрямами, до яких можна віднести такі:

- підвищення якості продукції, що випускається;
- оновлення номенклатури і асортименту;
- проникнення на ринок з новими товарами;
- освоєння та утримання необхідних сегментів ринку;
- реорганізація підприємства;
- вдосконалення організаційно-технічного рівня;
- раціональне використання виробничих ресурсів;
- створення привабливого образу компанії і товару;
- підвищення комплексності використання природних ресурсів [102, с. 328].

Відповідно до цього багато фахівців визначають розвиток підприємства як якісну зміну та оновлення господарської системи, підвищення ефективності її функціонування на основі вдосконалення техніки і технології, вдосконалення організації виробництва і праці, поліпшення якості продукції, що випускається [6, с. 78].

Отже, під розвитком підприємства, з прагматичної точки зору, слід розуміти кількісні і (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства і у його взаємовідносинах у зовнішньому бізнес-середовищі, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства і збереженню його як соціально-економічної системи [72, с. 259].

Залежно від характеру, інтенсивності і масштабу перетворень зміни можуть бути помірними, радикальними або фундаментальними. Наприклад, зміни, пов'язані з інтеграційним зростанням підприємства в рамках освоєної галузі, відносяться до радикальних перетворень, оскільки в цьому випадку потрібні істотні внутрішньоорганізаційні зміни. Іноді освоєння випуску нової продукції передбачає суттєві зміни в виробничому процесі, в сфері маркетингу і логістики. До фундаментальних змін відносяться перетворення в організаційно-управлінської та виробничо-технологічній структурі; в культурі

виробництва і менеджменту. Даний тип змін проводиться, якщо підприємство змінює галузь, вид продукту і місце на ринку.

Помірні зміни – це незначні перетворення в сфері виробництва, організації менеджменту та в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту і підвищення ефективності поточної діяльності підприємства.

Управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих дій з планування, контролю і регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах зростаючого рівня конкуренції і постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і на постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування бізнесу; характеризуються гнучкістю і здатністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до мінливих умов господарювання.

В економічній теорії наявна значна кількість підходів до трактування поняття «розвиток підприємства». Відсутність єдиного універсального підходу, а також суперечливість між деякими визначеннями поняття «розвиток підприємства», потребує проведення ґрунтовнішого аналізу з метою створення всебічного теоретичного підґрунтя для практики ведення господарської діяльності підприємств.

Дослідження наявних визначень поняття «розвиток підприємства» у науковій літературі (дод. А) дозволяють виокремити два аспекти його трактування – у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в

часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для виявлення типових напрямів формулювання визначень поняття розвитку розглянемо більш детально деякі з них. Наприклад, Жихарєва В.В. і Савельєва Т.М. під розвитком розуміють сукупність змін, які призводять до появи нової якості і зміцнюють життєздатність системи, її здатність протистояти руйнівним впливам зовнішнього середовища. Дане визначення за своїм змістом повністю узгоджується з філософським трактуванням за напрямом розгляду розвитку як якісних змін системи, але, на відміну від нього, містить додаткові обмеження, що накладаються на характер змін. Такі зміни повинні сприяти підвищенню життєздатності системи, що є цілком коректною конструктивною вимогою, яка заснована на фундаментальному в економіці понятті життєздатності економічних систем, і піддається за допомогою відповідного методичного інструментарію кількісного або якісного вимірювання (оцінювання). Друга частина даного формулювання, а саме її здатність протистояти руйнівним впливам зовнішнього середовища», є надмірною, адже поняття життєздатності є більш загальною ознакою економічної системи [54, с. 419]. Поняття «руйнівний вплив зовнішнього середовища» не є чітко визначеним в економічній теорії. Дане формулювання до того ж не враховує і «руйнівний вплив» внутрішнього середовища підприємства, яке також може мати місце [67, с. 104]. По суті, цілком коректним і правомірним варіантом формулювання даного поняття може слугувати врахування зазначених аспектів: «розвиток системи – це сукупність якісних змін, що підвищують рівень її життєздатності», якщо робиться акцент на результат, або «розвиток системи – це процес якісних змін в системі, що підвищують рівень її життєздатності» в разі трактування розвитку як процесу в явній формі. У такому вигляді це визначення цілком може виступати як інструмент ідентифікації процесів розвитку в завданнях аналізу і планування, а також ініціювати подальші наукові дослідження за різними напрямками, до яких в даному конкретному випадку можна віднести уточнення поняття

життєздатності різних економічних систем, виявлення ефективних індикаторів життєздатності, розробку і/або вдосконалення методів вимірювання рівня життєздатності тощо.

Марков О.М. стверджує, що розвиток означає випереджаючі стратегії, які дозволяють реагувати на зміни в разі їх виникнення. В даному визначенні поняття розвитку ототожнюється з якісно іншим, сформованим в стратегічному управлінні поняттям стратегії, що фактично виводить його за межі родового поняття розвитку. Слід звернути увагу також і на точність самих висловлювань в розглянутому формулюванні. Так, наприклад, твердження, що стратегії дозволяють реагувати на ті чи інші зміни не враховує, що можливість такого реагування зумовлена не стратегією, яка є лише планом вищого рівня [76, с. 85], а успішним результатом її реалізації за умови, якщо стратегія була спрямована на досягнення певних цілей.

Горіна Г.О. і Горіна А.А. розглядають розвиток підприємства як довгострокову сукупність процесів кількісних і якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, та сприяють підвищенню здатності компанії протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища [48, с. 125]. В даному визначенні, всупереч філософському трактуванню, як складові розвитку розглядаються процеси не тільки якісних, а й кількісних змін у діяльності підприємства, що вимагає ревізії базових положень сучасної філософії з відповідною аргументацією на користь такого кроку. Вимога довготривалості таких процесів не обґрунтовується в повній мірі і виключає процеси швидкоплинних кардинальних змін з загальної кількості процесів розвитку, які насправді характерні для малих і середніх підприємств. Саме поняття довготривалих процесів також потребує конкретизації з урахуванням його відносності, а також значної кількості процесів в економіці з найрізноманітнішими часовими характеристиками.

Перерахування у визначенні способів поліпшення стану підприємства як результату процесу змін слід визнати досить дискусійним прийомом. По-перше, такий перелік може бути не повним. По-друге, перерахування може містити неоднорідні, різноякісні елементи. В даному визначенні підвищення потенціалу підприємства як ознака поєднується з підвищенням адаптованості підприємства до зовнішніх і внутрішніх умов. Поняття здатності протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища близьке за змістом поняттю адаптації, а життєздатність, як було вже зазначено вище, є поняттям, узагальнюючим з позицій головної мети та компетентностей функціонування підприємств [107, с. 39]. У розглянутому формулюванні визначення поняття «розвиток підприємства» наявні елементи еклектики, певні суперечності з іншими суміжними поняттями економіки і філософії, присутні недостатньо обґрунтовані характеристики (ознаки). Разом з тим, слід звернути увагу, що розвиток автор асоціює зі зміною тих чи інших компетентностей підприємства і з процесами, які призводять до таких змін.

Вільчинська Н. Л. розглядає розвиток економічних систем як сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій в системі, тобто через зміну в форм мислення [44, с. 165]. По суті, поняття розвитку в рамках такого формулювання не набуло поглибленого визначення.

Коваленко Н. В. відзначає що поняття розвитку містить три взаємозалежні характеристики: зміну, зростання і поліпшення [67, с. 103]. В такому формулюванні, по-перше, зростання є окремою формою змін, тому виникає питання, якому типу змін слід віддавати перевагу при їх перерахуванні у визначенні. По-друге, поліпшення також є однією з форм змін. Крім того, у виникає необхідність уточнення критеріїв поліпшення. Без вказівки того, в якому сенсі розуміються поліпшення, неможливо віднести ті чи інші процеси змін до процесів розвитку. Все це вказує на те, що в такому формулюванні поняття розвитку потребує конкретизації.

Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. із загальносистемних позицій розглядають розвиток підприємства

як тип змін, які підвищують ступінь організованості системи [2, с. 146]. Дотримуючись такого визначення з урахуванням стратегічного управління розвитком підприємств необхідно мати можливість оцінювати ступінь (рівень) організованості системи. Це завдання, очевидно, є досить складним в силу невизначеності поняття організованості підприємства як системи, відсутності теорії і методів вимірювання рівня організованості підприємств. Таким чином, дане формулювання потребує конструктивного визначення поняття процесу розвитку підприємства, що виключає можливість його використання з метою розвитку теорії управління та практики стратегічного управління розвитком підприємств.

Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. трактують розвиток економіко-виробничої системи як процес переходу такої системи в новий, більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури, в результаті чого підвищується її протидія руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективність функціонування [97, с. 169]. Згідно з цим визначенням процес розвитку – це перехід в нове, тут важливо зауважити, не в якісно новий, а в більш якісний стан, що породжує питання методологічного порядку. Автори надають розшифровку розуміння того, який стан є більш якісним. Це стан, що характеризується більш високим рівнем протидії руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективності функціонування. Очевидно, умова (критерій) підвищення ефективності, яке до того ж є фундаментальним для економіки підприємств, добре вивченим і достатньо точно оцінюваним, тобто цілком конструктивним, поглинає найперше, аморфне, ненаукове. Потребує уваги визначення і згадані в ньому способи досягнення зазначених змін, результатів. Поняття «накопичення кількісного потенціалу» в економіці не має чіткого визначення, як і поняття кількісного потенціалу. Дискусійним є і сам перелік зазначених способів. Згідно з таким формулюванням, якщо зазначений в ній результат буде досягнутий за допомогою не ускладнення, а за рахунок спрощення структури і складу економічної системи, що також цілком можливо, то відповідний

процес вже не буде віднесений до процесів розвитку. Зазначені аспекти свідчать про те, що розглянуте визначення поняття розвитку економіко-виробничих систем потребує відповідності базовим методологічним і формально-логічним вимогам, що пред'являються до визначень наукових понять.

Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. визначають розвиток як необоротну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації [90, с. 107]. У такій формі дане визначення, по-перше, є надмірно абстрактним; по-друге, вимога незворотності не відповідає теорії і практиці організації та управління структурними трансформаціями підприємств; по-третє, поняття внутрішньо властивих системі механізмів самоорганізації є досить абстрактним, що ускладнює визначення механізмів, які не належать даному класу, що необхідно при ідентифікації процесів розвитку. По суті, в даному формулюванні єдиною вимогою до зміни системи є вимога їх базування на згаданих механізмах самоорганізації.

Вдовенко Н., Мєняйлова Г. під процесом розвитку підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий аттрактор функціонування [43, с. 189.]. Якщо під терміном «трансформація» розуміти довільну зміну, то в даному визначенні під розвитком підприємства слід розуміти процес зміни глобальних цілей його існування. Незалежно від способів досягнення таких змін, список яких у наведеному формулюванні поняття носить дискусійний характер і вступає в суперечність із загальноприйнятими уявленнями про цілі функціонування суб'єкта господарювання в ринковій економіці, іманентно властиві господарюючим суб'єктам і які полягають у збільшенні вартості бізнесу.

Критичний аналіз розглянутих підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» свідчить про наявність широкогоспектру напрямів

його формування в понятійно-категоріальному апараті теорії розвитку підприємств і стратегічному управлінні, актуальність уточнення категорії розвитку і вказує на певні неточності або узагальнення, яких необхідно уникнути на цьому шляху.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Наумова Л. Ю. [82, с. 164], Литвиненко С. [75, с. 636], Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [97, с. 309] виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна — стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток — зміна якості системи від нижчого до вищого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже наявного, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. Також виділяють екзогенний розвиток, тобто несправжній, зумовлений тільки з зовні, навколишнім світом, або ендогенний, тобто спричинений дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого підприємства, що розвивається.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, який відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, який відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток, який є спрямуванням ресурсів з метою забезпечення максимальної конкурентоспроможності протягом максимально тривалого періоду часу [55, с. 121].

Загорський В. С. виділяє три головних напрями розвитку:

по-перше, збільшення масштабів споживання економічних ресурсів — кількісний аспект;

по-друге, зміни в складі елементів і їхніх комбінацій — структурний аспект;

по-третє, зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності — якісний аспект [56, с. 118].

Структуру економічного розвитку формує розвиток усіх його елементів: розвиток економічної системи, розвиток галузі, розвиток підприємства, розвиток людського, фінансового та майнового капіталу, розвиток інноваційних та інвестиційних процесів тощо. Кифяк В. узагальнив та систематизував підходи до трактування розвитку підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «розвиток підприємств»

Джерело: сформовано автором на основі [63, с. 192]

Результати проведених досліджень дозволяють відокремити схожі поняття стосовно інтегрованості розвитку підприємства:

- інтеграційний розвиток – той, що стосується до інтеграції, об’єднувальний;
- інтегративний розвиток – позначає суцільний, цілісний процес розвитку;
- інтегрувальний розвиток – позначає частіше ті явища, які самі інтегрують, діють як об’єднувальні процеси;

- інтегрований розвиток – це комплексний розвиток, який ґрунтується на об’єднанні, тобто той, який зазнав дії інтегрування.

Кластерний аналіз публікацій за ключовими словами «інтегрований розвиток» в базі даних Scopus за допомогою VOSviewer був проведений для виявлення основних тем досліджень та тенденцій за цим напрямом досліджень (рис. 1.2). Аналіз мав на меті надати уявлення про поточний стан знань та виявити потенційні прогалини в дослідженнях і напрямки для подальших розвідок. Використовуючи VOSviewer, дослідження мало на меті візуалізувати зв'язки між різними ключовими словами та авторами, а також виявити кластери досліджень на основі спільних тем і напрямків. Цей аналіз може допомогти дослідникам і фахівцям галузі краще зрозуміти поточний стан управління інтегрованим розвитком бізнесу та визначити потенційні сфери для майбутніх досліджень та інновацій.

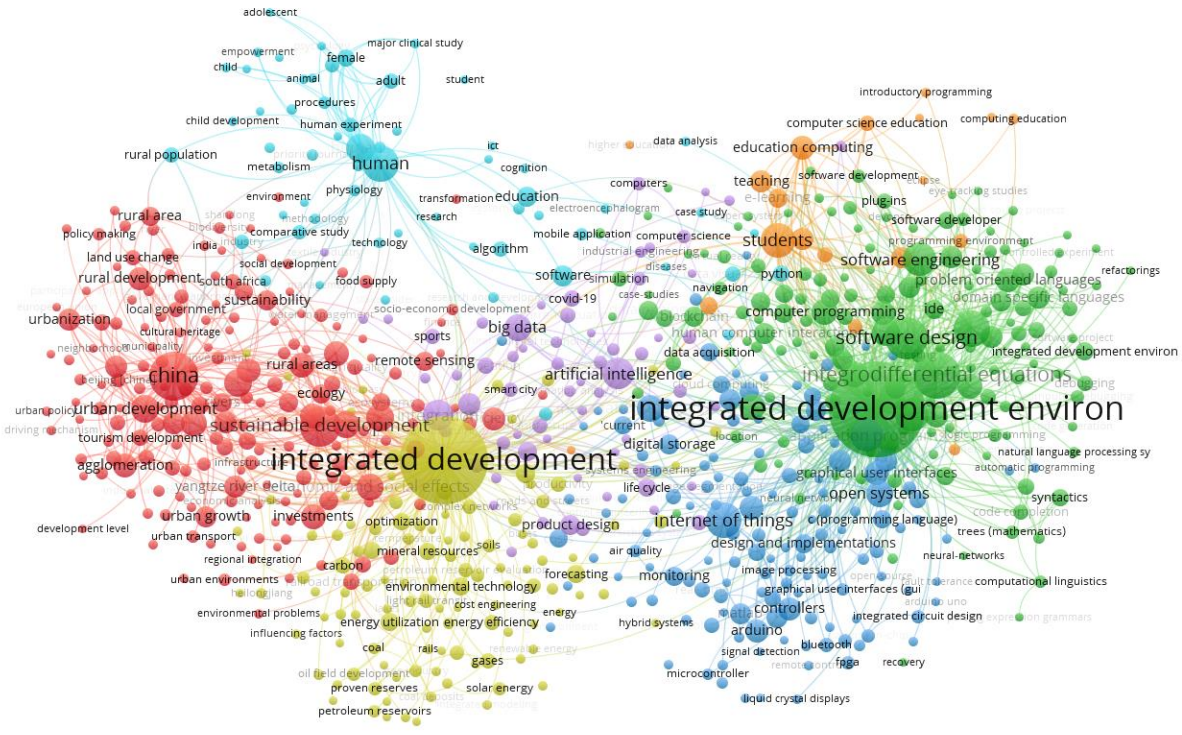


Рис. 1.2. Кластерний аналіз публікацій за тематикою «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором

Кластерний аналіз публікацій з тематикою "інтегрований розвиток" є потужним інструментом для виявлення взаємозв'язків та структури в цій галузі. Використовуючи цей аналітичний метод, дослідники можуть групувати публікації за схожими темами, концепціями або підходами до інтегрованого розвитку. Кластерний аналіз може допомогти ідентифікувати головні напрями досліджень, які актуальні в галузі інтегрованого розвитку. Наприклад, можна виділити кластери, які зосереджені на соціальних аспектах, екологічних аспектах, економічних аспектах або суспільній взаємодії.

Кластерний аналіз може допомогти ідентифікувати розділи галузі, які потребують додаткових досліджень або уваги. Наприклад, якщо публікації з темою екологічного розвитку утворюють окремий кластер, це може свідчити про важливість інтеграції екологічних аспектів у стратегії інтегрованого розвитку. Загалом, кластерний аналіз публікацій за тематикою "інтегрований розвиток" дозволяє систематизувати інформацію та розкрити ключові аспекти цієї галузі, що сприяє подальшому розумінню та розвитку інтегрованих підходів до сталого розвитку.

При цьому проведено аналіз змін обсягів публікацій з початку першого згадування категорії «інтегрований розвиток» – 1870-2022 роки в наукометричній базі Scopus (рис. 1.3).

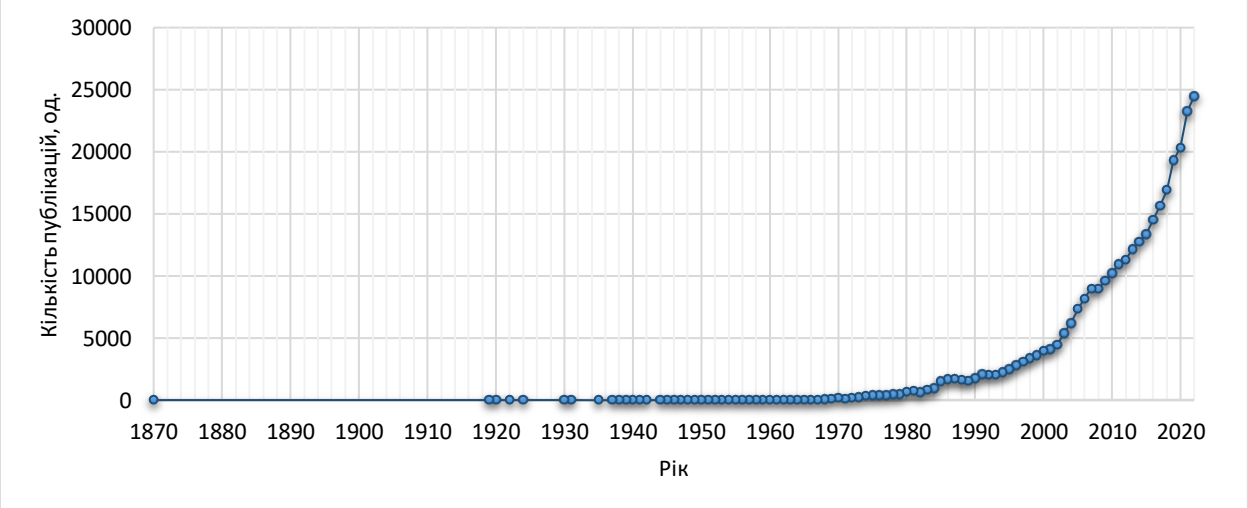


Рис. 1.3. Зростання кількості публікацій за ключовим словом «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Кількість публікацій про інтегрований розвиток неухильно зростає протягом останніх двох десятиліть. У 2002 році обсяг публікацій становив менше 4456, а в 2022 році було знайдено вже 24457 публікацій, що в 5,5 разів більше. Це свідчить про зростаючий інтерес до сфери інтегрованого розвитку та важливість управління за даним напрямом.

На рис. 1.4 показано розподіл публікацій «інтегрований розвиток» у підбазі Scopus з 2003 по 2022 рік, згрупованих за галузями знань.

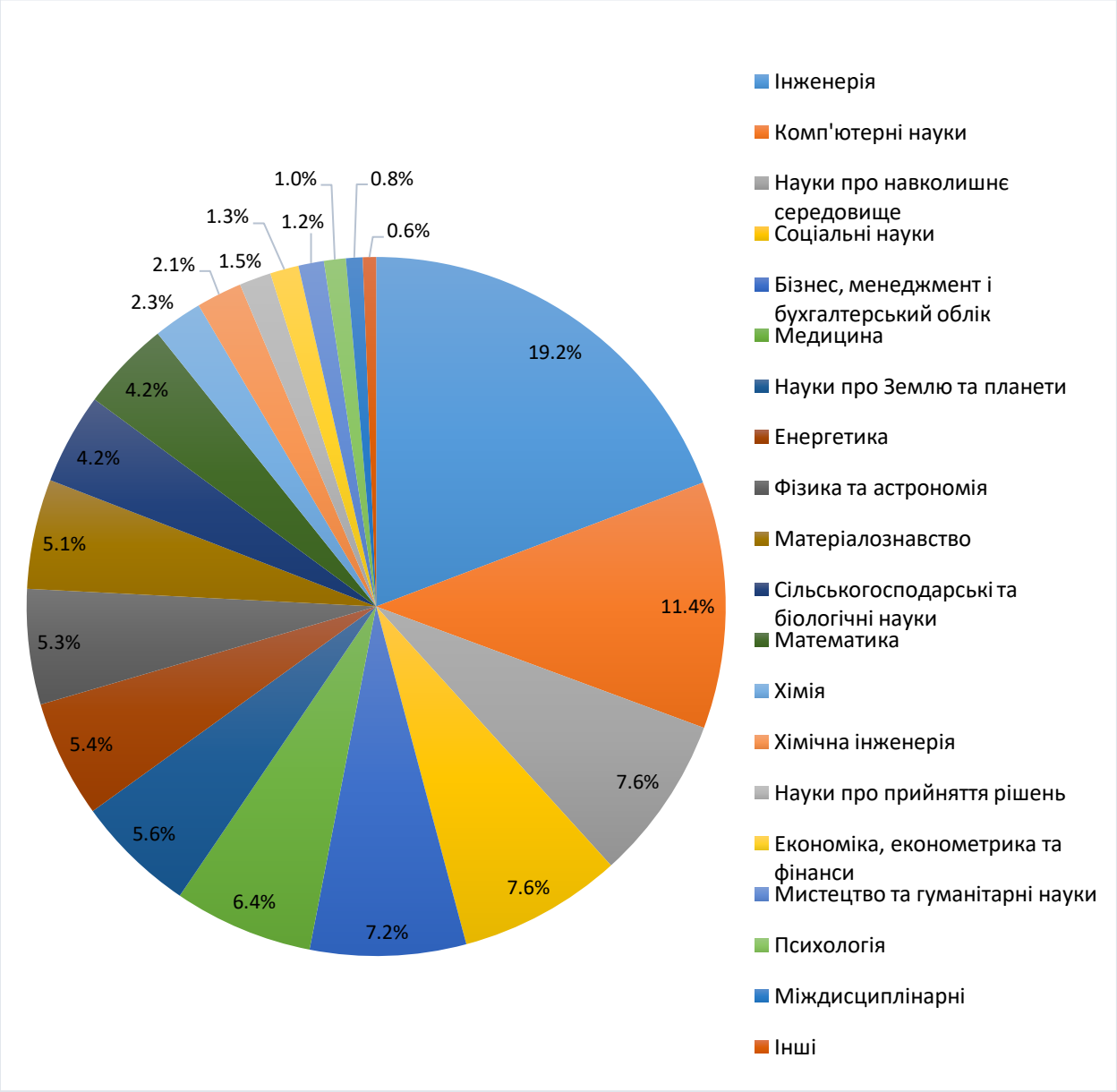


Рис. 1.4. Розподіл галузей знань публікацій з ключовим словом «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Найбільше публікацій було знайдено в предметній галузі наукових досліджень «Інженерія», «Комп'ютерні науки» та «Науки про навколишнє середовище». При цьому предметна галузь наукових досліджень «Бізнес, управління та бухгалтерський облік» входить до п'ятірки лідерів за досліджуваний період.

У даному дослідженні використано методичний підхід до визначення рівня проникнення певного напряму (у даному випадку – «інтегрований розвиток») у предметні галузі наукових досліджень. На основі кількості публікацій у різних предметних галузях наукових досліджень з 2003 по 2022 рік було проведено метааналіз та розраховано індекс проникнення категорії «інтегрованого розвитку». Отримані результати представлені на рис. 1.5.

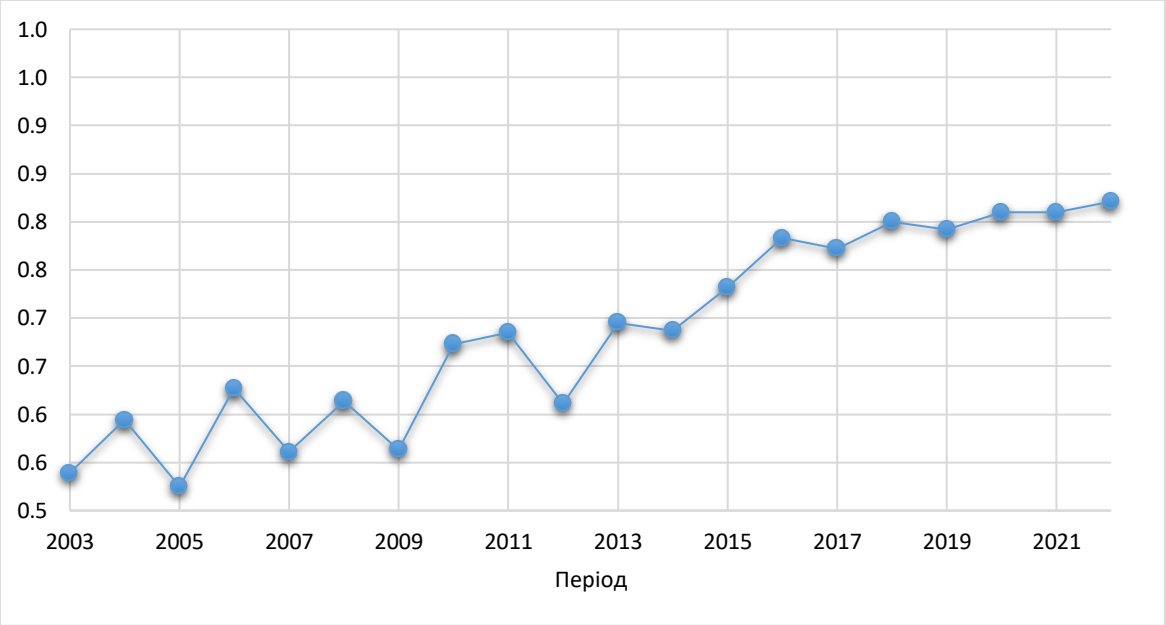


Рис. 1.5. Індекс проникнення поняття «інтегрований розвиток» до предметних галузей наукових досліджень

Джерело: сформовано автором

Протягом досліджуваного періоду індекс проникнення категорії «інтегрований розвиток» до предметних галузей наукових досліджень має тенденцію до зростання. У 2021 році темпи зростання публікацій у предметних галузях "Сільськогосподарські та біологічні науки" та "Біохімія, генетика та молекулярна біологія" знизилися майже вдвічі. У 2022 році індекс

проникнення в предметні області знизився до 0,718 через відсутність публікацій у "Професії в галузі охорони здоров'я", "Фармакологія, токсикологія та фармацевтика", "Міждисциплінарні", "Науки про прийняття рішень", "Економіка, економетрика та фінанси", "Математика" та "Ветеринарія". Це зумовило асиметрію обсягів публікацій у контексті інтегрованого розвитку досліджуваних предметних галузях. Однак, незважаючи на це, рівень індексу залишається високим у 2022 р. і демонструє концентрацію наукових інтересів у різних предметних галузях наукових досліджень.

Таблиця 1.1 відображає еволюцію теорії інтегрованого розвитку підприємства, включаючи етапи, періоди, характеристику етапу та представників-науковців. Зазначені етапи є загальними, і існує багато різних концепцій і підходів до інтегрованого розвитку підприємства, які можуть мати власні варіації та додаткові етапи.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції підходів до формування концепції інтегрованого розвитку підприємства

Етап	Період	Характеристика етапу	Представники-науковці
1	2	3	4
Етап 1: Функціональна інтеграція	1950–1960	Об'єднання функціональних підрозділів підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) з метою забезпечення кращої координації та ефективності.	Джозеф Джуран, Пітер Друкер, Едвард Демінг, Вільям Оукс, Дуглас Макгрегор
Етап 2: Вертикальна інтеграція	1960–1970	Розвиток вертикальних ланцюжків постачання та залучення до процесу виробництва постачальників та дистриб'юторів.	Альфред Чендлер, Майкл Портер, Олівер Уільямсон, Річард Коупленд, Джон Данн
Етап 3: Горизонтальна інтеграція	1970–1980	Злиття, поглинання та формування стратегічних альянсів з конкурентами для отримання конкурентної переваги та розширення ринкової присутності.	Арнольд Тоффлер, Пітер Сенге, Майкл Портер, Гарі Хамел, Кеннет Ендрюс

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Етап 4: Глобальна інтеграція	1990–2000	Розширення бізнесу на міжнародному рівні, створення глобальних мереж та ефективного управління глобальними операціями.	Йоссі Шпирра, Ігор Ансофф, Джон Нейсбітт,
Етап 5: Інтегрований розвиток спільноти стейкхолдерів	2000–2010	Залучення різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесу прийняття стратегічних рішень та розвитку підприємства з урахуванням їхніх потреб та очікувань.	Джон Елкінгтон, Андреас Расмуссен, Стюарт Харт, Марк Крамер, Аріел Кастельс
Етап 6: Інтегрованість цілісних систем	2010– сучасність	Впровадження інтегрованих систем управління, таких як система сталого розвитку, система кругової економіки, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства.	Еллен Макартур, Джейсон Клейнер, Кейт Роуз, Валорі Малкін, Іван Бошнаков

Джерело: сформовано автором на основі [68, с. 82; 41, с. 38; 189, с. 84; 274; 332, с. 247; 171, с. 97]

На рис. 1.6 показано зростання кількості публікацій за ключовим словом «інтегрований розвиток» в базі даних Scopus за підбазою «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік».

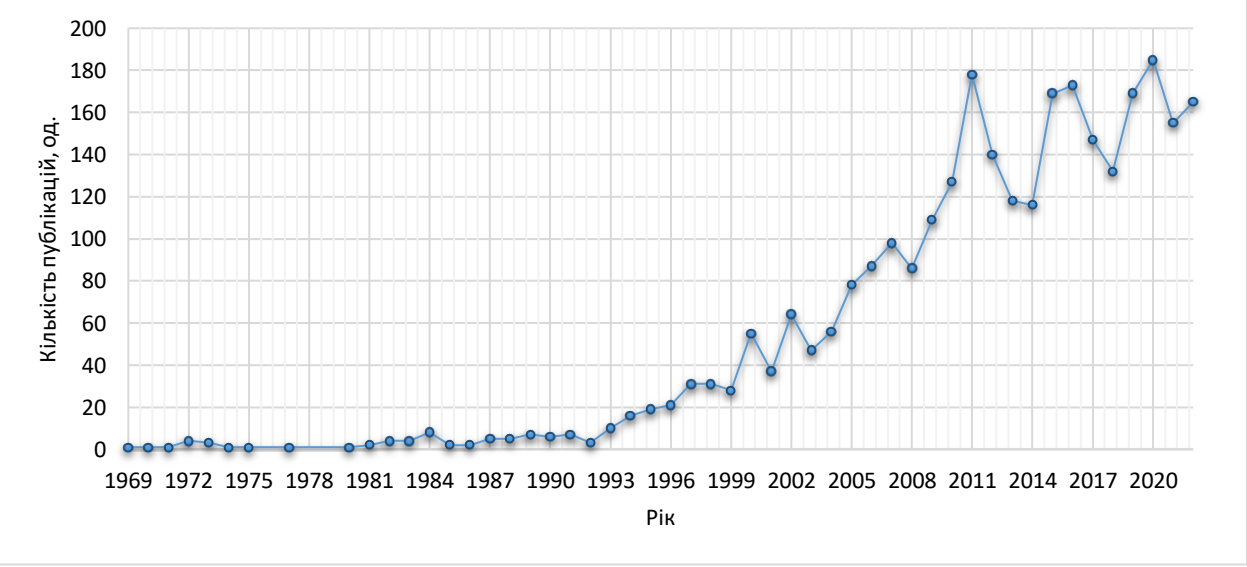


Рис. 1.6. Зростання кількості публікацій за ключовим словом «інтегрований розвиток» за напрямом «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Не дивлячись на відсутність чіткої динаміки зростання обсягів публікацій в даній підбазі, можемо констатувати також збільшення кількості публікацій за останні 20 років з 64 до 165 – в 2,5 рази. Це свідчить про зростаючий інтерес науковців щодо інтегрування розвитку в контексті управління бізнесом. Далі ми сконцентрували бібліометричний аналіз саме на даному періоді та наукометричній підбазі Scopus.

Мапа на рис. 1.7 показує розподіл публікацій про інтегрований розвиток в підбазі даних Scopus з 2003 по 2022 рік за країнами походження.

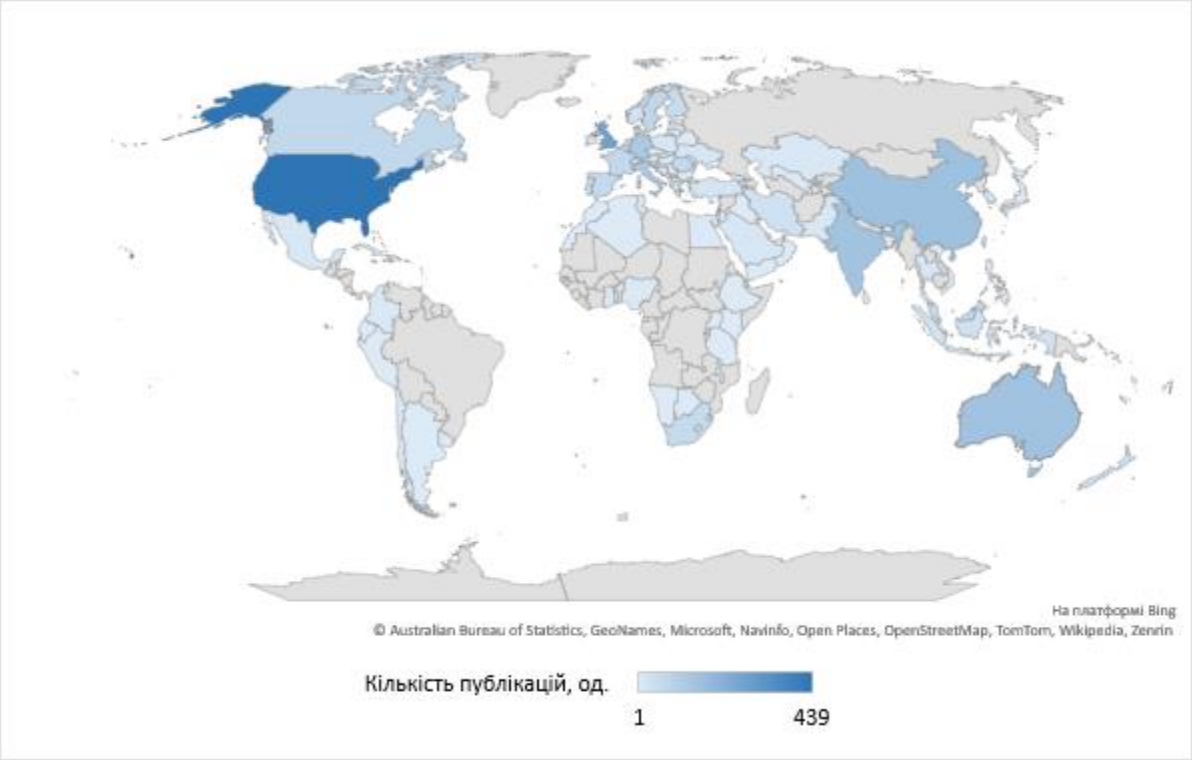


Рис. 1.7. Мапа джерел публікацій за ключовим словом «інтегрований розвиток» за напрямом «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Отримані результати демонструють, що США, Великобританія та Китай входять до трійки лідерів за кількістю публікацій - 439, 279 та 158 публікації відповідно (рис. 1.8).

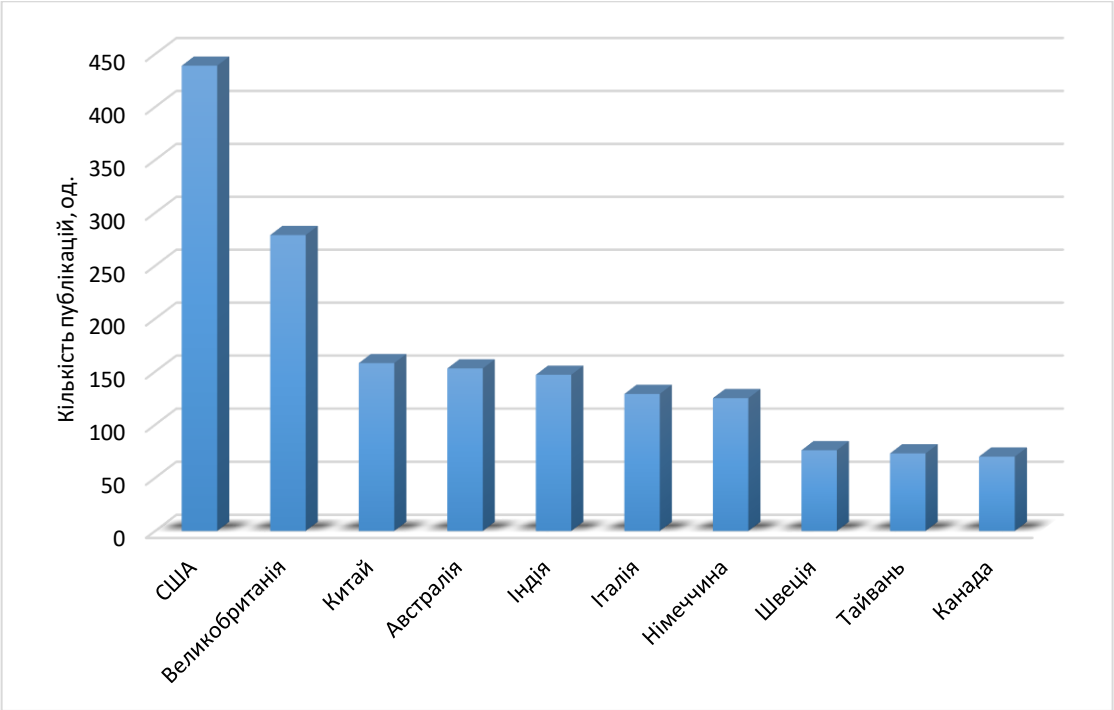


Рис. 1.8. Країни з найбільшим обсягом публікацій за ключовим словом «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Публікації щодо інтегрованого розвитку у контексті управління бізнесом поширені в усьому світі. Однак деякі країни, такі як США, Великобританія та Китай, лідирують за кількістю публікацій. Це свідчить про те, що ці країни мають потужний дослідницький та інноваційний потенціал досліджень щодо інтегрування розвитку підприємств та його управління. Це вказує на те, що в деяких регіонах світу, таких як Африка та деякі Південної Америки, де кількість публікацій відносно низька, все ще існує потреба в додаткових дослідженнях. Тому дослідникам у цих регіонах, можливо, доведеться активізувати свої дослідницькі зусилля, щоб зробити більший внесок у базу знань про управління інтегрованим розвитком бізнесу.

Також проведено дослідження щодо інших ключових слів, з якими найчастіше відбувається публікація щодо інтегрованого розвитку (рис. 1.9).

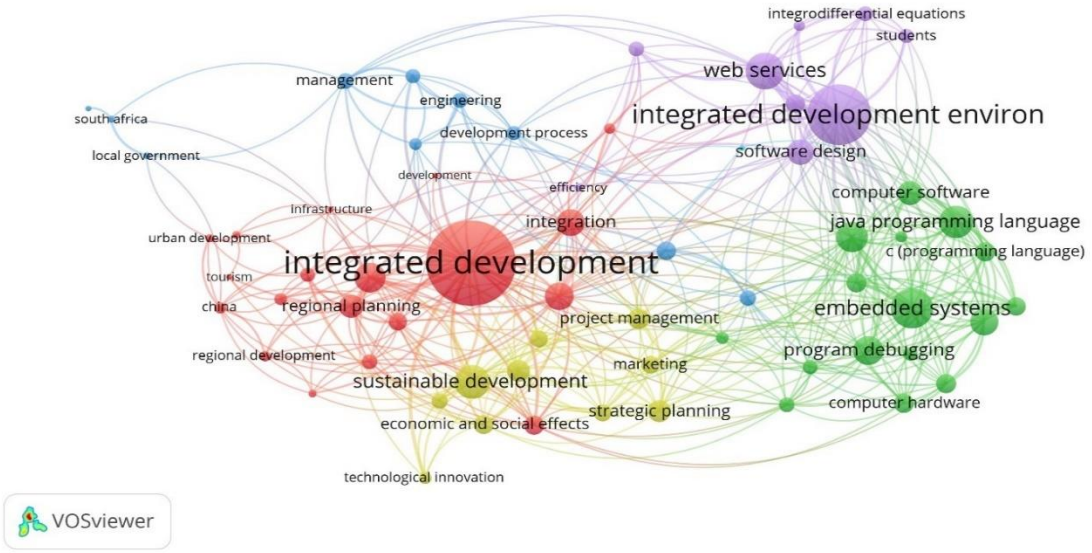


Рис. 1.9. Кластерний аналіз публікацій з ключовим словом «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

При цьому виокремлено найбільш уживані ключові слова, які використано в публікаціях щодо інтегрованого розвитку у контексті управління бізнесом, зокрема в підбазі Scopus «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік» (рис. 1.10).

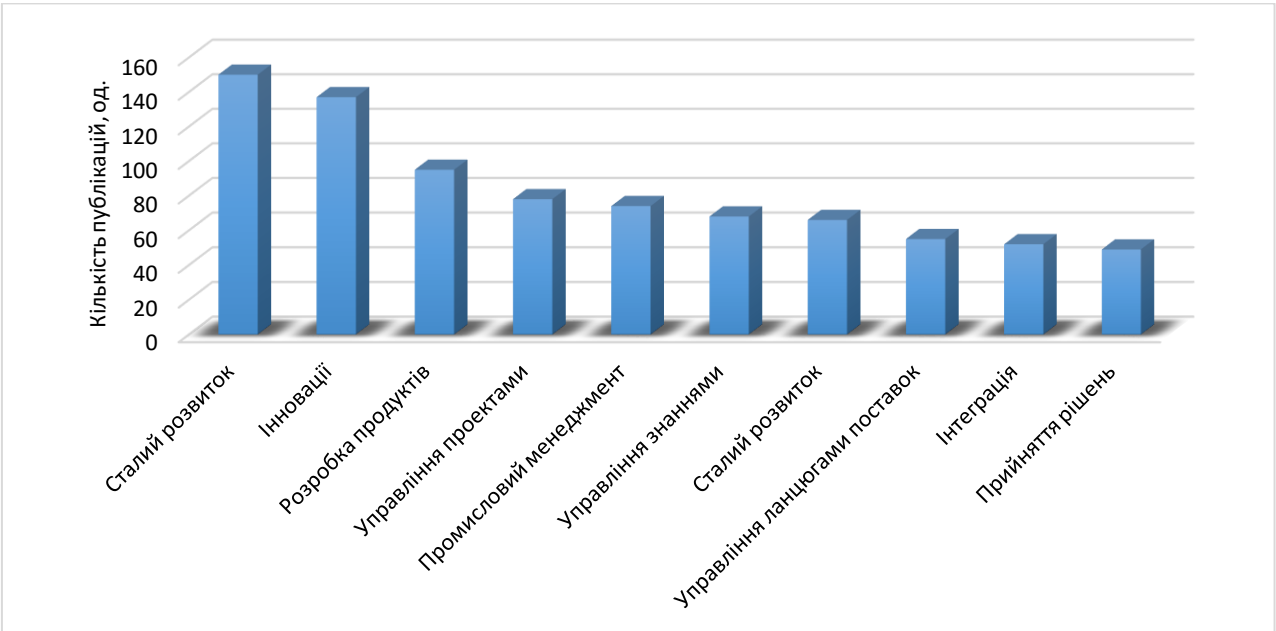


Рис. 1.10. Найбільш уживані ключові слова в публікаціях щодо інтегрованого розвитку

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Таким чином, можемо констатувати, що інтегрований розвиток найчастіше пов'язують зі сталим розвитком, інноваціями та розробкою продуктів, підкреслюючи та акцентуючи увагу саме на комплексності даного поняття. При цьому «інтеграція» не є найбільш уживаним ключовим словом щодо інтегрованого розвитку протягом останніх 20 років, хоча все ще має вагому частку в дослідженнях даного спрямування.

Також можна виокремити основні взаємозв'язки на рівні цитувань публікацій, що відображено на рис. 1.11.

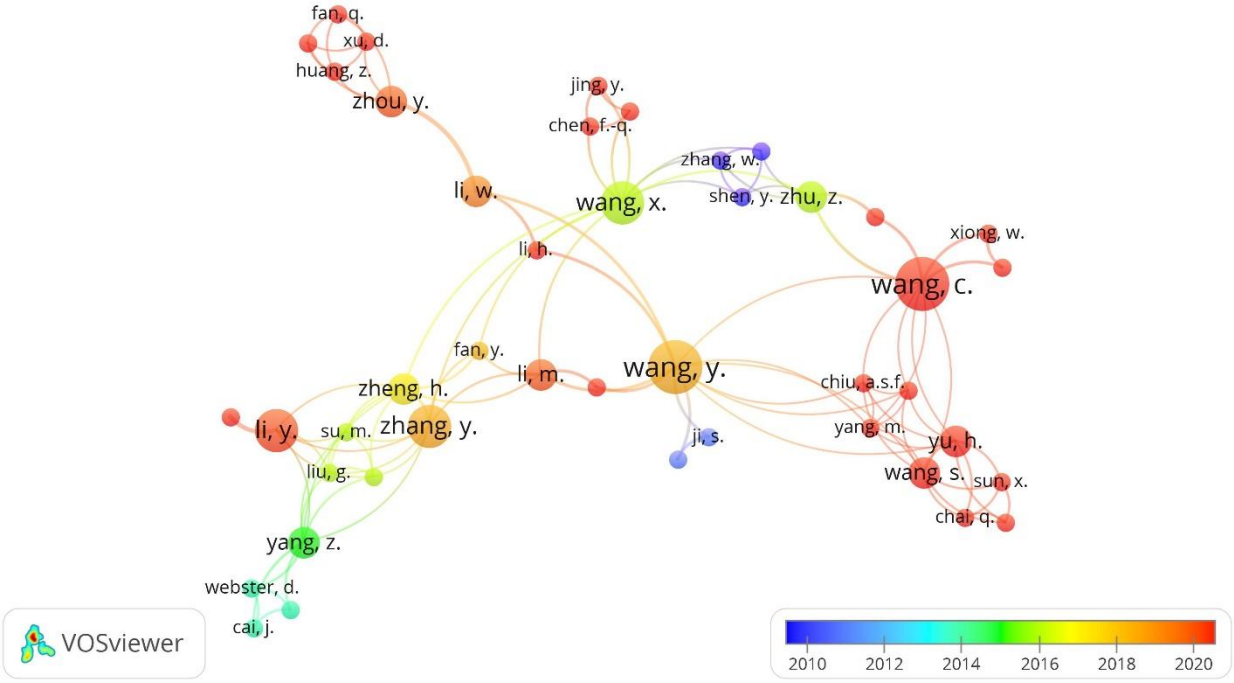


Рис. 1.11. Кластерний аналіз публікацій з ключовим словом «інтегрований розвиток»

Джерело: сформовано автором за даними наукометричної бази

Інтегрований розвиток підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює широкий спектр аспектів і вимагає багатогранного дослідження. Різні дослідники підходять до цього поняття з різних точок зору, що призводить до різних визначень, особливостей, переваг і недоліків.

У своїй роботі Асіф М., Сірсі К., Зутші А. та Фішер О. визначають інтегрований розвиток підприємства як стратегічний підхід, що передбачає поєднання фінансових, соціальних, екологічних і культурних аспектів в діяльності підприємства [130, с. 14]. Він розглядає питання сталого розвитку, соціальної відповідальності, охорони навколишнього середовища та управління ризиками. Дослідження мають практичну спрямованість і розглядаються як підґрунтя для розвитку стратегій корпоративного соціального відповідального бізнесу.

Чжоу Ж., Лі П., Чжоу Ю., Ван Б., Занг Ж. та Мен Л. підкреслюють важливість інтеграції різних функціональних областей організації для досягнення сталого розвитку. Він розглядає інтегрований розвиток як процес, що включає координацію і злиття фінансових, людських, матеріальних і інтелектуальних ресурсів підприємства [329, с. 16]. Дослідження мають практичну спрямованість і акцентують увагу на впровадженні ефективних систем управління та інтеграції процесів для досягнення конкурентних переваг.

Картер А. та Робертс П. розглядають інтегрований розвиток як стратегічний підхід, що передбачає співвідношення між соціальними, економічними і екологічними аспектами діяльності підприємства. Сміт Р. висуває ідею, що інтегрований розвиток сприяє створенню взаємозв'язаної системи цінностей, що охоплює інтереси стейкхолдерів підприємства [163, с. 51]. Його дослідження акцентують увагу на соціальній відповідальності бізнесу, розвитку співпраці зі зацікавленими сторонами та сталому використанні ресурсів.

Особливості досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» можуть включати:

– мультидисциплінарний підхід – дослідники розглядають інтегрований розвиток з позицій різних дисциплін, таких як економіка, менеджмент, екологія, соціологія та інші;

– залучення стейкхолдерів – дослідження нерідко враховують інтереси різних стейкхолдерів, таких як клієнти, співробітники, акціонери, громадські організації та інші, для досягнення більш комплексних результатів;

– важливість управління ризиками – дослідники акцентують на необхідності управління ризиками як ключовий аспект інтегрованого розвитку підприємства. Вони визнають необхідність врахування потенційних ризиків, таких як економічні зміни, зміни в законодавстві, екологічні кризи та інші, та розробляють стратегії для їх управління;

– сталість та екологічна відповідальність – дослідники акцентують на необхідності розвитку підприємств відповідно до принципів сталого розвитку та забезпечення екологічної відповідальності. Вони досліджують можливості зменшення впливу на навколишнє середовище та розвитку зелених ініціатив.

Спільні риси досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» можуть включати:

– фокус на комплексному підході – дослідники підкреслюють необхідність поєднання різних аспектів, таких як фінансові, соціальні, екологічні, етичні, для досягнення сталого розвитку;

– визнання важливості стейкхолдерів – дослідження акцентують на врахуванні інтересів різних стейкхолдерів і встановленні балансу між ними;

– практична спрямованість – багато досліджень мають практичну спрямованість і намагаються розробити рекомендації та інструменти для підприємств щодо реалізації інтегрованого розвитку.

Переваги досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» включають:

– поглиблене розуміння комплексності та взаємозв'язку різних аспектів розвитку підприємств;

– забезпечення більш ефективного управління ресурсами та процесами на підприємстві;

– розвиток стратегій, спрямованих на досягнення сталого розвитку та соціальної відповідальності;

– посилення конкурентних переваг шляхом інтеграції різних аспектів діяльності підприємства;

– покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами та залучення їх до процесу прийняття рішень.

Дискусійні питання досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» можуть включати:

– суб'єктивність визначення поняття, оскільки різні дослідники можуть мати різні тлумачення та підходи до його дефініції;

– відсутність єдиного методологічного підходу, що призводить до розбіжностей у дослідженнях і складності порівняння результатів;

– складність вимірювання та оцінювання інтегрованого розвитку, оскільки вони можуть бути суб'єктивними та залежати від контексту;

– велика кількість чинників, які впливають на інтегрований розвиток, може робити його реалізацію складною та заплутаною.

Загалом, дослідження щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» дають важливі уявлення про те, як компанії можуть досягти сталого розвитку, ефективно управляти ресурсами та забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Однак, для подальшого розвитку цієї області потрібні подальші дослідження та уніфіковані підходи. Важливо розвивати стандарти і показники, які дозволять об'єктивно виміряти та порівняти рівень інтегрованого розвитку кількох підприємств. Крім того, необхідно зосередитися на практичній застосовності досліджень, розробці рекомендацій та інструментів, які допоможуть підприємствам впроваджувати інтегрований розвиток.

Стаффорд-Сміт М., Гріггс Д., Гаффні О., Уллах Ф., Рейерс Б., Кані Н. і О'Коннелл Д. розглядають інтегрований розвиток як системний підхід до управління підприємством, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти [291, с. 914]. Їх дослідження акцентують увагу на значенні

стратегічного планування та керування змінами для досягнення інтегрованого розвитку.

Ю. В., Джейкобс М. А., Салісбюрі В. Д. та Енс Х.досліджують вплив інтегрованого розвитку на фінансові результати підприємства. Їх дослідження зосереджене на аналізі фінансових показників, які відображають ступінь інтегрованості в діяльності підприємства та їх вплив на його прибутковість та стійкість [320, с. 352].

Ікрам М., Чжоу П., Шах С.А.А. та Лю Г.К. досліджує роль корпоративного управління у досягненні інтегрованого розвитку підприємств. Автори дослідження звертають увагу на важливість ефективного управління, забезпечення прозорості та відповідальності у прийнятті рішень для досягнення інтегрованого розвитку [219, с. 632].

Дослідники роблять акцент на різних аспектах інтегрованого розвитку підприємства, але спільна риса їх досліджень полягає у практичній спрямованості і прагненні до реального впровадження інтегрованого підходу. Вони розглядають поняття «інтегрований розвиток підприємства» як комплексний підхід, що включає економічний, соціальний, екологічний та етичний аспекти, а також взаємодію зі стейкхолдерами. Дослідники наголошують на важливості управління ризиками, сталості та екологічної відповідальності в контексті інтегрованого розвитку підприємства.

Переваги досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» включають більше глибоке розуміння комплексності та взаємозв'язку різних аспектів розвитку підприємства, можливість ефективнішого управління ресурсами та процесами, розвиток стратегій сталого розвитку та соціальної відповідальності, покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами та зміцнення конкурентних переваг.

Дискусійні питання досліджень щодо поняття «інтегрований розвиток підприємства» включають суб'єктивність визначення поняття, відсутність єдиного методологічного підходу, складність вимірювання і оцінки

показників, а також велику кількість чинників, що впливають на інтегрований розвиток.

Узагальнюючи, дослідження щодо інтегрованого розвитку підприємства розширюють розуміння важливості і впливу різних аспектів розвитку на підприємство. Вони надають цінні уявлення про те, як підприємства можуть бути стійкими та ефективними, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. Дослідження дають підстави для розробки стратегій, політик та інструментів, спрямованих на досягнення інтегрованого розвитку підприємства.

Однак, є кілька викликів та недоліків, які можна відзначити. В першу чергу, дефініція «інтегрований розвиток підприємства» може бути розмитою та суб'єктивною, оскільки різні дослідники та автори можуть мати різні уявлення про це поняття.

Крім того, існує велика різноманітність підходів та методологій у вивченні інтегрованого розвитку підприємств. Це може ускладнювати порівняння результатів досліджень і унеможливлювати створення єдиних стандартів та показників. Брак єдиного методичного підходу може також утруднювати вимірювання та оцінку показників інтегрованого розвитку, оскільки вони можуть бути суб'єктивними та залежати від контексту.

Додатковою проблемою є складність інтеграції різних аспектів діяльності підприємства та врахування великої кількості чинників, які впливають на інтегрований розвиток. Це може призводити до незручних управлінських викликів та складнощів впровадження інтегрованого розвитку. Наприклад, підприємствам може бути складно забезпечити баланс між різними аспектами, враховуючи високу конкуренцію, обмежені ресурси та ризики зовнішнього середовища. Також, інтеграція соціальних та екологічних аспектів може потребувати значних зусиль і вкладення додаткових ресурсів.

Однак, незважаючи на ці виклики, дослідження щодо інтегрованого розвитку підприємства є важливим кроком у напрямку сталого та відповідального бізнесу. Вони надають базу для розробки стратегій, політик

та практичних інструментів, які сприяють стійкому розвитку підприємств та враховують потреби стейкхолдерів. Інтегрований розвиток підприємства дозволяє створювати значну соціальну, екологічну та економічну вартість, сприяючи розвитку як самого підприємства, так і суспільства в цілому.

Результати проведених досліджень сутнісного наповнення поняття «розвиток підприємства» дозволили зробити спробу авторського трактування: інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів і інтелектуально-інноваційного потенціалу, спрямованих на ефективність у довгостроковій перспективі діяльності підприємства з метою трансформації у практику скоординованих дій і управлінських рішень. Вважаємо, що інтегрований розвиток можна розглядати як багатогранне явище:

по-перше, як метод досягнення мети і поставлених цілей розвитку бізнесу;

по-друге, як процедура розгляду і вирішення проблем у процесі діяльності компанії;

по-третє, як технологія створення, функціонування і зміни підприємства;

по-четверте, як система управлінських заходів щодо досягнення стратегічних намірів суб’єкта господарювання.

Особливістю інтегрованого розвитку є організаційно-управлінська взаємозалежність, що характеризує здатність до максимально ефективного розподілу і кооперації праці з метою підвищення результативності інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що в процесі тривалої взаємодії між учасниками інтеграції виникає спільність ціннісних установок, зумовлена закономірностями розвитку компаній:

по-перше, це перевага спільних інтересів над приватними;

по-друге, орієнтація на довіру як основу постійної взаємодії і спільного створення знань і інновацій. Внаслідок просторової обмеженості і комунікативної визначеності стейкхолдери бізнесу зацікавлені в

конструюванні ефективної самопрезентації, заснованої на довірі. У міру інтегрованості взаємодій вигоди від співпраці збільшуються, рівень довіри між партнерами зростає, підвищується якість взаєморозуміння між ними;

по-третє, це прагнення до підтримання різноманітності, що є суттєвою платформою для створення інновацій. Саме забезпечення інформаційної відкритості, гетерогенності внутрішньоорганізаційного знання, отримання доступу до різноманітних ресурсів, формування та підтримання зв'язків різних типів з різноманітними партнерами. Важливою складовою ціннісних установок є сприйняття інтегрованих партнерів, що представляють інші сфери, як рівних, визнання значущості їх специфічних цілей і цінностей. З розвитком перерахованих нормативно-ціннісних установок поступово відбувається перехід групи компаній на загальну еволюційну траєкторію розвитку, вони починають ідентифікувати себе і здатні виступати як єдине ціле відносно зовнішнього середовища. Рівень інтегрованості визначається залежно від ступеня вираженості загальних цілей і цінностей, від наявності системи координації розподілу праці і підтримки стійких потоків комунікації між партнерами, а також від взаємодії в процесі ресурсної взаємозалежності.

Структура компанії за інтегрованого розвитку за своєю сутністю є мережевою. За рахунок цього стейкхолдери бізнесу не тільки об'єднані загальним географічним простором і загальною інфраструктурою, а й виявляються зануреними в щільні формальні і неформальні зв'язки. В результаті партнери отримують доступ до різноманітної інформації, ресурсів і компетентностей, які виходять за межі окремої компанії, що дозволяє знижувати витрати, мінімізувати ризики, розширювати можливості організаційного навчання [329, с. 16]. Саме мережева структура забезпечує умови, необхідні для породження і розвитку інновацій. Не випадково мережі особливо сприятливі для виникнення старт-ап бізнес-проєктів [123, с. 658].

Важливість переходу до нового типу взаємодії, до нового організаційного механізму ґрунтуються не на функціональній спеціалізації, а на інтеграції управлінських дій, що спрямована на підвищення гнучкості

діяльності підприємств за рахунок отримання специфічних ринкових можливостей, які відокремлено не існують. Слід зазначити, що в практиці діяльності підприємств стратегіям інноваційного розвитку часто не надають особливих пріоритетів, а інноваційний розвиток, перш за все, ототожнюють із виробничо-господарським рівнем прийняття рішень. Разом з тим, розробку і реалізацію нових технологій і нових продуктів слід віднести до стратегічних рішень [71, с. 68].

Інноваційно-інтегровані бізнес-структури — це об'єднання підприємств, які діють на зразок асоціації компаній, що об'єднані спільною метою досягнення суттєвого результату на основі використання науково-технічних розробок і винаходів і фінансуються за допомогою залученого або власного капіталу [294, с. 35].

Суб'єкти інноваційно-інтегрованих відносин — фізичні особи-підприємці або юридичні особи та їх об'єднання, які залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позикові кошти в реалізацію інноваційних проєктів. До суб'єктів інноваційно-інтегрованих структур малого бізнесу відносять: асоціації, технополіси і технопарки. Це переважно малі підприємства у технологічно-прогресивних галузях економіки, залежні або відокремлені підрозділи великих компаній, складні інноваційні структури, які отримують капітал для наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком.

До об'єктів інноваційно-інтегрованих відносин бізнесу варто відносити інтелектуальну власність, інноваційні продукти (процеси), інноваційні програми, нові технології, товарну продукцію, сировинні ресурси тощо.

Інтегрований розвиток підприємства – це комплекс способів взаємодії внутрішніх елементів (складових або драйверів?), що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів, ініціювання та підтримки самоорганізації, поєднання різних типів однорідних механізмів розвитку.

Різноманітність вирішуваних завдань, комплексність методів, чинників і ресурсів дозволяє уявити інтегративний механізм самоорганізації бізнес-структур у вигляді багаторівневої системи взаємопов'язаних субмеханізмів різного походження (економічного, мотиваційного, організаційного, інформаційного), диференційованих за певними елементами.

Таким чином, на сучасному етапі перед вітчизняною економікою стоїть завдання перетворення «традиційних» промислових об’єднань в інноваційно-інтегровані, які повинні мати такі особливості:

по-перше, на відміну від промислових об’єднань інноваційно-інтегровані компанії виробляють не лише конкурентоспроможну, але й радикально нову продукцію;

по-друге, інноваційно-інтегровані об’єднання покликані акумулювати науковий і виробничий потенціали різних підприємств і організацій для створення єдиного ланцюжка випуску інноваційної продукції;

по-третє, метою діяльності інноваційно-інтегрованих компаній є не тільки створення виробничого ланцюжка на основі традиційних зв’язків і ресурсів, а й входження у глобальну мережу створення продуктів на основі застосування нових технологічних досягнень;

по-четверте, промисловим об’єднанням властива профільна орієнтація при досить простому організаційному устрої, в той час як в інноваційно-інтегрованому об’єднуючим елементом виступає комфортний інноваційний клімат з різноманіттям форм співпраці його учасників;

по-п’яте, інноваційно-інтегрована бізнес-структура є відправною точкою швидкого зростання значного спектру галузей виробництва.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що інтегрований розвиток підприємств сприятиме формуванню платформи для швидкого виходу нашої держави на шляхи ефективного зростання, що відкриє можливості повноцінної інтеграції у європейські і світові економічні та науково-технічні структури, поступового переходу до розбудови економіки знань, у якій вітчизняний інтелектуальний і науково-технічний потенціал

перетвориться на справді визначальний чинник результативного соціально-економічного розвитку.

1.2. Чинники та імперативи інтегрованого розвитку підприємства

В умовах становлення нового технологічного укладу найбільш життєздатними є компанії, що мають високу адаптивну здатність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-функціонування. У зв'язку з цим потрібне формування принципово нових механізмів розвитку підприємства, заснованих на інтегрованому потенціалі бізнесу. Актуальним стає завдання щодо формування інтегрованого механізму самоорганізації підприємства, виділення структурних складових, а також їх інтелектуально-інформаційне наповнення.

Інтеграційні процеси розвитку підприємства сприяють підвищенню ефективності виробничої діяльності, на відміну від концентрації виробничих потужностей, за рахунок зниження витрат на виробництво, що дає можливість більш гнучкого ціноутворення і створює конкурентні переваги для підприємства в цілому. Особливо важливі інтеграційні процеси в галузях, які багато в чому визначають виробничий потенціал країни: машинобудування, нафтова і газова промисловість, металургія [239, с. 346].

У результаті впровадження інтегративного механізму розвитку компанії виявляється синергетичний ефект, зумовлений системними властивостями інноваційного поєднання бізнес-процесів і підвищення рівня їх якості.

В інтегрованих бізнес-структурах широко використовується віртуальна комунікація, яка істотно прискорює взаємодію і допомагає швидко вирішувати оперативні питання, пов'язані зі створенням і просуванням нових ідей і розробок. В основі віртуальної комунікації лежать мережеві принципи взаємодії, реалізовані за допомогою розповсюдження інформаційних потоків

в єдиному комунікативному (корпоративному) віртуальному просторі, збору і обробки інформації, що надходить як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, через прямий інформаційний обмін між учасниками комплексу. Віртуальні комунікації використовуються для формування єдиних інформаційних баз знань, корпоративних мереж, які, в свою чергу, сприяють розвитку соціальної взаємодії, обміну, поширенню і формуванню нових знань, розвитку необхідних компетентностей, пошуку партнерів і можливості взаємодії користувачів з партнерами в глобальній мережі [314, с. 2954].

У процесі інтегрованого розвитку необхідно враховувати сукупність екологічних, соціальних та економічних показників підприємства, як основних елементів концепції сталого розвитку, здатності підприємства підвищувати ефективність діяльності, конкурентоспроможності, а також досягати намічених цілей відповідно до розробленої стратегії в умовах появи нових можливостей і протистояння негативним впливам з боку зовнішнього середовища функціонування бізнесу.

Ступінь інтегрованості розвитку підприємств як соціально-економічної системи залежить від цілого ряду чинників. Дослідження наукових праць сучасних авторів свідчить про наявність різних підходів до виділення чинників інтегрованого розвитку підприємств. Узагальнивши наявні підходи до виокремлення чинників інтегрованого розвитку нами запропоновано їх багаторівневу класифікацію (рис. 1.12), особливістю якої є те, що більшість факторів і рушійних сил, фактично набувають характеру параметрів процесу управління інтегрованим розвитком суб'єктів господарювання і розглядаються в якості параметрів активного впливу на результативність.

Слід зазначити, що хоча й існує певне припущення відносної самостійності чинників інтегрованого розвитку, очевидно, що за своєю сутністю вони є системоутворюючими. Тільки при системному, комплексному вимірюванні впливу даних чинників може бути забезпечена ефективність інтегрованого розвитку підприємств.

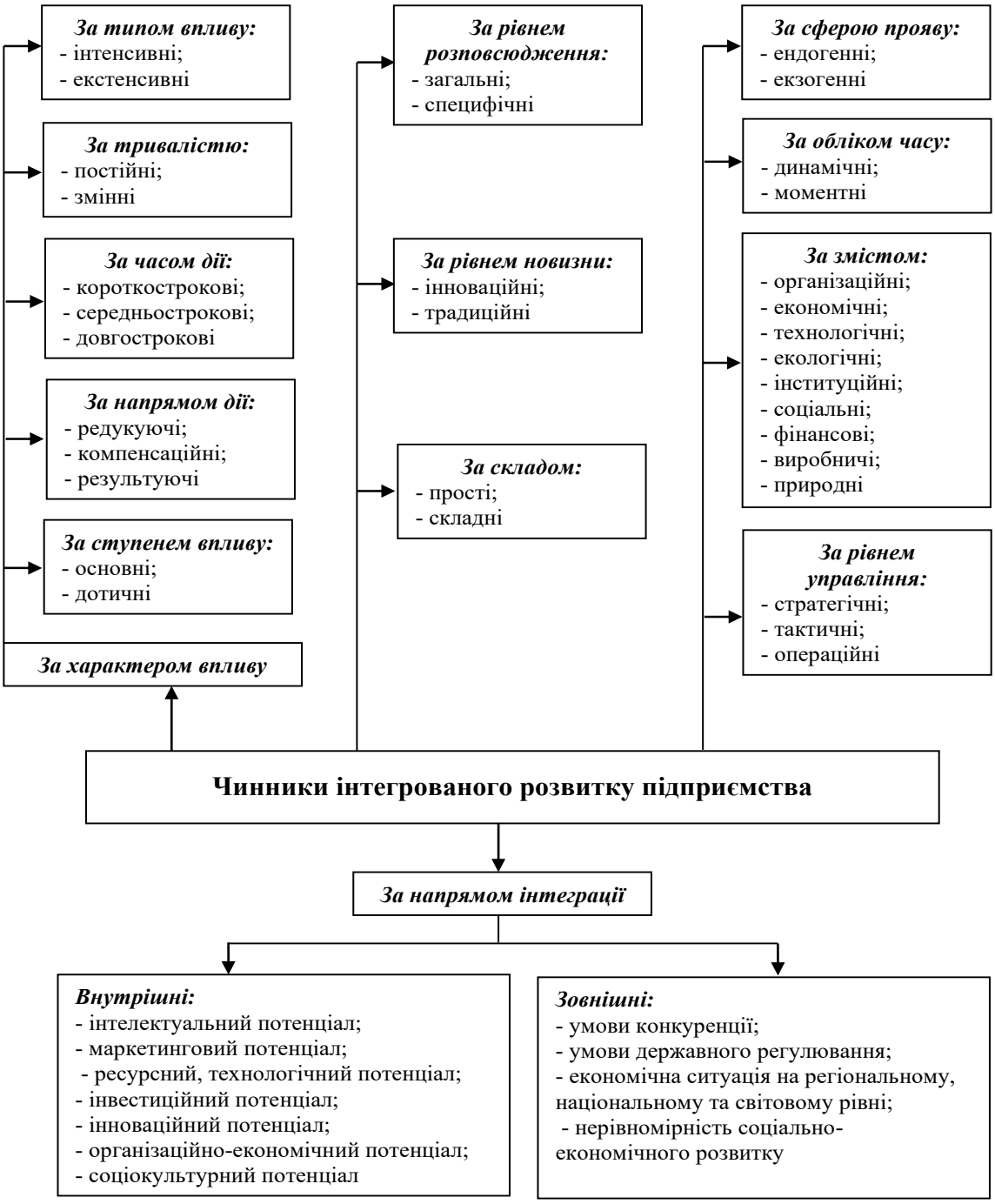


Рис. 1.12. Класифікація чинників інтегрованого розвитку підприємств

Джерело: сформовано автором

Узагальнивши існуючі в світовій та вітчизняній практиці підходи до формування розвитку суб'єктів господарювання, вважаємо доцільним виокремлення таких вимог до процесу інтегрованого розвитку підприємства:

- відображення соціальних, екологічних і економічних аспектів інтегрованого розвитку;

- використання кількісних параметрів оцінювання його результативності;

- простота інформаційного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання;

- використання інформації з офіційних джерел;

- можливість порівняльного аналізу;

- відображення динаміки зміни процесів в часі;

- простота інтерпретації отриманих результатів;

- кількість ключових індикаторів результативності повинно бути достатнім, але мінімальним;

- можливість використання в процесі прийняття і коригування управлінських рішень.

Результати проведених досліджень дозволили сформувати призму чинників інтегрованого розвитку підприємства (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Призма чинників інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

У табл.1.2 виділено сім спектральних чинників інтегрованого розвитку підприємства і визначено їх елементний склад. У центрі уваги призми чинників бізнес-середовища інтегрованого розвитку суб'єкта господарювання такі спектральні чинники, як цінності, інститути, зрілість галузей, інфраструктура, технології, людський капітал і ESG-чинники.

Таблиця 1.2

Спектральні чинники інтегрованого розвитку підприємства

Назва чинника	Характеристика
Цінності	Інноваційність і проєктоорієнтованість (орієнтація на пошук нових технологій і нових матеріалів, швидкість реалізації інтегруючих бізнес-проєктів), управлінська зрілість і вмотивованість
Інститути	Інституційна сприятливість: базові умови ведення інтегрованої господарської діяльності
Зрілість галузей	Стратегічне планування, інноваційна культура, ефективне управління, гнучкість та адаптивність, висока якість продукції/послуг.
Інфраструктура	Інфраструктурний розвиток: умови для діяльності
Технології	Технологічна забезпеченість: ключові науково-технічні напрями для інтегрованого розвитку
Людський капітал	Знання, компетенції, таланти, людський капітал: умови для появи досліджень.
ESG-чинники	Управління прибутком, соціальна відповідальність, екологічна стійкість, корпоративне управління, стійкий розвиток

Джерело: сформовано автором

Сьогодні все більш важливим, вирішальним чинником лідерства, конкурентоспроможності та успіху компаній і держав стають знання і компетентності: здатність генерувати і швидко освоювати проривні технології, створювати максимально широкі можливості для реалізації таланту, потенціалу кожної людини.

В умовах інноваційної трансформації необхідно управляти компетентностями, тому що компетенція – це новий об'єкт, а компетентність команди – це новий суб'єкт в інноваційній сфері.

Якщо говорити про завдання держави в цифрову епоху, то вони, звичайно, пов'язані зі створенням інститутів, і найголовніше – інститутів освіти. Це пріоритетне завдання в період, коли ключовим драйвером економічного зростання і всіх благ є людина і її знання.

Ми вважаємо, що середовище інтегрованого розвитку компанії – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників і рамкових умов; континуум, утворений системно-синергетичним впливом на бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, а також на процеси соціального та іншого характеру, які здатні вплинути на досягнення цілей інтегрованого розвитку і зацікавлених сторін бізнесу.

Важливим показником виступає ступінь збалансованості спектру чинників, який можна визначити за допомогою коефіцієнта варіації параметрів (цінності, інститути, зрілість галузей, інфраструктура, технології, людський капітал, ESG-чинники) в межах окремого підприємства. Таким чином, для цільового стану управління розвитком спектр чинників інтегрованого розвитку підриємства повинен бути збалансованим.

Створити високу концентрацію висококласних фахівців, що забезпечують лідируючі позиції на всіх рівнях за рахунок формування наукомістких і інтелектуальних галузей, зможуть тільки компанії, які зважилися на інтеграцію середовища, роблячи його відкритим, інтелектуальним і цифровим.

Слід також зауважити, що в сучасних умовах господарювання підвищується увага міжнародних і національних фінансових інститутів до виокремлення екологічних, соціальних, управлінських аспектів результативності розвитку підприємства (ESG-чинників), а також відбувається посилення вимог корпоративних регуляторів щодо оцінювання впливу компаній на соціально-економічний розвиток регіону і місцевої

громади, підвищення ступеня відкритості корпоративної інформації на основі проведення незалежних досліджень національних індикаторів стійкого розвитку діяльності компаній з урахуванням ESG-чинників і нефінансових показників результативності компанії.

У доповіді «ESG і корпоративна фінансова результативність: відображення картини світу», представленому Deutsche Asset Management і Гамбурзьким університетом, відзначається, що з 1970 по 2016 рр. в науковому співтоваристві було проведено понад 3718 базових досліджень впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній, при цьому 70% даних досліджень припадають на останні 15 років. У статті аналізується 2200 наукових робіт стосовно емпіричного обгрунтування впливу ESG-чинників на фінансову стійкість компаній з усього світу з 1970-2016 рр., що є найповнішим дослідженням з даної проблематики.

На рис. 1.14 відображено вплив ESG-чинників на ефективність розвитку компаній, розглянутих в наукових роботах за результатами досліджень Deutsche Asset Management. Як видно з рис. 1.14 сумарний позитивний вплив ESG-чинників на фінансову стійкість підприємств становить більше третини, а саме сума всіх ESG-чинників в позитивному аспекті становить – 35,7%, негативний вплив – 7,3%. При цьому, як відзначають дослідники, важливі всі три складові ESG-чинників, але в конкурентній боротьбі за фінансову стійкість компанії виграє той бізнес, який приділяє підвищену увагу певній спрямованості ESG-чинників.

Оскільки на частку екологічних чинників доводиться 58,7%, на частку соціальних чинників 55,1%, на частку корпоративних чинників, які забезпечують фінансову стабільність компаній, припадає 62,5%. Тому успіху досягає той бізнес, який обирає не зміщений і рівномірний підхід розвитку всіх ESG-чинників, а спеціалізований підхід до ESG-чинників, тобто такий, що

забезпечує інтегрованість за певним напрямом і стійку траєкторію розвитку компанії [217, с. 12].

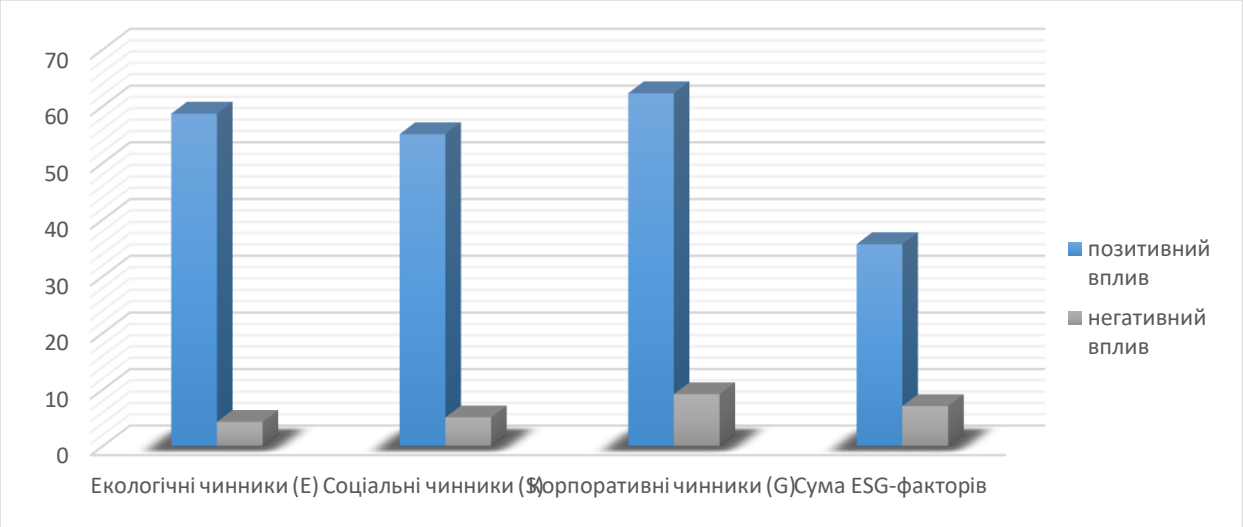


Рис. 1.14. Вплив ESG-чинників на результативність компаній, %

Джерело: сформовано автором на основі [217, с. 12]

Як наголошується в дослідженні Global Institutional Investor Survey, в 2017 році 70% інвестиційних рішень майбутніми інвесторами приймаються на постійній основі, тому регулярний попит на корпоративну звітність зростає. Крім того, як зазначається в даному дослідженні, тільки попит на звіти компаній, які відображають ESG-чинники підвищився з 35% в 2014 році до 65% в 2017 році. Не менш важливим чинником зміщення акценту уваги інвесторів з класичної фінансової звітності на звітність компаній зі сталого розвитку, включаючи вплив ESG-чинників, є та обставина, що частка нематеріальних активів, які впливають на ринкову вартість компаній, постійно зростає, і складає 84%, на противагу 16% частки матеріальних активів [217, с. 21].

Класична фінансова звітність дозволяє інвестору оцінити не більше 30% загальної фінансової вартості підприємства, оскільки в середньому не більше третини ринкової капіталізації компанії формується за рахунок її фізичного капіталу, інша частина припадає на нематеріальні активи, тому інвестору необхідна нефінансова звітність компанії, що охоплює ESG-чинники і підтверджує стійкість обраної бізнес-моделі компанії [184, с. 792].

Метою стейкхолдерів процесів інтегрованого розвитку стає не просто встановлення взаємозв’язків між різними структурами та об'єктами, а створення цілісних екосистем, які інтегрують і різнобічно розвивають всіх задіяних в ній учасників.

Проведені дослідження концептуальних положень формування сприятливого бізнес-середовища і зрілої екосистеми дозволять забезпечити цілі інтегрованого розвитку компанії в умовах реіндустріалізації.

Ключові чинники інтегрованого розвитку підприємства, на нашу думку, слід розглядати за спектром чинників середовища функціонування на мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях через призму інтегрованого розвитку компанії.

Вся сукупність чинників інтегрованого розвитку компанії може бути диференційована на чинники-каталізатори, що сприяють розвитку, а також чинники-інгібітори, які його певним чином обмежують (табл. 1.3). Крім того, зовнішніми є чинники на мега-, макро- і мезорівнях, внутрішніми – чинники мікрорівня. Відповідно, зовнішні чинники формують зовнішнє середовище інтегрованого розвитку підприємства, внутрішні чинники – внутрішнє середовище функціонування бізнесу.

Таблиця 1.3

Чинники-каталізатори середовища інтегрованого розвитку підприємства

Спектральний чинник	Рівень	Сутнісне наповнення чиннику
1	2	3
Інститути	мега, макро	використання сучасних стандартів для підвищення конкурентоспроможності продукції та просування технологій на світові ринки
		створення еталонів нового покоління
	макро	розробка довідників за існуючими best-in-class технологіями
	мега	перехід від «manufacturing» як виробництва за допомогою людських фізичних сил до «brainfacturing» – інтелектуального виробництва або виробництва за допомогою людського інтеллекта
	макро, мезо, мікро	підвищення виробничої ефективності і енергоефективності, зростання рівня продуктивності праці

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Цінності	макро, мезо, мікро	збільшення кількості високопродуктивних робочих місць
	мега	перехід від концепцій «high-tech» і «low-tech» XX ст. до концепції передових (advanced) і підривних (disruptive) в XXI ст.
Ресурсне забезпечення (ресурси, технології)	мега	перехід від B2B, B2C до M2M – концепція IoT («інтернет-речей»)
		проходження цифрової революції
		вибух комунікативної революції
	макро	підтримання позитивної динаміки інвестицій в основний капітал
		оптимізація витрат на дослідження і розробки як за рахунок бюджетних, так і за рахунок позабюджетних джерел
	макро, мезо	збільшення кількості об'єктів промислової інфраструктури
Інфраструк-тура	макро, мезо	забезпечення розвитку метрологічної інфраструктури України
	макро	збільшення виробництва продукції з високою доданою вартістю
Зрілість ринків	макро	імпортозаміщення критично важливих технологій
		формування системи підтримки попиту
ESG-чинники	макро, мікро	екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що впливають на інтегрований розвиток підприємства, зокрема, його вплив на довкілля, відносини зі співробітниками та стосунки зі зацікавленими сторонами

Джерело: авторська розробка

У процесі міркування про напрями інтегрованого розвитку вважаємо за потрібне виходити із необхідності переходу до парадигми «економіка для людини». Слід говорити про якість життя людей, тому що очевидно, що кожен наступний виток розвитку економіки, зміни укладів підвищує роль людини. Тому створення якісних умов життя людей – ключовий чинник, щоб економіка ставала іншою, розвивалася, а кращі таланти залишалися в Україні.

Зведена структура чинників-каталізаторів інтегрованого розвитку за ресурсним принципом може бути наведена на основі таких:

1) цифрові ресурси – цифрова екосистема, що складається з цифрових платформ у всіх індустріях і сферах життєдіяльності з подальшим розширенням на ЄС;

2) компетентнісні ресурси – університети та науково-дослідні інститути;

3) інформаційні ресурси – інформаційно-аналітичні і data-центри, центри інтелектуальної власності та авторського права, центри проведенняекспертизи і комерціалізації технологій;

4) фінансові ресурси – державне інвестування, державні програми, інвестиційні фонди, венчурні фонди, фонди розвитку, промислово-виробничі і техніко-впроваджувальні (технопарки, інноваційні центри, наукові містечка); зони територіального розвитку, території випереджаючого розвитку, вільні економічні зони, страхові фонди і компанії;

5) матеріально-технічні ресурси – лізингові програми, малі інноваційні підприємства при вузах (зокрема, спін-офф), центри колективного користування, інноваційні (наукові) центри, наукові парки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, бізнес-каталізатори, науково-промислові парки, технопарки;

6) паливно-енергетичні ресурси – операційні, бізнес-ангели, центри ліцензування, стандартизації та сертифікації, коучінг- і тренінг-центри;

7) маркетингові ресурси – центри трансферу технологій, центри комерціалізації та комерціалізації інновацій і технологій, центри маркетингових досліджень, надання консалтингових та аутсорсингових послуг компаніям.

Отже, нами сформовано наукові положення щодо чинників-каталізаторів інтегрованого розвитку, якісний і кількісний аналіз яких може зумовити твердження, що каталізатор має ресурсну природу і є активною компонентою інтегрованого розвитку.

Результати проведених досліджень дозволили виокремити також чинники-інгібітори інтегрованого розвитку підприємства, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники-інгібітори середовища інтегрованого розвитку підприємства

Спектральний чинник	Рівень	Сутнісне наповнення чиннику
Інтитути	макро, мезо	нерозвинені інститути стимулювання інтегрованого розвитку, відсутність сприятливого бізнес-середовища розвитку і організаційних форм, корупція
	мезо	відсутність зворотнього зв'язку, низький рівень кооперації (між малим і великим бізнесом, між бізнесом, науковими та освітніми організаціями тощо)
	макро, мезо	утруднений доступ до державних і недержавних послуг
		Велика кількість і висока інтенсивність перевірок малого і середнього бізнесу
		несприятливий діловий клімат
	макро, мезо, мікро	деструктуризація галузей: секторальні (галузеві) розриви, зокрема вертикальних і горизонтальних зв'язків
		ефект нишпорення в пошуку замовлень, технічних рішень, іноді підбору кадрів, оскільки інформаційні системи управління не справляються з пошуком необхідних рішень і допоміжних виробництв
	мега, макро	«відтік мізків»
	макро, мезо	дезінтеграція виробництва, освіти і науки
Цінності	макро, мезо, мікро	декваліфікація праці у виробництві
	макро, мезо, мікро	дезорганізація процесу виробництва
		відсутність інноватівності і проєктоорієнтованості
		інертність і відсутність мотивації до розвитку
		низький ступінь освоєності ключових інструментів управління
	макро	інноваційна культура характеризується слабким попитом населення на інновації, низьким престижем професій вченого, винахідника і підприємця
Ресурсна забезпеченість (інвестиції, технології)	мега, макро	нестійкий курс валют
	макро	високий рівень деіндустріалізації і технологічного відставання вітчизняних виробництв
		проблеми з конкурентоспроможністю виробів у зв’язку з низьким рівнем технологічності виробництв
	макро, мезо, мікро	відсутність доступу до технологій, зокрема, закордонних
		недостатня доступність кредитних, грантових, інвестиційних коштів
	макро	відставання за показниками кількості інноваційних компаній та високотехнологічного експорту
		в Україні прямо підтримуються інновації, але не середовище
	макро, мезо, мікро	утруднений доступ до інноваційної інфраструктури
		утруднений доступ до енергомереж

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Інфраструктура	мега	загострення політичних відносин
	макро	ускладнене митне оформлення експорту продукції
Зрілість ринків (ринки, попит, експорт / імпорт)	мега, макро	недостатній доступ до ринків збуту, зокрема, міжнародних
	мезо	локалізація (просторова) виробництв за регіонами з виникненням ефекту монополізації і просторової сегментації промислових ринків
	макро	інноваційні ринки характеризуються низькою інтенсивністю конкуренції, високими бар'єрами для розробки і впровадження інноваційних рішень

Джерело: авторська розробка

Крім перерахованих, можна виділити такі проблеми-виклики, що уповільнюють інтегрований розвиток в сучасних умовах функціонування бізнесу:

- відсутність зворотного зв'язку в системі ініціаторів і провідників ініціатив щодо інтегрування. Ключовою умовою успіху в інноваційній економіці є формування позитивного зворотного зв'язку. Наявність обміну ідеями, інноваційно-сприятливого середовища, значної чисельності амбіційних людей, яких залучено з усього світу, дозволить забезпечити позитивний зворотний зв'язок між економічними агентами, що працюють у наукомісткій сфері;

- розрізненість ініціаторів і провідників ініціатив щодо інтегрування. Співпраця і симбіоз повинні стати важливішими, ніж традиційна логіка економічної конкуренції;

- інертність, відсутність мотивації і низький рівень інноваційної активності.

Виділяючи вищенаведені групи чинників, зроблено спробу окреслити фронтир найбільш значущих елементів чинникного середовища, сукупність яких визначає як рівень і характер інтегрованого розвитку, так і специфіку

необхідного наповнення відповідної промислової політики. У зв'язку з цим, серед драйверів розвитку інтегрованих відносин можна виокремити такі:

- реалізація мережевої взаємодії через інтегровану реалізацію бізнес-проєктів;

- розвиток інноваційних систем і формування підприємницького клімату;

- можливість трансферу технологій та комерціалізації;

- розвиток механізмів налагодження ефективної взаємодії бізнесу із регіональною владою щодо забезпечення інноваційної системи і розвитку вітчизняного бізнесу.

При цьому до основних бар'єрів інтегрованого розвитку можна віднести такі:

– недовіра до дотичних учасників ринку;
– опір менеджменту;
– консервативна організаційна та корпоративна культура;
– недосконалість законодавства;
– відсутність досвіду реалізації інтегруючих бізнес-проєктів;
– зниження рівня конкуренції;
– зростання монополізації ринку.

Становлення і розвиток інформаційної економіки передбачає в якості основи конкурентних переваг використання нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та інноваційних чинників як базового джерела економічного зростання. В якості інтегрованого вирішення цієї проблеми необхідно використовувати систему взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти, що формує модель «потрійної спіралі», найважливішим інструментом реалізації якої має бути інтегрований підхід.

Результати проведених досліджень призми чинників та їх спектру дозволили виокремити імперативи інтегрованого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Пірамідальна конструкція імперативів інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

Використання інтегрованого підходу в реалізації найважливіших цілей державної політики, якими є підвищення конкурентоспроможності

підприємств і регіонів, підвищення рівня життя, а також прискорення інноваційного розвитку, дозволяє досягти нового рівня кооперації та інтеграції, який зумовлює більш ефективну взаємодію підприємств всередині інтегрованої системи.

При проведенні інтегративної політики на перше місце ставиться розвиток і підтримка конкуренції як рушійної сили підвищення конкурентоспроможності компаній.

Проведення інтегративної політики формується на основі організації взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесом і науково-освітніми установами для координації зусиль щодо підвищення інноваційності виробництва та сфери послуг.

Реалізація інтегративної політики спрямована на стимулювання розвитку і підвищення інноваційного потенціалу, в першу чергу, малого та середнього бізнесу, який в українській економіці розвинений поки слабо в порівнянні з розвиненими і країнами, що розвиваються.

Основними чинниками посилення динаміки інтегрованого розвитку підприємств має стати:

Формування єдиного інноваційного простору, який передбачає спільне використання лабораторій, доступ до результатів суміжних досліджень, трансфер технологій з однієї галузі в іншу, вільний обмін інформацією в бізнес-структурі. Дуже часто різкий стрибок інноваційного розвитку відбувається за рахунок міжгалузевого обміну технологіями. Так, наприклад, розробка дистанційного керування у військовій індустрії поступово була перенесена на побутову техніку, іграшки, персональні комп'ютери тощо. Використання композитних матеріалів у виробництві науково-технічної продукції тепер застосовується в авіа- і суднобудуванні, що значно покращує зносостійкість, міцність і довговічність вироблених деталей.

Зростання сукупного потенціалу підприємств, який зумовлює інноваційну діяльність у процесі інтегрованого розвитку. Його можна досягти за рахунок об'єднання всіх видів ресурсів, які підлягають інтеграції.

Конгломератне об'єднання підприємств означає використання вигод як від горизонтального, так і від вертикального об'єднання, що дозволяє значно економити витрати за рахунок спільного використання нематеріальних активів (ділова репутація, бренд, ліцензії), досягнення «ефекту масштабу» від виробництва за допомогою зниження частки постійних витрат в собівартості продукції тощо. Зростання інноваційного потенціалу може відбуватися за рахунок об'єднання ресурсів для проведення НДДКР, найважливішими з яких є персонал, що в свою чергу передбачає зростання інтелектуального потенціалу.

Досягнення вигод від спільної розробки і використання інновацій. Найважливішою причиною прагнення до спільної розробки і впровадження інновацій є розподіл ризиків і витрат, на який притягається капітал. Більше 90% впроваджуваних інновацій не знаходять попиту на ринку і застосування у виробництві, тому вкладення в НДДКР відносять до венчурного бізнесу, тобто з високим рівнем ризику.

Підприємства навіть при наявності вільних фінансових коштів не завжди зважуються на розробку і впровадження інновацій. У процесі інтегрованого розвитку навпаки, ризик втрати фінансів може бути мінімальним, тому що багато стейкхолдерів, що беруть участь в інтегрованому бізнес-проєкті НДДКР, об'єднують різні види ресурсів (хтось надає лабораторії, хтось вчених, матеріали, фінансові та інші ресурси). При успішному впровадженні інновації прибуток від її використання ділиться між усіма учасниками проєкту згідно з домовленістю та залежно відтчастки вкладених ресурсів.

Залучення держави до участі в інтегровано-інноваційних проєктах. Держава бере участь у інноваційних проєктах, як правило, у формі державно-приватного партнерства. Державні структури можуть брати участь в державно-приватному партнерстві у формі співфінансування, контрактних угод (сервісний чи керуючий контракт), оренди або лізингу і концесійних

угод. Вигоди від участі в державно-приватних проєктах для держави і бізнесу наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Потенційні вигоди для держави і приватного бізнесу від участі в інтегровано-інноваційних проєктах державно-приватного партнерства

Вигоди держави	Вигоди приватного бізнесу
Залучення недержавного фінансування в інноваційні проєкти або проєкти соціально-суспільної значущості	Можливості довгострокового розвитку бізнесу
Скорочення державних витрат на утримання та експлуатацію об'єктів державно-приватного партнерства	Поліпшення іміджу компанії
Досягнення соціально значущих цілей при реалізації інноваційних проєктів	Отримання додаткових можливостей для розвитку бізнесу
Зростання ефективності управління державними об'єктами за умов державно-приватного партнерства	Забезпечення гарантії одержання прибутку від участі в вигідних ДПП-проєктах
Зниження фінансового навантаження платників податків	
Поділ ризиків між учасниками ДПП-проєкту	

Джерело: авторська розробка

Ефективне використання ресурсів. Інтегроване поєднання ресурсів дозволяє значно скоротити витрати на виробництво і продаж продукції, що робить можливим вивільнення певної кількості ресурсів для ведення інноваційної діяльності. Слід зазначити, що найважливішим чинником підвищення інноваційної ефективності в процесі інтегрованого розвитку є формування системи пов'язаних інститутів і галузей, висока цінність інформації, що використовується, розробка і впровадження систем збереження і передачі знань, використання ефекту зростаючої віддачі в економіці знань, тому при оцінюванні ефективності необхідно враховувати весь спектр виникаючих ефектів: економічний, екологічний, соціальний, синергетичний і інноваційний.

Основним імперативом формування інтегрованого розвитку підприємства є можливість генерування синергетичного ефекту, який

дозволяє збільшити швидкість освоєння інновацій, забезпечити широке охоплення ринку збуту, знизити витрати і збільшити ефективність виробництва товарів і послуг, підвищити гнучкість суб’єктів господарювання.

Серед основних принципів інтегрованого розвитку можна виокремити такі:

1. Принцип детермінізму. Його сутність полягає в тому, що кожне явище, подія має свою причину, тобто породжується іншою подією, явищем.

2. Принцип єдності поведінки і ситуації. Він полягає в тому, що поведінка підприємств залежить від ситуації, а ситуація залежить від поведінки підприємств.

3. Принцип верифікації стратегічних рішень. Він полягає в необхідності брати під сумнів пропоновані теорії, гіпотези або варіанти стратегічних рішень і перевіряти їх шляхом практичних дій, зіставлення з об'єктами, ситуаціями, які спостерігаються, через фактичні, статистичні та інші дані.

4. Принцип обліку індивідуальності підприємства. Даний принцип наголошує на необхідності при формуванні інтегрованого розвитку виходити з визначення особливості підприємства, його специфічних параметрів і характеристик.

5. Принцип інноваційності бізнес-процесів розвитку підприємства.

6. Принцип системно-структурної цілісності.

При інтегрованому розвитку підприємств також повинні відбутися зміни в сприйнятті цінностей. При цьому поділяємо погляд на їх сутність, зазначений Л. Мізесом, який визначає цінність як необхідність, яку людина приписує кінцевим цілям і тільки кінцевим цілям присвоюється первинна і справжня цінність [210, с. 31]. Інтегрованість розвитку полягає у важливості постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, раціональними інвестиціями, ризиками, стратегічними витратами, зовнішнім середовищем. Тільки гармонізувавши взаємодію за всіма існуючими стратегіями, ресурсами, бізнес-процесами, технологіями, організаційними структурами, системами

підготовки персоналу, підприємство зможе знайти найбільш ефективний спосіб підвищити результативність своєї діяльності.

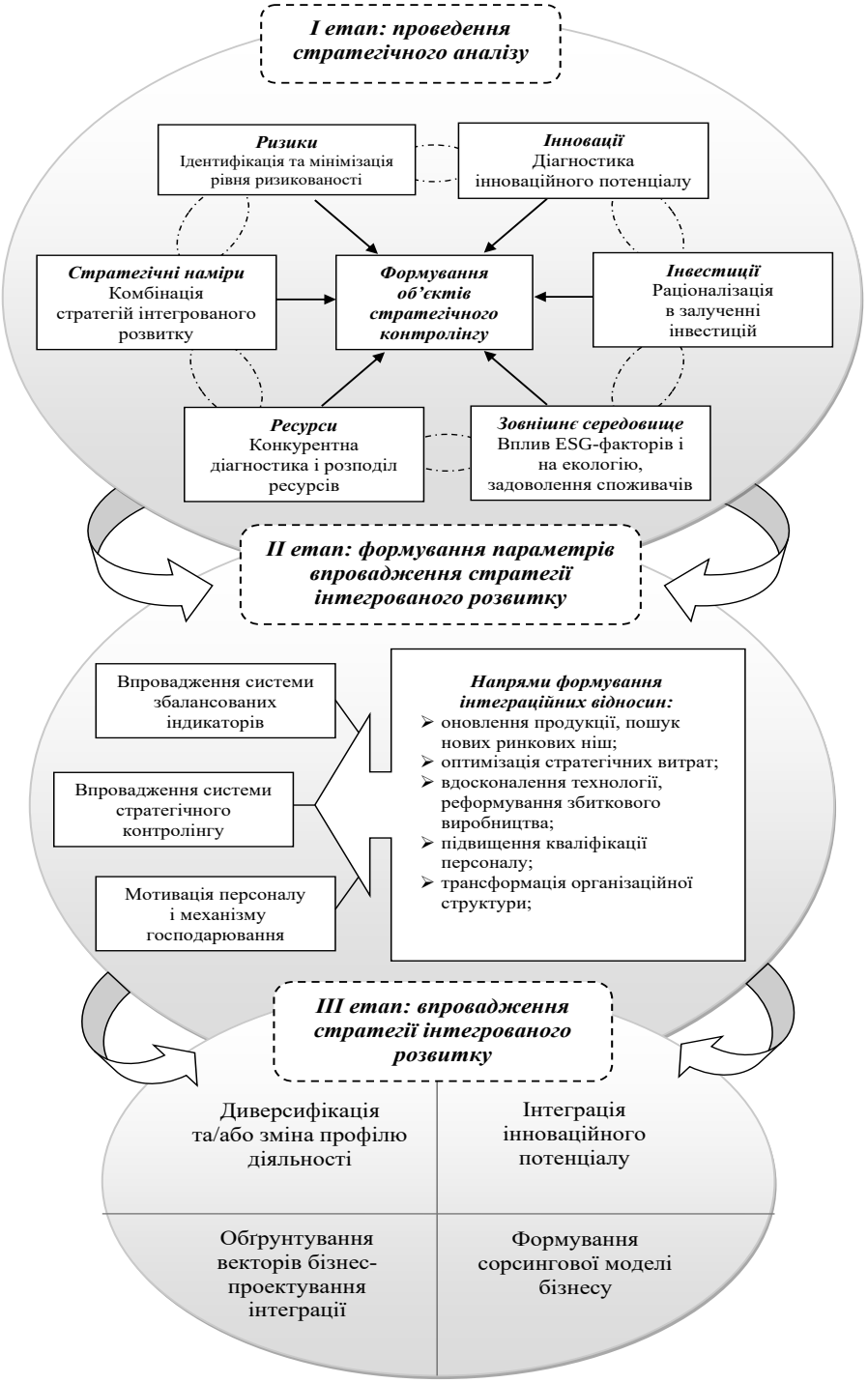


Рис. 1.16. Каскад процесу впровадження стратегії інтегрованого розвитку на підприємстві

Джерело: авторська розробка

З точки зору інноваційного підходу до формування інтегрованого розвитку підприємства, то він є не спонтанною концентрацією різноманітних технологічних винаходів, а чітко орієнтованою системою поширення нових знань, технологій та інновацій. У процесі інтегрованого розвитку новий продукт або послуга може створюватися як однією компанією, так і зусиллями декількох підприємств або дослідницьких інститутів, що дозволяє прискорити їх поширення по мережі ділових взаємозв'язків. Інноваційне наповнення інтегрованого розвитку сприяє зниженню сукупних витрат на дослідження і розробку нововведень з подальшою їх комерціалізацією за рахунок високої ефективності функціонування виробничо-технологічної трансформованої структури. Це дозволяє учасникам інтегрованого розвитку стабільно здійснювати інноваційну діяльність протягом тривалого часу.

1.3. Класифікаційна архітектоніка інтегрованого розвитку суб’єктів ринкових відносин

Формування ринкових відносин в Україні проходить у складних і суперечливих умовах. Для виходу на передові рубежі економічного розвитку, Україна приступає до структурної перебудови і модернізації економіки. Важливу роль при цьому відіграє інтегрований розвиток суб’єктів господарювання, сутність якого полягає в тому, що підприємство постійно аналізує вимоги споживачів, створює нові товари, модернізує наявні товари. Інтегрований тип розвитку економіки передбачає різноманіття і постійне оновлення форм діяльності відповідно до зрушеннями в технологічному базисі, ціннісних установках, стереотипах організаційної поведінки господарюючих суб'єктів. Досліджуючи ключові характеристики інтегрованого розвитку в контексті економічної, політичної, соціальної та екологічної інтеграційної взаємодії, відзначимо, що такий підхід перебуває в руслі концепції розвитку підприємства в цілому.

Проведені дослідження сутності інтегрованого розвитку, його основних драйверів та імперативів дозволили виокремити певні класифікаційні ознаки та визначити видові характеристики, що наведено на рис. 1.17.

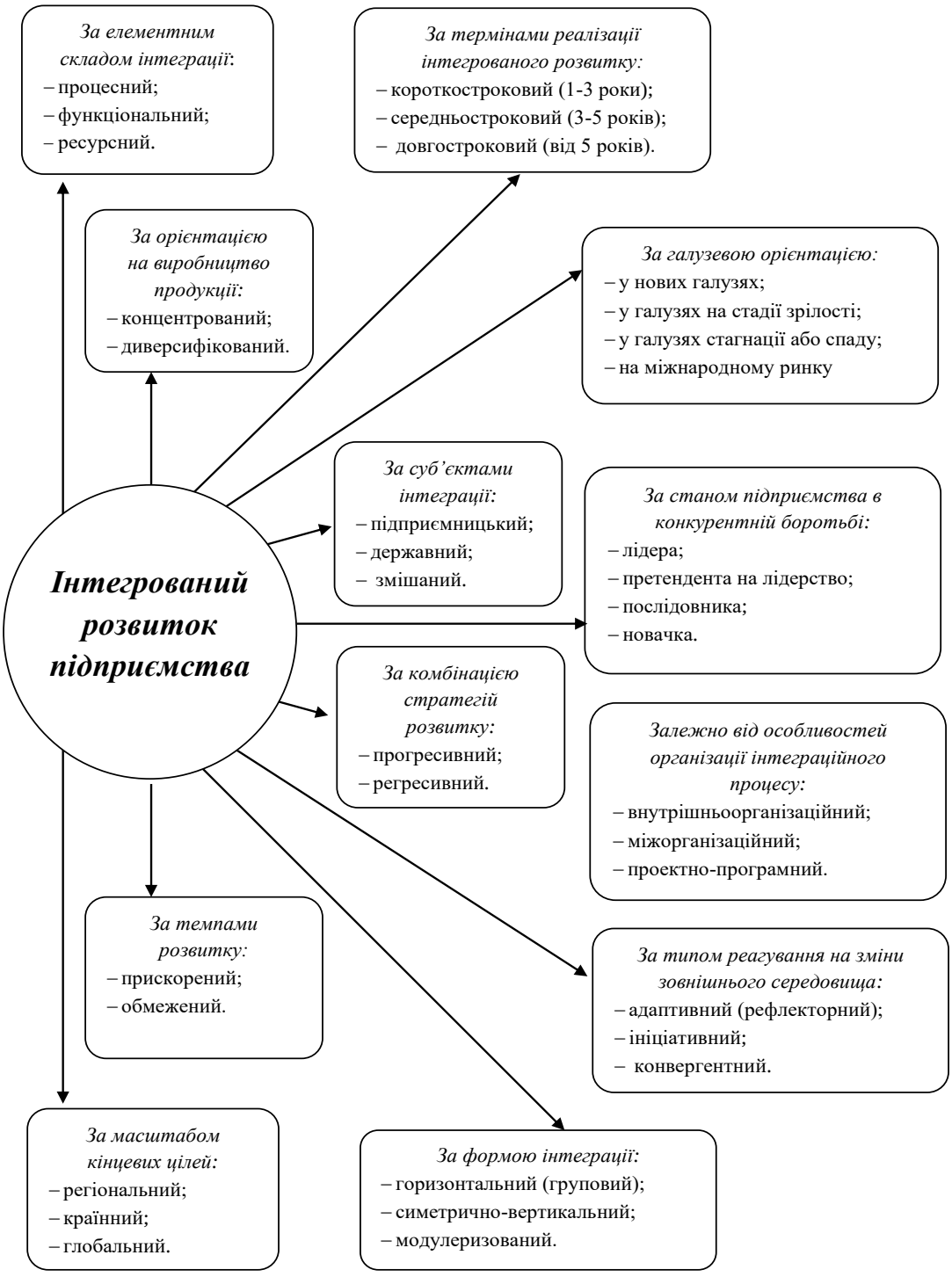


Рис. 1.17. Класифікація інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

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

Як показує практика, незважаючи на цінність, яку несуть в собі дані види інтегрованого розвитку, – їх застосування ізольоване один від одного, обмежує розвиток системи і впливає на результат інноваційного розвитку компанії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

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

Вид інтегрованого розвитку	Ціннісна характеристика	Обмеження щодо застосування
Функціональний, в основу якого покладено механізм інтеграції через сукупність взаємозв'язків і взаємодій методів, інструментів, структур, регуляторів тощо	Розподіляє функції між суб'єктами, залученими до процесу інтегрованого управління інноваціями і розвитком персоналу	Не може бути реалізований без залучення інших видових підходів, інакше є ризик переходу до статичного процесу
Процесний, базується на формуванні мережі бізнес-процесів, утворюючи модель інтегрованого розвитку	Передбачає вибудовування процесів, алгоритмів управління, взаємопов'язаних дій в межах єдиного процесу досягнення мети компанії і підпроцесу. В системі розвитку персоналу також можуть бути позначені основні і допоміжні процеси, адміністративно-управлінські, процеси, які вирішують «проблемні вузли», мета-процеси, що представляють категорію вищого порядку	Може показати свою ефективність тільки в разі застосування динамічного підходу, в іншому випадку є ризик переходу до статичного стану
Ресурсний	Дозволяє ідентифікувати інноваційно-інтелектуальні ресурси і їх оптимальне співвідношення, потенціал для виконання інноваційної функції тощо.	Використання будь-яких ресурсів повинно бути об'єктивно і раціонально обгрунтованим. В протилежному випадку всі інші підходи не зможуть бути реалізовані.

Джерело: сформовано автором

Проведені дослідження доводять важливість використання всіх підходів при формуванні системи управління інтегрованим розвитком і одночасно обмеженість їх використання, якщо дотримуватися впровадження якого-небудь одного з підходів. Інноваційна сфера є системою, яка розвивається соціально [305, с. 906]. Це підтверджує наші дослідження і дозволяє стверджувати, що в результаті досягнення мети інтегрованого напряму компанія розвивається за такими параметрами:

– її елементи; при цьому важливою характеристикою інтегрованого розвитку елементів є як розвиток елемента зсередини – так і його розвиток під впливом суміжних складових.

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

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

– функціональні ролі стають більш розгорнутими і орієнтованими на інноваційно-інтегрований результат функціонування компанії, оскільки система управління інноваціями пронизує вертикально-горизонтальні зв'язки;

– ресурси змінюються в ході процесу інтегрованого розвитку, розкривається їх потенціал і система змінюється залежно від складу ресурсів;

– проводиться рефлексія процесів інтегрованого розвитку, їх ефективності і, зокрема, ефективності системи управління розвитком в цілому.

Залежно від термінів реалізації інтегрованого розвитку розрізняють короткостроковий (1-3 роки), середньостроковий (3-5 років) і довгостроковий (від 5 років).

Залежно від темпів розвитку розрізняють прискорений та обмежений інтегрований розвиток підприємства. Найпоширенішим видом інтегрованого розвитку є обмежений, для якого характерне формування цілей залежно від досягнутого стану. Даний вид інтегрованого розвитку набув популярності серед компаній, які задоволені своїм рівнем результативності. Він

характеризується також низьким рівнем ризиків, оскільки підприємство усвідомлює свої можливості і структуру ринку.

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

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

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

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

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

За масштабом кінцевих цілей інтегрований розвиток компаній може бути регіональним, країнним та глобальним.

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

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

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

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

Горизонтальний (груповий) вид інтегрованого розвитку передбачає створення інтегрованих бізнес-груп, які є однією з найбільш поширених форм концентрації, стійкими національними корпоративними об'єднаннями, що виникають в процесі виробничої і господарської діяльності і представляють об'єднання людей, капіталів, виробництв, формують нові господарські відносини, адекватні зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування бізнесу. Інтегровані бізнес-групи дозволяють об'єднувати значну кількість компаній з різних галузей, при цьому зв'язки всередині групи можуть бути формальними або неформальними, прозорими або непрозорими для зовнішнього спостерігача, заснованими на відносинах власності чи ні.

Бізнес-група є однією з форм корпоративних структур, яка має такі загальні характеристики:

• юридично самостійна організаційна форма, що припускає наявність спільної (часткової) власності;

• зосередження управлінських функцій в спеціалізованому централізованому органі;

• обмежена відповідальність членів об'єднання за результати інвестиційно-фінансової діяльності;

• об'єкт оподаткування – спільний прибуток, акумульований органом управління;

• наявність різноманітних організаційних типів управління в рамках однієї організаційної структури [170, с. 386].

У широкому сенсі поняття «бізнес-група» можна розглядати як формальне, так і неформальне утворення, що має певний корпоративний

економічний простір, в якому відбувається об'єднання інвестиційних та матеріальних можливостей його учасників. Тоді можна стверджувати про деякий синергетичномий ефект: додавання можливостей учасників дає сформованій структурі нову економічну якість.

Функції інтегрованої бізнес-групи в економіці можна сформулювати таким чином:

• розширення економічного простору, на якому ефективно можуть діяти учасники компанії (зростання ресурсного капіталу);

• зниження трансакційних витрат за рахунок використання синергетичного ефекту;

• диверсифікація сфер діяльності, що призводить до зниження як інвестиційних ризиків для бізнес-групи в цілому, так і підприємницьких ризиків кожного з її учасників;

• підвищення культури менеджменту за рахунок об'єднання інтелектуальних зусиль керівництва і спеціалізованих науково-дослідних організацій, учасників групи (потенційне зростання людського капіталу) [202, с. 17].

На сучасному етапі для сформованих інтегрованих бізнес-груп характерні такі основні риси:

• висока галузева і секторальна диверсифікація: поява суб'єктів великого бізнесу в більшості галузей матеріального виробництва і сфери послуг;

• побудова інтегрованих структур з урахуванням технологічного ланцюжка доданої вартості, пов'язана диверсифікація;

• вихід на світовий ринок і побудова транснаціональних корпорацій [187, с. 72].

В сучасних умовах важливим чинником стратегічної стійкості підприємства є синхронізація виробничих процесів за всіма рівнями і синхронізація процесів розробки, виробництва і реалізації готової продукції. Отже, для досягнення найвищого рівня стратегічної стійкості актуальним є

симетрично-вертикальний інтегрований розвиток, який отримав у даний час найбільше поширення [240, с. 113]. Симетрична інтеграція об'єднує як постачальників з головним виробництвом, так і споживачів (рис. 1.18).

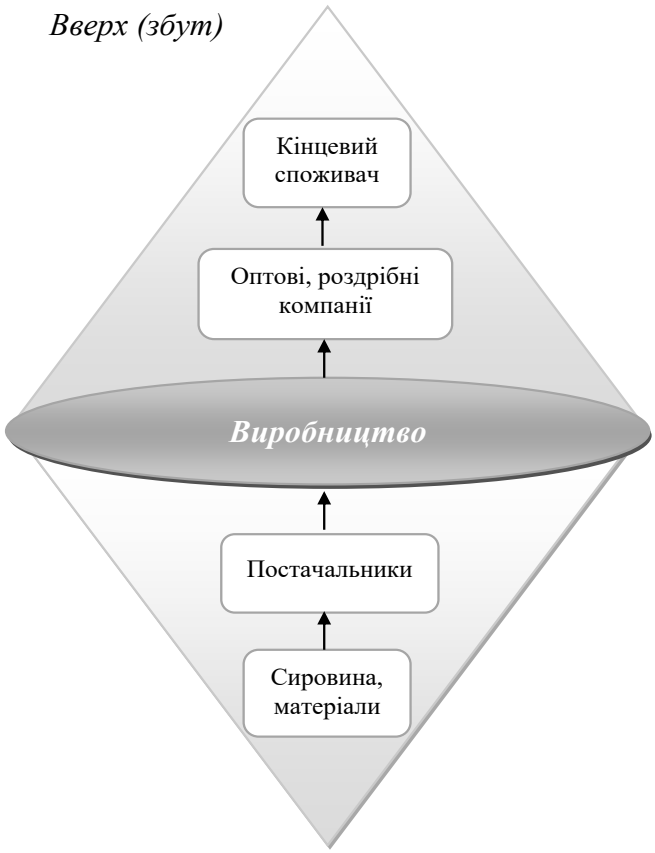


Рис. 1.18. Симетрично-вертикальна інтеграція в процесі розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [240, с. 113]

Вибір стратегії вертикальної інтеграції для забезпечення сталого функціонування буде залежати від стадії розвитку галузі, в якій функціонує компанія. Якщо галузь тільки зароджується, то для досягнення вищого рівня стратегічної стійкості компанія може вибрати стратегії лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, сфокусованих низьких витрат або сфокусованої диференціації. Коли галузь знаходиться на стадії зрілості, то можна використати такі стратегії: скорочення параметричного ряду, вихід на

міжнародні ринки, акцент на модернізації виробничого процесу, активізація продажів наявним споживачам, придбання компаній-конкурентів за низькою ціною, концентрація на зниженні витрат. Якщо галузь переживає стагнацію або спад, тоді підприємство може вибрати різні стратегії досягнення стійкості розвитку: орієнтація на стратегію фокусування шляхом ідентифікації, формування і розробки зростаючих ринкових сегментів, орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості та інновацій, налагодження стабільної та інтенсивної роботи, щоб знизити рівень витрат [319, с. 6594].

Впровадження заходів модернізації виробництва можуть забезпечити суттєву віддачу в процесі розвитку: більш низькі витрати, покращений контроль якості, значні можливості для виробництва різноманітних модифікацій продукції і скорочення термінів між розробкою товару і його виведенням на ринок. Модернізація виробничого процесу може торкнутися механізації високозатратних видів робіт, переобладнання виробничих ліній з метою підвищення продуктивності праці, створення самоврядних робочих команд, реінжинірингу виробничої частини сформованого ланцюжка цінностей, використання сучасних технологій.

На думку Т. Коно, поглиблення вертикальної інтеграції стимулює науково-технічний прогрес, точніше, його прояв в окремих галузях промисловості. Наприклад, посилення вимог у галузі стандартизації та якості призводять до прагнення корпорацій поставити під свій контроль всі ці етапи розробки, виробництва, збуту і технічного обслуговування своєї продукції, зокрема, матеріалів, частин компонентів [232, с. 116].

Отже, підвищений рівень якості або товарні нововведення можуть пожвавити попит шляхом створення нових зростаючих сегментів або шляхом завоювання більшої довіри у споживачів. Вдале нововведення відкриває шлях для нецінової конкуренції. Диверсифікація за рахунок успішної інновації дає ще одну перевагу у процесі розвитку: протягом певного періоду іншим компаніям буде складно самостійно забезпечити таке ж нововведення.

Інший важливий напрям збільшення гнучкості та ефективності вертикально інтегрованих структур – подолання ізоляції підрозділів компанії від ринкового середовища шляхом надання топ-менеджменту цих підрозділів певної свободи вибору між ринковою угодою і внутрішньофірмовою операцією.

На сьогодні широкого поширення набув частково-інтегрований розвиток суб'єкта господарювання: частина продукції закуповується на ринку, а решта виробляється на власних підприємствах. Часткова інтеграція дозволяє компанії порівнювати свою продукцію з пропозицією конкурентів щодо якості та величини витрат виробництв. Це важливо як для оцінювання рівня ефективності своїх підрозділів, так і для укладення угод із незалежними компаніями.

За часткової інтеграції основним принципом формування інтегрованих структур є об'єднання науково-виробничого, фінансового та комерційного потенціалів: кожна господарська одиниця займається тільки тією діяльністю, яка приносить їй максимальний прибуток, співпрацюючи з іншими членами групи на взаємовигідних умовах, а група в цілому виграє за рахунок мобілізації капіталів і спеціалізації учасників об'єднання.

Найбільш стійким видом інтегрованого розвитку на сьогодні є модулеризація – побудова інтегрованого комплексу вздовж технологічного ланцюжка, в який в якості основних модулів можуть входити головна складальна компанія, мега-постачальники, постачальники першого ешелону, постачальники другого ешелону, постачальники третього ешелону, ешелон післяпродажного обслуговування споживачів.

Модулеризований інтегрований розвиток за технологічним ланцюжком формує конкурентні переваги і стратегічну стійкість за рахунок скорочення кількості постачальників частин і компонентів безпосередньо головної складальної компанії, при цьому управління значною кількістю постачальників значно спрощується, а обсяг витрат на логістику зменшується, поява в мережі складальних підприємств-субпідрядників дозволяє скоротити

відстані між виробниками частин і проміжними складальниками. Це дає можливість використовувати передові методи організації вертикального виробництва, наприклад «точно в строк». Створення проміжних збірок модулів, наближених до місцевих ринків збуту, сприяє кращому розумінню особливостей цих ринків (якщо мова йде про продаж автомобілів, то особливостями є стан доріг, клімат, смакові переваги покупців тощо) і полегшення адаптації кінцевого виробу до них.

Модулеризований інтегрований розвиток дозволяє філіям певною мірою дистанціюватися від основної виробничої вертикалі. Вона передбачає не тільки певну свободу філії в проєктуванні того чи іншого модуля, а й можливість залучення багатьох субпідрядників на контрактній основі. Навколо таких філій утворюється відносно стійка мережа контрактних або напівзалежних постачальників частин. В результаті на різних «поверхах» основної технологічної вертикалі утворюються місцеві виробничі мережі, що складаються зі скооперованих субпостачальників окремих частин і компонентів майбутнього кінцевого продукту. У такі центри виробничої кооперації входять як компанії, що належать даній інтегрованій бізнес-структурі, так і юридично незалежні підприємства [141, с. 1539].

Отже, чинником ефективного розвитку інтегрованих бізнес-структур є така побудова інтегрованих комплексів у промисловості, при якому забезпечується симетрична вертикальна інтеграція як постачальників з головним виробництвом, так і споживачів, тобто пов'язана диверсифікація уздовж технологічного ланцюжка. Іншим важливим напрямком посилення гнучкості та підвищення ефективності і стійкості диверсифікованих інтегрованих комплексів є часткова інтеграція – частина продукції, яка використовується компанією, закуповується на ринку, а решта виробляється на власних підприємствах – і модуляризація інтегрованого комплексу.

Інтегрований розвиток підприємств може мати різні форми і орієнтуватися на різні рівні - національний або міжнародний. Також, існує

концепція гібридного інтегрованого розвитку, яка комбінує елементи підприємств на різних рівнях.

1. Підприємство - підприємство на національному рівні. Цей тип інтегрованого розвитку передбачає співпрацю та колаборацію між підприємствами в межах однієї країни. Він включає об'єднання ресурсів, досвіду та знань, щоб створювати спільну вартість та забезпечувати зростання кожного підприємства. Це може бути здійснено через партнерські угоди, спільні дослідження та розробки, спільне використання інфраструктури або постачання матеріалів.

2. Підприємство-підприємство на міжнародному рівні. Цей тип інтегрованого розвитку виникає, коли підприємства з різних країн об'єднують свої зусилля для досягнення спільних цілей. Це може включати спільні підприємства, глобальні партнерства, альянси або філії. Колаборація на міжнародному рівні може допомогти підприємствам впроваджувати нові технології, виходити на нові ринки та подолати обмеження, пов'язані з географічними чи культурними чинниками.

Гібридний інтегрований розвиток поєднує елементи підприємств-підприємств на різних рівнях, але з фокусом на колаборацію, а не на інтеграцію шляхом злиття та поглинання. Цей підхід передбачає тісну співпрацю між підприємствами, зберігаючи їхню автономність та ідентичність. Гібридний інтегрований розвиток може включати такі елементи:

– колаборативні дослідження та розробки - підприємства можуть спільно працювати над дослідженнями, розробками та інноваціями. Це дозволяє спільно використовувати знання та ресурси, щоб швидше та ефективніше розвивати нові продукти або послуги;

– виробничі партнерства - підприємства можуть створювати виробничі альянси або партнерства для спільного виробництва товарів або послуг. Це дозволяє скоротити витрати, збільшити обсяги виробництва та використовувати спільну інфраструктуру;

– спільне маркетингове планування - підприємства можуть співпрацювати у розробці та реалізації маркетингових стратегій. Це дозволяє займати нові ринки, спільно просувати продукти та послуги, а також об'єднувати зусилля для привертання більшої кількості клієнтів;

– спільне логістичне планування - підприємства можуть спільно виконувати проєкти, об'єднавши свої ресурси та експертизу. Це дозволяє ефективно керувати проєктами, поділити ризики та забезпечити успішне завершення;

– обмін знаннями і навичками - гібридний інтегрований розвиток може включати обмін знаннями, досвідом і навичками між підприємствами. Це стимулює навчання та зростання, дозволяє використовувати найкращу практику та інновації для досягнення спільних цілей.

Гібридний інтегрований розвиток зосереджений на співпраці та партнерстві між підприємствами, зберігаючи при цьому їхню незалежність і ідентичність. Це дає можливість підприємствам використовувати синергію, об'єднуючи свої сильні сторони, ресурси та знання для досягнення спільних успіхів.

Висновки до розділу 1

Отримані результати щодо поставлених завдань надають змогу стверджувати:

1. Під розвитком підприємства, з прагматичної точки зору, слід розуміти кількісні і (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства і у його взаємовідносинах у зовнішньому бізнес-середовищі, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства і збереженню його як соціально-економічної системи. Управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом

цілеспрямованих дій з планування, контролю і регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах зростаючого рівня конкуренції і постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє і на постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування бізнесу; характеризуються гнучкістю і здатністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до мінливих умов господарювання.

2. За останні два десятиліття спостерігається значне зростання кількості публікацій про інтегрований розвиток, що свідчить про збільшений інтерес до цієї проблематики та важливість управління в даному напрямку. Найбільш активні галузі наукових досліджень, пов'язаних із інтегрованим розвитком, включають інженерію, комп'ютерні науки та науки про навколишнє середовище. Мета-аналіз показав, що індекс проникнення дефініції «інтегрований розвиток» в предметні галузі наукових досліджень також зростає з часом, хоча існує деяка нерівномірність у розподілі публікацій між різними галузями знань. Концепція інтегрованого розвитку підприємства пройшла кілька етапів еволюції, починаючи з функціональної інтеграції до інтегрованості цілісних систем. За останні 20 років спостерігається збільшення інтересу науковців до інтегрованого розвитку, що свідчить про його значущість у контексті управління бізнесом. Найбільш активні країни за кількістю публікацій щодо інтегрованого розвитку є США, Великобританія та Китай, що вказує на їхню дослідницьку та інноваційну потужність за даним напрямом дослідження.

3. Результати проведених досліджень сутнісного наповнення поняття розвитку підприємства дозволили зробити спробу авторського трактування: інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу, спрямованих на ефективність у довгостроковій перспективі діяльності підприємства з метою трансформації у практику скоординованих дій і управлінських рішень. Вважаємо, що

інтегрований розвиток можна розглядати як багатогранне явище, яке одночасно виступає, як метод досягнення мети і поставлених цілей розвитку бізнесу, процедура розгляду і вирішення проблем у процесі діяльності компанії, технологія створення, функціонування і зміни підприємства, система управлінських заходів щодо досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання. Таким чином, інтегрований розвиток підприємства є комплексом способів взаємодії внутрішніх елементів, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів, ініціювання та підтримки самоорганізації, поєднання різних типів однорідних механізмів розвитку.

4. В умовах становлення нового технологічного укладу компанії з високою адаптивністю до змін зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу є найбільш життєздатними. Це вимагає формування принципово нових механізмів розвитку підприємства, які ґрунтуються на інтегрованому потенціалі бізнесу. Інтеграційні процеси розвитку підприємства сприяють підвищенню ефективності виробничої діяльності і створюють конкурентні переваги. В інтегрованих бізнес-структурах широко використовується віртуальна комунікація, яка прискорює взаємодію і допомагає вирішувати оперативні питання. Віртуальна комунікація базується на мережевих принципах взаємодії і сприяє обміну інформацією, формуванню нових знань і розвитку соціальної взаємодії. При інтегрованому розвитку підприємства необхідно враховувати екологічні, соціальні та економічні показники, а також здатність підприємства до підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Ступінь інтегрованості розвитку залежить від різних чинників, таких як цінності, інститути, зрілість галузей, інфраструктура, технології, людський капітал і ESG-чинники.

5. Інтегрований розвиток компаній залежить від багатьох чинників-каталізаторів, які сприяють його прогресу, а також чинників-інгібіторів, які його обмежують. Зовнішні чинники формують зовнішнє середовище компанії,

тоді як внутрішні чинники впливають на її внутрішнє функціонування. Перехід до парадигми «економіка для людини» та створення якісних умов життя людей є ключовими чинниками для успішного інтегрованого розвитку компаній. Факторне середовище, яке визначає інтегрований розвиток і промислову політику, включає такі елементи, як мережева взаємодія бізнесу, інноваційні системи, трансфер технологій та ефективна взаємодія бізнесу з регіональною владою. Існують бар'єри для інтегрованого розвитку, такі як недовіра до ринкових партнерів, опір менеджменту, консервативна організаційна культура, недосконале законодавство, відсутність досвіду реалізації інтегрованих проєктів, зниження рівня конкуренції та зростання монополізації ринку. Розвиток інформаційної економіки вимагає використання нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та інновацій. Інтегрований підхід, заснований на взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти, є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг і економічного зростання.

6. Інтегрований розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання передбачає використання інтегрованого підходу в досягненні цілей державної політики, таких як підвищення конкурентоспроможності, підвищення рівня життя і прискорення інноваційного розвитку. Інтегрована політика базується на співробітництві між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом і науково-освітніми установами для координації зусиль щодо підвищення інноваційності виробництва та сфери послуг. Розвиток і підтримка конкуренції виступають як головна мета інтегрованої політики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Інтегрований розвиток підприємств передбачає формування єдиного інноваційного простору, спільне використання ресурсів і обмін технологіями між галузями, що сприяє швидкому росту інноваційного потенціалу. Участь держави в інтегровано-інноваційних проєктах через державно-приватне партнерство дозволяє залучити приватне фінансування, зменшити державні

витрати, досягти соціально значущих цілей і зростання ефективності управління державними об'єктами.

7. Інтегрований розвиток підприємства дозволяє досягти ефективного використання ресурсів, що призводить до зменшення витрат на виробництво і збут продукції, звільнення ресурсів для інноваційної діяльності та досягнення різноманітних ефектів: економічного, екологічного, соціального, синергетичного та інноваційного. Основні принципи інтегрованого розвитку підприємства включають детермінізм, єдність поведінки і ситуації, верифікацію стратегічних рішень, облік індивідуальності підприємства, інноваційність у бізнес-процесах і системно-структурну цілісність. Інтегрований розвиток підприємства передбачає зміни в сприйнятті цінностей і вимагає постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, інвестиціями, ризиками, стратегічними витратами та зовнішнім середовищем, щоб забезпечити ефективність його діяльності та розвиток.

8. Часткова інтеграція є поширеним розвитком суб'єкта господарювання, який дозволяє компаніям поєднувати закупівлю продукції на ринку з власним виробництвом, що сприяє оцінці якості та витрат виробництва порівняно з конкурентами. Модулеризація є стійким видом інтегрованого розвитку, де створюється інтегрований комплекс, заснований на технологічному ланцюжку з різними рівнями постачальників і складальних підприємств. Це дозволяє зменшити кількість постачальників, спростити управління і знизити витрати на логістику. Часткова інтеграція і модулеризація сприяють підвищенню ефективності, стратегічної стійкості та гнучкості інтегрованих бізнес-структур, за рахунок формування симетричної вертикальної інтеграції та диверсифікації уздовж технологічного ланцюжка.

9. Інтегрований розвиток може мати різну видову структуру: процесний, функціональний та ресурсний. Хоча ці види мають цінність у собі, їх ізольоване застосування обмежує розвиток системи і може впливати на результат інноваційного розвитку компанії. Дослідження підтверджують, що інтегрований розвиток компанії передбачає використання різноманітних

підходів і має багато аспектів, таких як розвиток елементів, гнучкі процеси, використання технологій та рефлексія. Крім того, інтегрований розвиток може бути реалізований в різних термінах, орієнтаціях, типах реагування на зміни та комбінаціях стратегій. Інтегрований розвиток підприємств може мати різні форми і варіанти, включаючи національний та міжнародний рівні, а також гібридний підхід, який поєднує елементи з різних рівнів співпраці. Гібридний інтегрований розвиток передбачає тісну колаборацію між підприємствами, зберігаючи при цьому їхню автономію та ідентичність. Цей підхід дозволяє підприємствам використовувати синергію та об'єднувати свої ресурси і знання для досягнення спільних цілей.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [12, 13, 17, 18, 20, 24, 26, 31, 33, 35, 38, 39, 40, 90, 115].

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методологічні засади системи показників інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання

Одним із найважливіших завдань управління підприємствами є стратегічний прогноз перспектив їх розвитку та визначення основних параметрів фінансово-економічної діяльності. Досвід функціонування суб'єктів господарювання показує, що топ-менеджмент підприємств залишає за собою право вибору певних аналітичних оціночних показників, які, з позицій керівництва, дають достатньо повне уявлення про економічний стан їх підприємства та ефективності його розвитку. Відсутність єдиної системи показників створює проблему об'єктивності порівняльної оцінки результатів діяльності підприємств. Для успішного вирішення даної проблеми необхідно провести відбір методичних підходів і показників, які дозволяли б комплексно і реалістично охарактеризувати стан розвитку будь-якого підприємства різного виду економічної діяльності. Це і визначило спрямованість даного дослідження з метою розгляду та вирішення комплексу завдань щодо вдосконалення системи показників оцінювання діяльності компанії в сучасних умовах господарювання, що є не лише актуальним, а й проблемним.

Результати досліджень сучасних наукових праць щодо розвитку підприємств дозволили виокремити методичні підходи до оцінювання інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання (рис. 2.1).

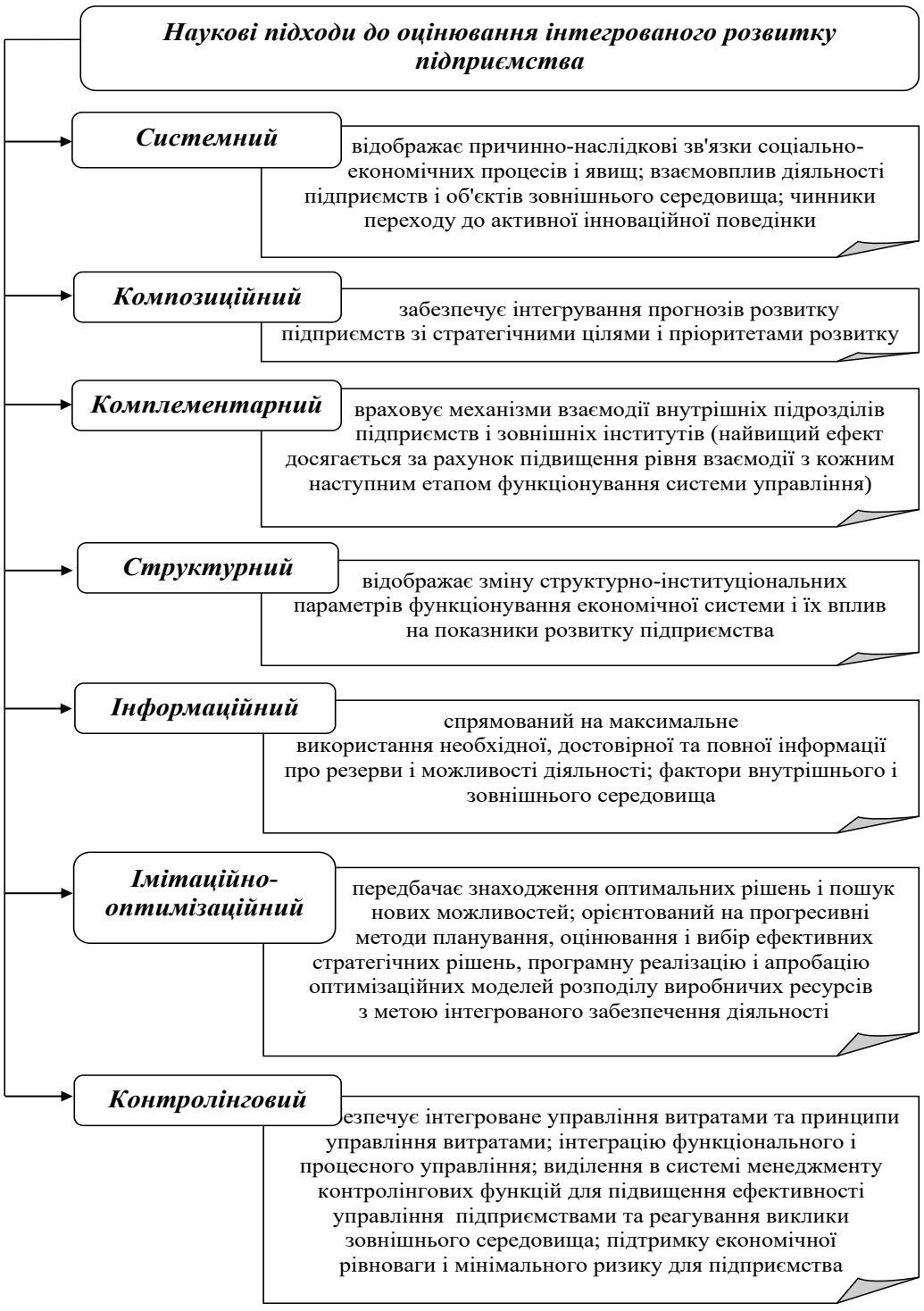


Рис. 2.1. Наукові підходи до оцінювання інтегрованого розвитку підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [175, с. 1839; 205, с. 285; 211, с. 151; 158, с. 274; 268, с. 2025]

Ринкові механізми розвитку промислових підприємств потребують доповнення інтеграційними елементами, що відображають процеси спонукання і стимулювання інноваційно-сприйнятливих господарюючих суб'єктів до встановлення внутрішніх взаємовигідних зв'язків і співробітництва з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення синергетичного ефекту.

Найбільш зручним інструментом оцінювання розвитку підприємства є функціональні моделі. Сьогодні запропоновані для діагностики розвитку підприємства моделі можна поділити на дві групи: моделі кількісного та якісного оцінювання.

Серед моделей першої групи слід виділити модель багатокритеріального оцінювання розвитку за сукупністю градацій для кожного критерію. Використання даної моделі для визначення ефективності розвитку Н.С. Миколайчук та А.Є. Глинська показали на прикладі діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості [78, с. 93].

Модель А. Квілінскі спочатку була призначена для ідентифікації проблемних ситуацій на підприємстві за умов ситуаційного управління. Втім, модель виявилася такою, що її можна використати і для оцінювання розвитку підприємства, але не за допомогою окремої аналітичної моделі, а із використанням складної сукупності процесів: класифікація ситуацій, ідентифікація ситуацій, експертно-аналітичне представлення ситуацій, розпізнавання ситуацій, їхнє ранжирування та прогноз розвитку [233, с. 18].

Методика оцінювання рівня комплексного розвитку та методика оцінювання рівня ринкового розвитку розроблені Ганкема Х.Г., Сну Х.Р. та ван Дейкен К.А. [201, с. 188]. Основою процесу оцінювання є еталонні або найкращі у світовій практиці показники, а для власне оцінки рівня комплексного розвитку запропоновано використовувати показники якісно-кількісних результатів розвитку виробництва, ресурсних умов досягнення аналізованих результатів, технічних та соціально-екологічних умов тощо.

Перевагою моделей якісного оцінювання розвитку підприємства є порівняна простота, швидкість використання й часто висока наочність результату. Серед моделей цієї групи привертає увагу модель квадрантів змін, модель хаосу в організації, що базується на положеннях на теорії хаосу [251, с. 196].

Окремо слід відзначити можливість використання в оцінцюванні розвитку підприємства організаційних конфігурацій Г. Мінцберга [280, с. 38]. Такі організаційні конфігурації не дають змоги оцінити суто розвиток підприємства, але цінність цих конфігурацій не в тому, що вони чітко дозволяють віднести будь-яке підприємство до певного типу, а в тому, що такі конфігурації дають можливість зрозуміти зв'язок між сутністю діяльності підприємства та його механізмами координації, а це є дуже важливим і для оцінювання розвитку підприємства, і для подальшого забезпечення його цілеспрямованих ефективних змін [179, с. 8].

Незважаючи на наявність попередніх розробок, завдання оцінювання розвитку підприємства вважати вирішеним не можна, тому що у багатокритеріальному оцінюванні розвитку не повною мірою враховано складний процесний характер розвитку суб'єктів господарювання, таке оцінювання більшою мірою відображає зміни, що відбуваються. Крім того, багатокритеріальне оцінювання розвитку не дає змоги сформувати його агреговану оцінку. Модель Р.М. Лепи призначена для ідентифікації проблемних ситуацій, хоча, враховуючи її гнучкість, вона може бути адаптована для вирішення завдання оцінювання розвитку підприємства.

Отже, в оцінюванні розвитку суб'єкта господарювання зроблено лише певні кроки, які, враховуючи важливість управління цим процесом, доцільно продовжити в дослідженнях. Моделі оцінювання розвитку підприємства мають бути не тільки сформованими, а й доведеними до рівня можливості їх практичного використання.

Дослідження інформаційних джерел, які розкривають різноманітні підходи до оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності

підприємства, дають підстави стверджувати, що ці проблеми вимагають подальшого опрацювання. До того ж відмінності, які існують між системами показників, запропонованих у роботах вказаних авторів, полягають у різних функціональних призначеннях цих систем, підходах до розрахунку показників і діапазоні вимірювання, існування чи відсутності зв'язків між показниками тощо. Не існує однозначності щодо структури та складу систем показників, що пропонуються в межах відповідних системних груп, не завжди зрозумілі цілі та умови застосування певних систем показників.

Особливу увагу привертає запропонована Ю.С. Погореловим кубічна модель оцінювання розвитку підприємства. Аналітично дана модель оцінювання розвитку підприємства має такий вигляд (2.1):

$$Dev = \sqrt[3]{(P_1 - P_0) \times Ch_{qual} \times Ch_{quan}}, \quad (2.1)$$

де Dev – результуючий показник моделі оцінювання розвитку підприємства;

Ch_{qual} – оцінювання кількісних змін, що відбулися на підприємстві (від англ. *Changes qualitative*);

Ch_{quan} – оцінювання якісних змін на підприємстві (від англ. *Changes quantitative*);

P_1 – величина потенціалу підприємства на момент оцінювання розвитку підприємства;

P_0 – величина попереднього потенціалу підприємства.

Для використання одиничної кубічної моделі оцінювання розвитку підприємства необхідно вибрати аналітичні показники, установити порядок визначення їх значень (такий порядок не має бути надто складним) і порядок агрегування значень показників. Послідовність формування показників моделі оцінювання розвитку підприємства за рівнями моделі у вигляді «дерева пов'язаних показників» наведено на рис. 2.2.

Використання однакової шкали для первинних показників V рівня «дерева пов'язаних показників» неможливе. Очевидно, що не можна за одною

шкалою оцінювати статус підприємства на ринку збуту та зміну його доходу разом з оцінюванням персоналу підприємства. У моделі оцінювання розвитку підприємства цінність мають не абсолютні значення показників, а їхня інтерпретація у вигляді термінів, що дає змогу врахувати комплексний безперервний характер розвитку підприємства та межу суттєвості змін у його оцінці [95, с. 52].

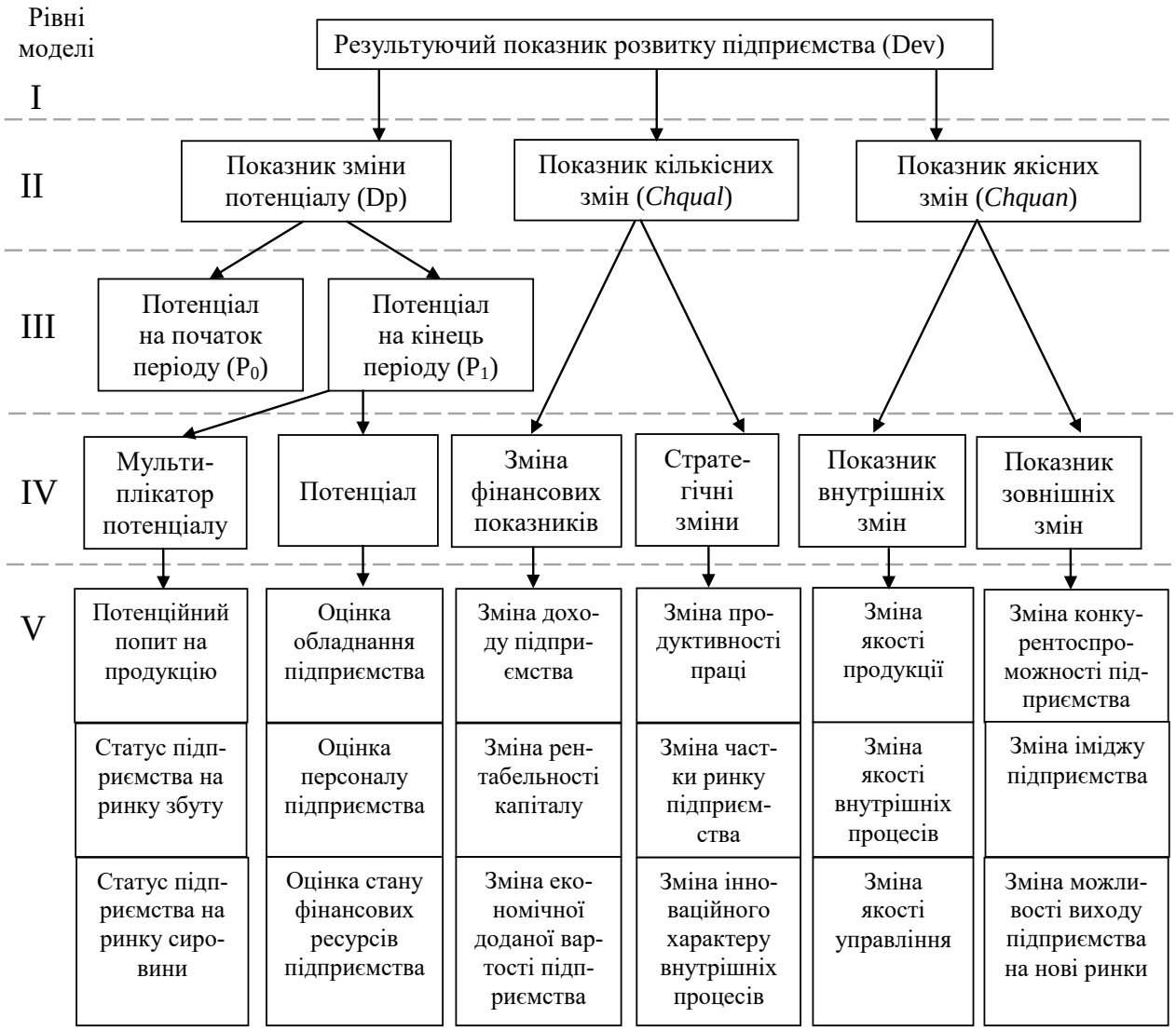


Рис. 2.2. Дерево пов'язаних показників моделі оцінювання розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [95, с. 52]

Модель оцінювання розвитку підприємства повинна задовольняти такі вимоги: простота; адекватність; однозначність; економічне обгрунтування; управлінська цінність; використання доступної інформації. Всі названі вимоги можна забезпечити, використовуючи метод оцінювання розвитку підприємства на основі економічної доданої вартості та потенціалу підприємства, реалізований у вигляді запропонованої моделі. Значною перевагою моделі інтервального оцінювання розвитку є багатоваріантність використання. Запропонована модель може використовуватися як для поточного оцінювання, так і для відстеження динаміки розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Крім того, оцінювання розвитку за допомогою даної моделі наочно характеризує вплив різних факторів на динаміку розвитку підприємства, що зумовлює можливість ефективного управління цим процесом. Модель інтервального оцінювання наведена на рис. 2.3. Вона дозволяє отримати за певний період однозначну кількісну оцінку зміни двох комплексних показників стану підприємства - економічної доданої вартості і його потенціалу, що дозволяє сформувати чотири можливих варіанти, кожен з яких змістовно відрізняється від інших. Застосування запропонованої моделі може грунтуватися як на інтервальній, так і на ординальній шкалі.

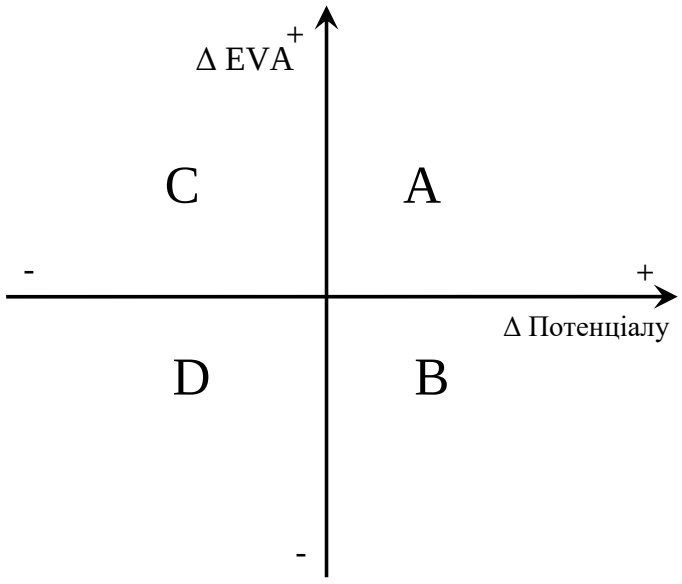


Рис. 2.3. Модель інтервального оцінювання розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [96, с. 112]

Квадрант А – (потенціал збільшився, значення EVA збільшилося) найбільш ефективний. Він свідчить про те, що підприємство раціонально використовує активи і знаходиться в стані абсолютної рівноваги за всіма складовими (матеріальним, виробничим і кадровим) у відповідності з усіма критеріями оцінювання. Незначне збільшення потенціалу свідчить про можливість розвитку підприємства за рахунок збільшення однієї з складових. Слід приділити увагу аналізу використання виробничих потужностей, кадрового потенціалу та матеріальних ресурсів.

Квадрант В – (потенціал збільшився, EVA підприємства зменшилась) свідчить про певну нестійкість в діяльності підприємства: прибуток від операційної діяльності не виправдовує витрачених на його забезпечення ресурсів. На етапі зростання підприємства такий варіант можливий. Однак, слід звернути увагу на обсяг одержаного операційного прибутку і вартість використовуваного капіталу. Крім того, попадання підприємства в сектор В можливе, якщо при розрахунку EVA не проводилися коригування на понесені витрати на дослідження та інноваційну діяльність. Якщо у підприємства потенціал зростає, а показник EVA знижується, необхідно також звернути увагу на резерви та можливості підвищення ефективності використання ресурсів. Втім, слід зауважити, що потрапляння підприємства в квадрант В може бути обумовлено процесами накопичення ресурсів і можливостей, які за період оцінювання ще просто не встигли принести адекватний фінансовий результат. Відповідь на питання, чи зможе накопичення потенціалу принести фінансовий результат у майбутньому, в рамках моделі отримати не можна, але квадрант В передбачає деяку варіативність трактування результату.

Квадрант С – (потенціал знизився, значення EVA збільшилося) свідчить про хороші перспективи підприємства, але в короткостроковому і середньостроковому періодах. Підприємство формує економічний результат, однак, зниження потенціалу говорить про те, що незабаром підприємство може втратити свої позиції на ринку. Відсутність розвитку занадто небезпечно

в умовах жорсткої конкуренції. Підприємству в цій ситуації слід провести аналіз потенційних можливостей і визначити ті складові потенціалу, що стримують його зростання. Якщо керівництву підприємства вдасться підвищити потенціал підприємства при збереженні ефективності використання наявних ресурсів, то підприємство зможе перейти в квадрант А.

Квадрант D – (потенціал знизився, як і значення EVA) може бути визнаний критичним, оскільки підприємство має слабкі перспективи в довгостроковому періоді і не формує необхідного фінансового результату (незважаючи на можливе, до речі, формування і прибутку, яка в цьому випадку буде свідчити про експлуатацію ресурсів підприємства без їх відновлення) у короткостроковому періоді. При цьому інвестиційна привабливість підприємства досить низька, що обмежує можливості екстенсивного та експансивного розвитку. У такій ситуації слід терміново провести аналіз потенційних можливостей і визначити ті складові потенціалу, що стримують розвиток підприємства. Оновлення основних фондів, використання ресурсозберігаючих технологій, реінжиніринг процесів, впровадження нової системи мотивації персоналу в короткостроковому періоді дозволять перейти в сектор В і надалі з певною ймовірністю після імплементації потенціалу підприємства – в сектор А. Для використання запропонованої моделі оцінювання розвитку підприємства необхідно зупинитися на порядку розрахунку показників потенціалу підприємства і EVA. Дієвість моделі під чому залежить від якості показників [96, с. 113].

Удосконалення процесу менеджменту стратегічних намірів підприємства, окрім визначення основних етапів і обґрунтування стратегічних наборів досягнення встановлених цілей, передбачає визначення нереалізованого потенціалу підприємства, використання якого у майбутньому періоді з врахуванням альтернатив розвитку та різних варіантів зміни станів зовнішнього середовища (реалістичного, оптимістичного, песимістичного) надасть змогу підприємству виявити новий рівень розвитку відповідно до встановлених стратегічних цілей.

Результати проведених досліджень дозволяють виокремити такі науково-методичні підходи щодо оцінювання рівня розвитку підприємства [89, с. 7; 110, с. 106; 1, с. 122; 52, с. 38]:

1. Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності.

Для вітчизняних підприємств важливо звернути увагу не лише на ефективність виробництва, але і на результативність їх функціонування у мінливому конкурентному середовищі. Конкуренція на ринку як суперництво між виробниками (продавцями) товарів за економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції, за отримання найвищого прибутку чи інших переваг може виступати у різних формах і здійснюватися різними методами, але обов'язковим є високий рівень якості продукції (послуг). Саме цим зумовлюється актуальність завдання науково-методичного забезпечення оцінювання та діагностики рівня їх конкурентоспроможності.

Слід звернути особливу увагу на те, що загальними недоліками більшості наведених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій компанії у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, а також те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише протягом порівняно короткого проміжку часу.

2. Оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою розвитку підприємства. У процесі дослідження рівня розвитку підприємства, на нашу думку, можна базуватися на врахування особливостей фази життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну його характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в цільових сегментах ринку і спроможності підприємства адаптуватися до впливу чинників зовнішнього середовища.

Оцінювання конкурентного статусу підприємства пропонується здійснювати за допомогою якісних і кількісних критеріїв [97, с. 164]. Модель якісної оцінки конкурентного статусу j-го підприємства [$M_{KSj}(t)$] на визначений момент часу $t = t_i$ має такий вигляд (2.2):

$$M_{KSj}(t) = \{КП_j(t), КР_j(t), КС_j(t)\}, t = t_i, \quad (2.2)$$

де $КП_j(t)$, $КР_j(t)$, $КС_j(t)$ – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості *j*-го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$. Конкурентний статус підприємства оцінюють за допомогою матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються, визначають середні значення за показниками, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства. За одержаними результатами підприємства можна класифікувати на дві групи: перша група – це ті підприємства, значення показників яких вищі за середні; друга група – нижчі за середні. Підприємствам, які мають значення за усіма трьома показниками вищі за середнє, присвоюється значення "1", а нижчі за середнє – "0". За КП, КР, КС, які дорівнюють "1" – якісній оцінці конкурентного статусу підприємства, – присвоюється "високий" рівень. Якщо хоча б одне із значень комплексних показників КП, КР і КС дорівнює "0" – якісна оцінка вважається "нормальною", за двох оцінок, які дорівнюють "0", – "середньою", а за трьох – "низькою". Використовуючи окреслений підхід (відповідно до отриманих значень комплексних показників), визначаємо рівень розвитку підприємства. Запропонований розподіл рівнів розвитку наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінювання рівня розвитку підприємства

Оцінка	КР=1		КП=0	
	КП=1	КП=0	КП=1	КП=0
КС=1	високий	достатній	достатній	середній
КС=0	достатній	середній	середній	низький

Джерело: сформовано автором на основі [97, с. 165]

Відповідно до отриманих якісних оцінок конкурентного статусу підприємства визначають фазу життєвого циклу підприємства та рівень його розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відповідність конкурентного статусу підприємства фазам його життєвого циклу та рівню розвитку

Якісна оцінка конкурентного статусу підприємства	Фаза життєвого циклу підприємства	Рівень розвитку підприємства
Високий	Зростання	Високий
Нормальний	Стагнація	Достатній
Середній	Спад	Середній
Низький	Криза	Низькиц

Джерело: сформовано автором на основі [97, с. 165]

Взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства і визначити фазу його життєвого циклу та рівень розвитку [97, с. 164].

3. Оцінювання рівня розвитку підприємства на основі інтегрального показника. Дослідження наявних підходів до оцінювання діяльності підприємств, а також визначене поняття рівня розвитку підприємства дозволили нам сформувати систему факторних оцінок рівня розвитку підприємства, які містять три цільові групи (рис. 2.4).

До основних завдань під час оцінювання розвитку підприємства доцільно зараховувати: встановлення еталонних значень показників, які відображатимуть сутність і цілі розвитку; прогнозовані значення показників розвитку; порівняння показників розвитку еталонних і прогнозних значень.

Для обчислення еталонних значень показників використовуються дані підприємств-лідерів з врахуванням тенденцій розвитку економіки. До основних методів можна зарахувати експертні методи, метод середніх або екстремальних значень тощо.



Рис. 2.4. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Показники можуть набувати також якісних або кількісних абсолютних значень окрім відносних. Наприклад, вимірюватися кількісно за стобальною шкалою або якісно – висока оцінка, середня чи низька. Для отримання узагальнювальної комплексної оцінки застосовано різні методи зведення показників в єдиний інтегральний показник, що дозволяє визначити відмінність досягнутого стану від бази порівняння загалом за групою

вибраних показників, хоча це і не дає можливості змінити ступінь відмінності, проте дозволяє зробити однозначний висновок про покращання (погіршення) результатів роботи за цей проміжок часу та виявити наявний потенціал розвитку [104, с. 113].

4. Оцінювання рівня розвитку підприємства полягає у визначенні рівня потенціалу підприємства. Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме – його найнижчому показнику, оскільки низьке значення окремого складового потенціалу не є компенсованим вищим значенням іншого складового потенціалу. На відміну від інших методів, окреслений підхід дає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку.

Значний інтерес сучасних науковців викликає праця Рєпіної І.М., у якій запропоновано графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, де використовується порівняльна комплексна рейтингова оцінка підприємства. Система показників формується функціональними блоками: виробництво, розподіл і збут продукції, оргструктура та менеджмент, маркетинг і фінанси.

До основних вимог у процесі розроблення методу оцінювання потенціалу підприємства слід віднести такі: витрати на збір та опрацювання інформації повинні бути виправданими з точки зору одержаного результату; метод повинен бути простим, доступним та зрозумілим для всіх зацікавлених сторін; оцінка потенціалу повинна відповідати його реальному значенню (бути вірогідним і надійним).

Підсумовуючи викладене, порівняємо переваги та недоліки методів оцінювання рівня розвитку підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння методів оцінювання рівня розвитку підприємств

Методи (особливості)	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності. (Особливість цього методу полягає у тому, що під час визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна стверджувати про рівень його розвитку. Тобто вони є прямо пропорційні)	Існує можливість виявити переваги підприємства та невикористаний потенціал; дає змогу якісно оцінити та порівняти отриманий результат із середніми показниками або лідером. Глибоко аналізує внутрішній стан підприємства. Можна оцінювати розвиток у динаміці та значну кількість показників. Є наочним та комплексним під час порівняння	Не існує однозначних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Для більшості методів, за винятком матричних, характерною є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства під час порівняння з іншими суб'єктами господарської діяльності та те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на порівняно короткому проміжку часу
2. Оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою життєваго циклу розвитку (Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться)	Дає змогу визначити напрям розвитку підприємств у визначений період за допомогою якісних та кількісних критеріїв. Надає можливість графічно інтерпретувати динаміку розвитку підприємства відповідно до фази життєвого циклу підприємства	Надає лише загальні результати стану розвитку підприємства (зростання, спад, тощо)
3. Оцінювання рівня розвитку підприємства за допомогою інтегрального показника. (Розраховується інтегральний показник кількісної оцінки стану розвитку підприємства за допомогою методу таксономії, який враховує вплив багатьох чинників, які мають різну розмірність)	Цей метод враховує вплив багатьох чинників, які є різноманітними та мають різні способи описання. Оцінки інтегрального показника формуються здебільшого в межах інтервалу від 0 до 1. Надає можливість визначити фазу життєвого циклу підприємства. Уможливлює побудувати траєкторію якісної та кількісної оцінок зміни розвитку	Динаміка якісних характеристик інтегрального показника розвитку підприємства за визначений проміжок часу не завжди може дати об'єктивну оцінку його зміни, оскільки не показує спрямованості плину процесу в бік погіршення або поліпшення розвитку підприємства. Є доволі громіздким методом

Продовження табл 2.3

1	2	3
4. Оцінювання рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу (міри відповідності між складовими потенціалу). (Полягає у визначенні рівня потенціалу підприємства. Рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме – його мінімальному значенню)	Визначає фактично використаний потенціал підприємства, тобто міру розвитку та необхідний потенціал, щоб стати лідером. Не є громіздким у розрахунках. Оцінює рівень можливостей розвитку підприємства. Дає змогу встановити міру відповідності між складовими потенціалу. Визначає інтегральну оцінку потенціалу та ступінь можливості збалансованого розвитку підприємства	Не охоплює усіх параметрів під час оцінювання рівня розвитку. В аналітиці часто використовується прогнозна, а не фактична інформація. Характерними є значні витрати часу та ресурсів на збір і опрацювання великого обсягу інформації

Джерело: сформовано автором

Таким чином, за результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що одним із основних чинників, який забезпечує ефективний розвиток компанії є її конкурентоспроможність. Існує багато різних методів оцінювання та діагностики рівня конкурентоспроможності, які умовно можна класифікувати за певними ознаками в окремі групи, а саме це методи, які базуються: на аналізі порівняльних переваг, на теорії рівноваги, на основі теорії ефективної конкуренції, на теорії якості товару, порівнянні з еталоном, на засадах стратегічного потенціалу підприємства, на теорії мультиплікатора, матричні та інтегральні методи.

Дослідження показали, що кожний із методів має переваги і недоліки. Доцільним є їх використання з урахуванням специфіки діяльності компанії, стратегії, якості внутрішнього середовища, потенційних можливостей до продукування високоякісної продукції та раціональністю систем управління факторами розвитку.

З урахуванням результатів проведеного дослідження запропоновано викоистання таксометричного показника рівня розвитку підприємства. На початковому етапі його діагностики потрібно виділити стандартизовану матрицю параметрів для показників, які були стандартизовані у зв'язку з тим, що вони відрізняються і не можуть бути порівняні. Відповідно, матриця X

трансформується в матрицю Z. Значення компонент Z-матриці розраховуються відповідно до наведеної вище формули (2.3):

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_J}}{\sigma_j} \quad (2.3)$$

де $\overline{x_J}$ - середнє квадратичне значення j-го показника;

σj - середнє відхилення j-го показника.

Для розрахунку цих характеристик було використано формулу (2):

середнє квадратичне значення j-го показника, а σj - середнє відхилення j-го показника. Для розрахунку цих характеристик було використано формулу (2.4):

$$\sigma_j = \left[\frac{1}{m}\sum(x_{ij} - \overline{x_j})^2\right]^{1/2} \quad (2.4)$$

На цьому етапі було сформовано «еталон» шляхом диференціації значень індикаторів матриці спостереження. При цьому всі показники були розподілені за категоріями «стимулятори» та «дестимулятори». В основу їх розподілу на дві групи було покладено визначення ступеня їх впливу на ефективність діяльності підприємства. Показники, які характеризуються позитивним впливом, були віднесені до стимуляторів. З іншого боку, показники, що спричиняють негативний вплив на діяльність підприємства, вважалися дестимуляторами [127, с. 517]. Якщо підприємство прагне до збільшення значення певного показника, тобто його максимізація є позитивним ефектом, то цей показник можна вважати стимулятором. А якщо збільшення певного показника характеризує зниження загальної ефективності діяльності підприємства, тобто вимагає мінімізації його значення, то цей показник є дестимулятором. На основі цього розподілу було сформовано контрольну точку (P0) з наступними параметрами: Z_{01} ..., Z_{02} ..., Z_{0m}, які були отримані за формулами (2.5) та (2.6):

$$Z_{0j} = maxZ_{ij}, \text{ if } j \in J \quad (2.5)$$

$$Z_{0j} = minZ_{ij}, \text{ if } j \notin J \ (j = J, \dots, m) \quad (2.6)$$

де *J* - набір стимулюючих показників;

Z_{ij} - стандартизоване значення j-го показника для і-го року.

Також було проведено розрахунок евклідової відстані. Розрахунок відстані між окремими точками та точкою Р0, яка утворює контрольну точку, проводиться відповідно до формули (2.7).

$$C_{i0} = \left[\sum_{j=1}^{n}(Z_{ij} - Z_{0j})^2\right]^{1/2} \quad (2.7)$$

В отриманих значеннях відстаней були представлені вихідні значення, які використовувалися для розрахунку інтегрального показника.

Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку підприємств здійснювався за формулою (2.8-11).

$$D_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (2.8)$$

$$\text{де } C_0 = \overline{C_0} + 2 \cdot \sigma_0 \quad (2.9)$$

$$\overline{C_0} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} C_{i0} \quad (2.10)$$

$$\sigma_0 = \left[\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(C_{i0} - \overline{C_0})^2\right]^{1/2} \quad (2.11)$$

D_i є інтегральним показником рівня розвитку підприємств. Його логіка полягає в тому, що він є таксономічним показником, який демонструє ефективність трансформації сукупності показників за певний період. Дане дослідження виходить з того, що фінансова сторона в контексті розвитку не може бути визначена, наприклад, простим порівнянням приросту показників за період, а вимагає врахування змін, що відбулися в досліджуваному періоді, як процесу розвитку бізнесу. Чим вище значення показника D_i, тим вищий рівень розвитку підприємства [285, с. 1234].

Таксономічний показник розвитку підприємства є важливим інструментом, що допомагає в оцінці та вимірюванні успішності підприємства у контексті його інтегрованості з використовуваною системою ключових індикаторів. Використання такого показника має кілька значних переваг, які сприяють ефективному управлінню підприємством.

Перш за все, таксономічний показник дозволяє систематизувати і структурувати дані, що стосуються розвитку підприємства. Він допомагає

упорядкувати інформацію за різними аспектами діяльності підприємства, такі як фінансові показники, показники виробництва, ринкову позицію тощо. Це дозволяє керівництву підприємства миттєво отримувати зрозумілу та зручну інформацію для прийняття рішень.

Другою перевагою використання таксономічного показника є його здатність до порівняння та аналізу. Завдяки стандартизації показників, таксономічний показник дозволяє порівнювати різні підприємства та оцінювати їх розвиток на основі однакових критеріїв. Це дає можливість не лише виявити потенційні проблеми або недоліки, але й здійснити порівняльний аналіз з конкурентами та визначити своє місце на ринку.

Третя перевага полягає в тому, що таксономічний показник допомагає управлінцям встановлювати конкретні цілі та спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних результатів. Він дозволяє визначити, які аспекти розвитку підприємства вимагають особливої уваги та вдосконалення. Завдяки таксономічному показнику, керівництво може визначити пріоритети, встановити конкретні показники розвитку та відстежувати їх досягнення. Це дозволяє ефективно спрямовувати зусилля команди на досягнення стратегічних цілей та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Четвертою перевагою є можливість прогнозування та реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдяки таксономічному показнику, керівництво може виявляти тенденції та зміни, які відбуваються на ринку, у сфері законодавства, технологій тощо. Це дозволяє своєчасно адаптувати стратегію розвитку підприємства, вносити необхідні зміни в бізнес-процеси та заходи управління.

Використання таксономічного показника розвитку підприємства сприяє покращенню комунікації та звітності. Стандартизовані показники дозволяють легше розуміти та спілкуватися зі зацікавленими сторонами, такими як інвестори, банки, партнери тощо. Крім того, таксономічний показник надає можливість чітко презентувати результати розвитку підприємства у зручній формі, такій як графіки, діаграми, таблиці. Це

полегшує процеси прийняття рішень та сприяє більш ефективному управлінню

Отже, використання таксономічного показника розвитку підприємства у контексті інтегрованості використовуваної системи ключових індикаторів має значний потенціал для підвищення ефективності управління підприємством. Він допомагає систематизувати дані, порівнювати результати, встановлювати конкретні цілі та прогнозувати зміни. Крім того, таксономічний показник полегшує комунікацію зі зацікавленими сторонами та покращує звітність. В цілому, використання такого показника створює можливості керівництву підприємства бути більш об'єктивним, своєчасним та стратегічно налаштованим у процесі прийняття рішень. Таким чином, впровадження таксономічного показника розвитку підприємства створює переваги для успішного функціонування та стабільного зростання підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Використання таксономічного показника розвитку підприємства в контексті управління інтегрованим розвитком бізнесу має низку переваг, які сприяють досягненню успіху та стійкого зростання компанії.

По-перше, таксономічний показник розвитку підприємства надає можливість систематизувати та оцінити всі аспекти діяльності компанії. Він дозволяє розкрити всі ключові фактори, які впливають на розвиток бізнесу, включаючи фінансові, виробничі, маркетингові, людські ресурси та інші аспекти діяльності. Це дає можливість отримати комплексне бачення стану підприємства та його потенціалу.

По-друге, таксономічний показник допомагає виявити слабкі місця та проблемні сфери в діяльності компанії. Він надає можливість провести аналіз та оцінку різних показників розвитку, виявити тенденції, відстежити зміни та ризики. Це дозволяє вчасно реагувати на проблеми та виконувати корекцію стратегії розвитку, щоб забезпечити ефективне функціонування компанії.

По-третє, таксономічний показник стимулює систематичний підхід до управління. Він дозволяє встановити чіткі цілі, показники та метрики

розвитку, які можна використовувати для моніторингу та оцінки результатів. Це сприяє підвищенню ефективності управління, плануванню ресурсів, розподілу завдань та контролю за виконанням поставлених завдань.

По-четверте, таксономічний показник допомагає встановити порівняльні міжпідприємницькі стандарти. Це дозволяє порівнювати показники розвитку підприємства з іншими учасниками ринку або відомими лідерами галузі. Такий порівняльний аналіз дозволяє виявляти конкурентні переваги та слабкі місця компанії, а також сприяє ідентифікації кращих практик та можливостей для покращення.

Використання таксономічного показника розвитку підприємства сприяє побудові системи управління, заснованої на даних та фактах. Він дозволяє зібрати, аналізувати та використовувати об'єктивну інформацію про компанію, що забезпечує обґрунтоване прийняття рішень. Такий підхід до управління сприяє зменшенню випадковості та підвищує рівень прогнозування та планування. Використання таксономічного показника розвитку підприємства в контексті управління інтегрованим розвитком бізнесу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Він допомагає зрозуміти сутність розвитку бізнесу, виявити його потенціал та проблеми, побудувати стратегію розвитку та контролювати її виконання. Такий показник створює фундамент для стійкого зростання та досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі.

2.2. Методичний інструментарій для оцінювання інтегрованого розвитку компаній

На сьогодні дослідження щодо оцінювання розвитку підприємства проводяться досить інтенсивно, проте увагу більшості науковців зосереджено виключно на ринкових і фінансово-економічних напрямах; недостатньо розвинені методологічні основи оцінювання саме інтегрованого розвитку

компаній з позиції освоєння нововведень, формування інтелектуального капіталу, ефективного ресурсного портфелю, соціальної відповідальності, приросщення цінності та вартості бізнесу.

Посилення залежності від уподобань споживачів, економічних, політичних і природних чинників глобального середовища, призвело до посилення рухливості зовнішнього середовища, що зумовило його невизначеність і зростання рівня ризиків в діяльності підприємств. У зв'язку з цим вдосконалення методів управління і інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств, формування напрямків практичної реалізації організаційно-економічних механізмів інтегрованого розвитку підприємств буде сприяти мінімізації рівня ризиків і направлене на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Ефективність процесів інтегрованого розвитку підприємств, по суті, визначається якістю дій і взаємодій елементів управління інтегрованою діяльністю (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Систематизація управлінських взаємодій щодо інтегрованого розвитку компанії

Джерело: сформовано автором

При цьому, вплив змін бізнес-середовища моделюється структурою зв'язків і відносин в управлінні інтегрованою діяльністю підприємства; внутрішніх зв'язків і елементів; специфікою функціонування підприємств і ефективністю системи управління інтегрованим розвитком. Разом з тим, створення системи вимірювання процесів управління інтегрованим розвитком дозволяє формувати і давати оцінку новим інтеграційним конструкціям управління діяльністю підприємств. У створенні можливостей для зростання потенціалу підприємства важлива роль відводиться вмінню керівників знаходити ресурси для нововведень, конструювати інтеграційні зв'язки і швидко адаптуватися до змін зовнішнього бізнес-середовища функціонування компанії.

Інтегрованість повинна бути результативною і приводити до нового рівня розвитку бізнесу. Для того, щоб зрозуміти наскільки ефективні інтеграційні процеси, необхідно визначитися з ключовими напрямами ефективності інтегрованого розвитку, в спектрі яких можна виокремити:

– результативність (цільова ефективність);

– економічність (економічна ефективність);

– рентабельність (фінансова ефективність);

– екологічна ефективність (втрати для екології і забезпечення екологічної безпеки);

– соціальна ефективність (втрати і придбання для суспільства на конкретному соціальному рівні);

– організаційно-управлінська ефективність;

– інвестиційна ефективність;

– технологічна ефективність (надійність, безпеку, ККД);

– науково-технічна ефективність (ступінь інноваційності);

– синергетична ефективність у результаті інтелектуально-інноваційного поєднання складових інтегрованого розвитку бізнесу [4].

Основним результатом формування інституційних моделей інтеграції стає прискорення інноваційного розвитку економічної системи, зумовлене законодавчими перетвореннями і формуванням ефективного єдиного бізнес-простору.

Переваги, одержувані від інтегрованого розвитку, можна розглянути для груп впливу, які беруть участь і в інтеграційних процесах: для бізнес-структур, менеджменту, суспільства і держави в цілому (табл. 2.4). З урахуванням визначених переваг для різних груп впливу встановлено, що організація управління інтегрованим розвитком підприємства передбачає визначення окремих груп індикаторів, до яких традиційно можна віднести економічні, соціальні та екологічні. Для вирішення даного завдання доцільно використовувати сукупність базових показників.

Таблиця 2.4

Переваги інтегрованого розвитку для визначених груп впливу

Групи впливу	Переваги
Бізнес-спільнота	Економічне зростання. Інноваційність продукції. Державна підтримка. Скорочення транзакційних витрат. Раціоналізація бізнесу. Гарантовані ринки збуту продукції
Менеджмент	Підвищення ділової репутації. Можливість впровадження досліджень і розробок. Підвищення статусу компанії. Розвиток внутрішньогалузевої конкуренції
Персонал	Розширення можливостей кар'єрного зростання та працевлаштування. Випереджаючі темпи зростання продуктивності праці та обсягу інтелектуальних ресурсів. Інтегрованість соціальної відповідальності бізнесу
Суспільство	Підвищення рівня працевлаштування населення. Розвиток соціальної сфери
Держава	Підтримка індустрії та підвищення рівня розвитку виробництва. Підвищення ВВП, доходів і податкових надходжень

Джерело: сформовано автором

Для виокремлення, оцінювання та планування компонентів інтегрованості підприємства доцільно використовувати як абсолютні, так і відносні індикатори. Кількість показників може варіюватися в досить широких межах залежно від завдань і напрямів дослідження.

Економічну складову індикаторів інтегрованого розвитку характеризують показники, які в основному стосуються прибутку і собівартості продукції і послуг. У той же час, можна припустити, що склад цих показників може бути розширено за рахунок фінансових індикаторів, показників кризового стану підприємства тощо.

Показники соціальної складової інтегрованого розвитку можна доповнити індикаторами, що характеризують рух персоналу (задоволеність умовами праці, соціально-психологічний клімат в колективі, якість системи стимулювання на підприємстві тощо).

Екологічна складова індикаторів інтегрованого розвитку може оцінюватися переважно показниками, що характеризують стан навколишнього середовища. Можна додатково використовувати показники стану грунту, рослинності, радіоактивності тощо.

Визначення компонентів інтегрованості розвитку підприємства в цілому здійснюється стандартно з урахуванням наявної звітності компанії і відповідно до схеми, наведеної на рис. 2.6.

Розрахунок інтегральних показників, що характеризують інтегрований розвиток підприємства, в кожній групі проводиться за формулою [6]:

$$I_j = \sum BI_i \cdot Wr_i \qquad (2.12)$$

де I_j – інтегральний показник, що характеризує розвиток підприємства по кожній групі;

BI_i (basic indicator) – значення базового показника в групі, що характеризує розвиток підприємства;

Wr_i (weight ratio) – коефіцієнт вагомості і-го показника в кожній групі, $0<Wr_i<1$;

і – кількість базових показників в кожній групі.



Рис. 2.6. Схема проведення комплексного оцінювання інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Розрахунок узагальненого інтегрального показника, що характеризує інтегрований розвиток підприємства в цілому, здійснюється за формулою:

$$I = \sum I_j \cdot Wr_j \qquad (2.13)$$

де: Wr_j – коефіцієнт вагомості j-го інтегрального показника кожної групи, $0 < Wr_j < 1$,

j – кількість базових груп показників, що характеризують інтегрований розвиток підприємства.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом, до експертів, крім керівництва і аналітиків, рекомендується залучати фахівців відповідних підрозділів.

Для інтерпретації узагальненого показника і визначення рівня інтегрованого розвитку підприємства пропонуємо використовувати вербально-числову шкалу Е. Харрінгтона [243, с. 520], яка наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика оцінки інтегрального показника інтегрованого розвитку підприємства

Інтервали значень показника	Інтерпретація інтегральної оцінки
0 – 0,15	Абсолютно дезінтегрований, кризовий стан
0,16 – 0,4	Дезінтегрований, передкризовий стан
0,41 – 0,55	Розвиток з ознаками низького рівня інтегрованості
0,56 – 0,75	Розвиток близький до інтегрованого
0,76 – 0,9	Інтегрований розвиток
0,91 – 1	Високий рівень інтегрованого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [243, с. 520]

Використання даної методики оцінювання інтегрованого розвитку підприємства дозволяє:

- визначити фактичну величину окремих напрямів розвитку підприємства та виокремити взаємозв’язок з іншими індикаторами;
- провести порівняльне оцінювання інтегрованості за різні періоди часу;
- виявити фактори, що негативно впливають на інтегрованість підсистем і підприємства в цілому;
- більш обгрунтовано оцінити перспективи розвитку компанії;
- виявити напрями діяльності, які найбільше відповідають цілям розвитку підприємства;
- об'єктивно оцінити ефективність функціонування суб’єкта господарювання.

Запропоновані заходи дозволять забезпечити постійний моніторинг змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування підприємства з метою своєчасного виявлення загроз і дестабілізуючих факторів, а також подальшої розробки і впровадження програм заходів щодо підвищення результативності подальшого розвитку бізнесу в цілому.

Результати інтегрованого розвитку підприємства можна розглядати в різних площинах, тому необхідно враховувати вплив коливань одних показників ефективності на інші, а також визначити взаємозв'яки і взаємозалежності між ними. З метою виявлення коливань результативності пропонуємо сформувати систему ключових індикаторів і визначити рівень їх флуктуації в процесі інегрованого розвитку компанії.

У своїх працях Нобелівські лауреати з економіки Фінн Кінланд, Едвард Прескотт та Лоуренс Клейн зробили акцент на математичні і статистичні властивості бізнес-циклів у процесі розвитку, що в подальшому посприяло більш широкому використанню категорії флуктуацій. Таким чином, проблематика дослідження місця, ролі та причинності флуктуацій інтегрованого розвитку підприємства є важливим та актуальним науковим завданням [234, с. 1361].

Флуктуація (від лат. Fluctuatio – коливання) – будь-яке випадкове відхилення будь-якої величини. Важливим фактором у забезпеченні мінімізації негативних флуктуацій є формування умов для споживачів та підприємців, що будуть сприяти появі позитивних економічних очікувань та впевненості в мінімізації флуктуацій, їх негативного прояву так, що впевненість економічних агентів буде сприяти стабілізації економічної ситуації в цілому [164, с. 1378].

Високий рівень якості управління розвитком підприємства за показниками флуктуації і позитивна спрямованість інтегрованого розвитку досяжні при дотриманні таких трьох принципів:

по-перше, оцінювання результативності має здійснюватися на основі комплексу методів підвищення якості управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації;

по-друге, регулювання ресурсів (розподіл ресурсів з урахуванням міжгрупових і організаційних інтересів) має сприяти зниженню рівня флуктуації очікувань в процесі інтегрованого розвитку між підприємством і зацікавленими сторонами з використанням комплексу базових і додаткових функцій забезпечення якості управління розвитком на високому рівні і відповідних змін ключових індикаторів;

по-третє, збереження рівноваги (стійкості) у вигляді запасних варіантів розвитку при збурюючих впливах зовнішніх і внутрішніх факторів на баланс ключових індикаторів інтегрованого розвитку.

Першим принципом слід керуватися при розробці методів удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, інформаційних технологій, які можуть забезпечити кращий зв'язок вертикальних і горизонтальних елементів механізму для досягнення паритету ключових індикаторів компанії та зацікавлених сторін на етапах циклів формування, структурного і функціонального інтегрованого розвитку.

Другий принцип застосовується при розробці методів забезпечення високого потенціалу управління розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів інтегрованого розвитку на основі регульованих змін функцій.

Третій принцип використовується в методах забезпечення позитивних проявів закону синергії. Зростання передбачуваності поведінки підсистем підприємства повинне забезпечуватися високими індексами якості виконання комплексу варіантів базових і додаткових, або спеціальних функцій управління інтегрованим розвитком за ключовими індикаторами флуктуації (SF_{fl} – special functions by fluctuation). Механізм дії закону інтегрованості пропонується трактувати з використанням понять «виживання компанії в циклах довгострокового розвитку», «збереження стабільності системи

управління» при впливі деструктивних чинників-показників ключових індикаторів зацікавлених сторін зовнішнього бізнес-середовища підприємства. Сутність закону інтегрованості полягає в тому, що ефективне підприємство прагне зберегти інтегрованість (знаходження ключових індикаторів підприємства та зацікавлених сторін в зоні допустимих значень «плезіо-синхроності»), знижуючи дії негативних показників-факторів ключових індикаторів зацікавлених сторін і збільшуючи дію позитивних показників-факторів ключових індикаторів зацікавлених сторін зовнішнього бізнес-середовища для підвищення якості застосування спеціальних функцій управління інтегрованим розвитком за критеріями мінімальної флуктуації. Принципи обґрунтовують нові теоретичні підходи до розробки конфігурації системи управління, узгодженої з умовами зовнішнього середовища функціонування суб’єкта господарювання.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що в статичній фазі, відповідно до формування механізму управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів, відсутній тісний зв'язок з іншими підсистемами управління і елементами підприємства. У динамічній фазі нами запропоновано ввести нове поняття «життєвий цикл флуктуації». Цикл визначається як період часу, що включає основні етапи змін флуктуації ключових індикаторів підприємства, які оцінюються показником-властивістю «рівень паритету» (PL – parity level). Залежно від рівня паритету (низький, середній, високий) і 4-х етапів циклу слід розрізняти три зони флуктуації ключових індикаторів інтегрованого розвитку: синхроності, плезіохроності, протилежних флуктуації ключових індикаторів. На кожному етапі розвитку флуктуації рекомендується застосовувати різні методи оцінювання якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства (регресійного аналізу, змістовного оцінювання, аналізу ієрархій, нечітких множин), які взаємопов'язані в єдиному комплексі інтегральної оцінки (рис. 2.7).

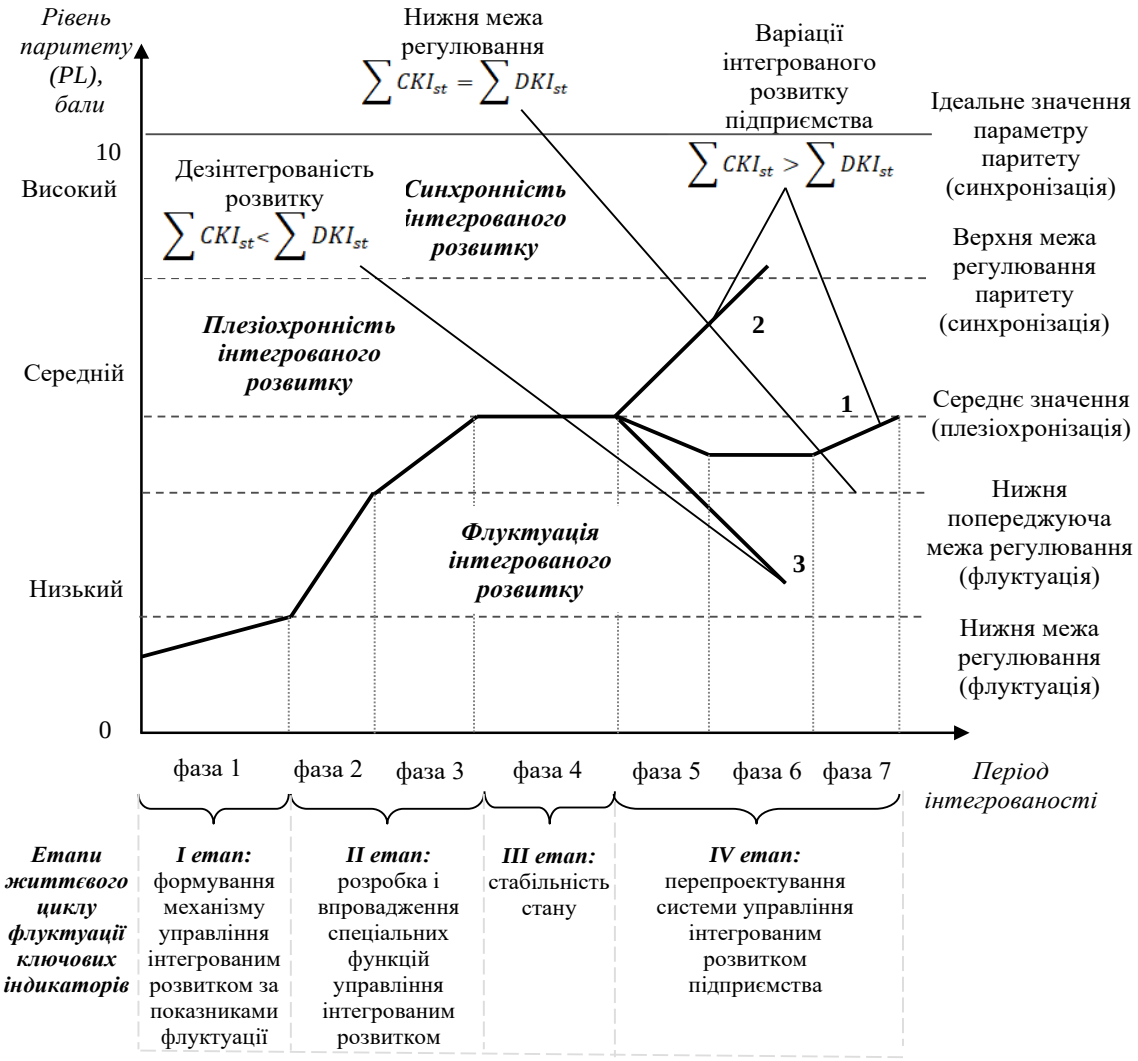


Рис. 2.7. Життєвий цикл флуктуації ключових індикаторів інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

На першому етапі (фаза 1) життєвого циклу флуктуації формується механізм управління розвитком підприємства за показниками флуктуації. Незначне зростання рівня паритету зумовлене випадковим узгодженням інтересів підприємства і зацікавлених сторін. На другому етапі циклу рівень показників-факторів ключових індикаторів на фазі 2 та 3 підвищується від низького до середнього рівня паритету, перетинаючи зону плезіохронізації. Їх зростання забезпечується розробкою та застосуванням спеціальних функцій в сформованому механізмі і системі управління підприємством. Регулювання

якості і інтенсивності функцій управління направлено на зниження рівня флуктуації ключових індикаторів. На третьому етапі циклу показники знаходяться в стабільному стані (фаза 4). Для системи управління підприємством такі параметри ключових індикаторів підприємства та ключових індикаторів зацікавлених сторін, які перебувають в зоні плезіохронізації або прикордонній зоні «плезіо-сихронізації», найбільш сприятливі за критерієм інтегрованого розвитку підприємства. На четвертому етапі показники циклу в фазі 5 визначаються залежно від того, наскільки ефективно реалізуються функції управління, тому можливі такі варіанти змін: стабільність (1), підйом (2) або спад (3).

Необхідно постійно відслідковувати динаміку показників життєвого циклу флуктуації, займатися перепроєктування механізму, структурним розвитком системи управління. Отримані рекомендації допоможуть керівництву підприємства виключити варіант руйнування системи управління і розвивати підприємство відповідно до принципів розвитку. В аналітично-змістовному якісному вигляді закон ланцюга інтегрованості можна записати в такий спосіб:

$$\sum CKI_{st} > \sum DKI_{st} \quad , \tag{2.14}$$

де CKI_{st}, DKI_{st} – конструктивні (позитивні) і деструктивні (негативні) показники-фактори ключових індикаторів зацікавлених сторін зовнішнього бізнес-середовища підприємства (кредитори, інвестори, споживачі, постачальники тощо).

При доцільному використанні даного закону загальна сума конструктивних показників-факторів повинна бути більше, ніж сума зовнішніх деструктивних показників-факторів ключових індикаторів зацікавлених сторін підприємства. Це співвідношення зберігається за умови ефективного управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів підприємства з використанням запропонованого механізму за умовою формули (2.1).

Як раніше було вже зазначено, що ключові індикатори головним чином пов'язані з перерозподілом ресурсів між підприємством і стороною, з якою воно взаємодіє. Як фактори ключових індикаторів деструктивного впливу можуть бути ресурси зацікавлених сторін зовнішнього середовища підприємства, тому і виникає флуктуація, оскільки кожна сторона прагне реалізувати власні цілі, пов'язані зі збільшенням власного потенціалу і ресурсів за рахунок іншої сторони.

Ліву частину у формулі ($\sum CKI_{st}$) умовно можна назвати «потенціалом інтегрованості», а праву частину ($\sum DKI_{st}$) – «потенціалом дезінтегрованості». «Потенціал інтегрованості» повинен бути більшим, ніж «потенціал дезінтегрованості». Саме за таких умов ключові індикатори підприємства і зацікавлених сторін будуть збалансовані в допустимих зонах «плезіо-синхронізації».

Оцінити інтегрованість розвитку підприємства можна за показником «рівня інтегрованості», який нами пропонується трактувати як «рівень флуктуації» (FL – fluctuation level), який можна визначити за такою формулою: різниця суми конструктивних і суми деструктивних показників-факторів ключових індикаторів зацікавлених сторін зовнішнього бізнес-середовища підприємства, поділена на суму конструктивних показників-факторів:

$$FL = [\sum CKI_{st} - \sum DKI_{st}] \,/\, \sum CKI_{st} \qquad (2.15)$$

Таким чином, апріорі виявляється прямий і зворотний зв'язок кількісного показника «рівня флуктуації» ключових індикаторів і якісного показника «рівня інтегрованості» розвитку підприємства. Механізм управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації, зокрема, сприяє управлінню співвідношенням ресурсів, виражених через «потенціал інтегрованості» і «потенціал дезінтегрованості» підприємства, отже, дозволяє досягти високих індексів якості управління інтегрованим розвитком підприємства.

З метою вдосконалення практики застосування закону інтегрованості доцільно використати запропонований в дослідженні принцип реалізації

процесів в механізмі управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів: вона повинна залежати від досягнутих рівнів якості виконання спеціальних функцій управління за показниками флуктуації (SF_{fl}), початкового рівня якості управління розвитком підприємства і резервів його підвищення за етапами і методами життєвого циклу флуктуації. Таким чином, пропоновані формулювання додаткових принципів реалізації законів теорії організацій стосовно механізму управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів можна вважати більш конкретизованою основою розробки інтегральної методики дослідження для всіх рівнів управління.

Для ефективного управління розвитком підприємства пропонується використовувати додаткові спеціальні функції управління (SF_{fl}). Таким чином, багаторівнева модель дозволяє визначити місце механізму в загальному інструментарії інтегрованого розвитку даної мегасистеми. Для відповідності вимогам концепції довгострокового розвитку підприємству важливо оцінювати флуктуацію ключових індикаторів підприємства та ключових індикаторів зацікавлених сторін у процесі інтегрованого розвитку бізнесу. Ключові індикатори зовнішніх зацікавлених сторін (постачальники, акціонери, кредитори, держава, інвестори, споживачі, партнери) і внутрішніх (персонал, менеджери), їх флуктуація впливає на якість життя персоналу, темпи економічного розвитку і ефективність діяльності підприємства в цілому.

Багатокритеріальність завдань інтегрованого розвитку і специфіка суб'єкта господарювання, вимагають розробки додаткових оціночних параметрів і необхідності верифікації розрахунків індексів якості управління інтегрованим розвитком із застосуванням різноманітних методів (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Верифікація результатів оцінювання якості управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

При використанні критеріїв оцінювання якості управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів необхідно враховувати властивості індексів якості функцій управління (QMI_{fl}) механізмом. Зарубіжні дослідники теорії менеджменту Друкер П. [176, с. 386], Пол Е., Гібсон Дж. і Сміт П. [266, с. 14] під якістю управління компанією розуміють поняття «ефективність управління». Дане поняття трактується як

найкраще співвідношення факторів виробництва, забезпечення таких результатів, як гнучкість структур, задоволеність персоналу і конкурентоспроможність для досягнення і збереження балансу індивідуальної, групової та організаційної ефективності. При цьому досліджуються співвідношення «причини – результати», а не «витрати – результати», як найбільш розповсюджене розуміння оцінювання ефективності у вітчизняній практиці. Наприклад, як фактори індивідуальної ефективності Гібсоном і його співавторами розглядаються здібності, знання, вміння, ставлення, мотивація персоналу тощо. Це створює необхідність включення даних факторів в показники якості управління інтегрованим розвитком підприємства.

Показниками-результатами, властивостями результативності процесу управління інтегрованим розвитком підприємства є рівень паритету (рівень флуктуації) та індексів якості функцій управління. Показниками-факторами, що визначають ці результати, в дослідженні обрані індекси якості виконання спеціальних функцій управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації, які оцінюються і регулюються величинами відповідних ключових індикаторів.

Спрямованість взаємодії вказаних показників може бути виражена у вигляді дерева цілей щодо досягнення ідеальних і нормативних величин результативної властивості (PL) і факторів індексів якості (QMI_{fl}) (рис. 2.9). Мету вдосконалення управління можна виразити так: FL → min; QMI_{fl} → 1; PL → 1.

Для кількісного оцінювання показників-властивостей в частках одиниць (низького, середнього, або плезіохронізації, високого або синхронізації), як у відносних одиницях, використовуємо пропозиції Е. Харрінгтона щодо вербально-числових шкал, які надають можливість вимірювання інтенсивності будь-якої критериальної властивості. Б.Р. Литвак, приводячи дану шкалу, відзначає її універсальний характер: дуже висока суб'єктивна

оцінка має числове значення – 0,8-1; висока – 0,64-0,8; середня – 0,39-0,64; низька – 0,2-0,39; дуже низька – 0,01-0,2 відносні одиниці.

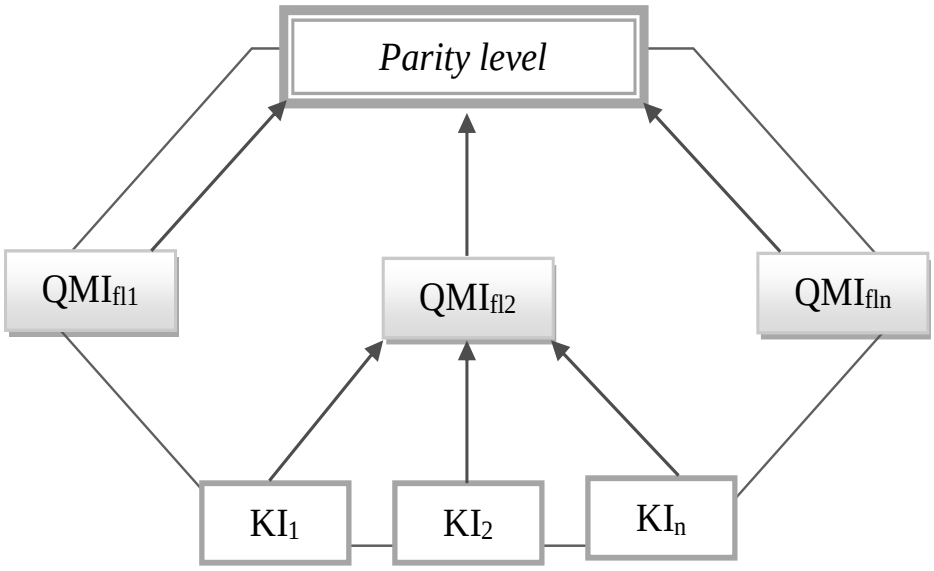


Рис. 2.9. Дерево цілей досягнення нормативів якості управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів

Примітка: KI – ключовий індикатор; QMI_{fl} – індекси якості управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації; PL – рівень паритету

Джерело: сформовано автором

Для кількісного оцінювання показників-властивостей в частках одиниць (низького, середнього, або плезіохронізації, високого або синхронізації), як у відносних одиницях, використовуємо пропозиції Е. Харрінгтона щодо вербально-числових шкал, які надають можливість вимірювання інтенсивності будь-якої критериальної властивості. Б.Р. Литвак, приводячи дану шкалу, відзначає її універсальний характер: дуже висока суб'єктивна оцінка має числове значення – 0,8-1; висока – 0,64-0,8; середня – 0,39-0,64; низька – 0,2-0,39; дуже низька – 0,01-0,2 відносні одиниці.

Аналіз досвіду забезпечення ефективного інтегрованого розвитку показує, що в інтервалі (0,8-1) має місце надмірно швидкий приріст витрат на інтегрований розвиток підприємства. З використанням представленої шкали

можна оперативним методом оцінити рівень паритету за експертними та статистичними оцінками параметрів ключових індикаторів флуктуації. Для цього з урахуванням ідей Давиденко Н., Скрипник Г., Тітенко З. та Жовніренко О.В. [177, с. 202] сформуємо умову прийнятного рівня флуктуації (протилежний показник рівня паритету) попереджувальних (KI_{ant}) і середніх фактичних (KI_{avact}) ключових індикаторів.

$$KI_{ant} - KI_{avact} \rightarrow min. \quad (2.16)$$

Різниця ($KI_{ant} - KI_{avact}$), характеризуючи запас збалансованості, показує можливості контрольованої інтегрованості підприємства на основі зміни його функціональних і структурних характеристик. На взаємозв'язок стійких систем зі зміною їх структур звертали увагу Беднар П.М. та Велч К. [140, с. 293]. Враховуючи результати проведених досліджень, можна вважати процес управління розвитком підприємства за показниками флуктуації контрольованим за умови, що фактична або середня величини KI_{avact} знаходяться в допустимих межах відповідних контрольних карт вибіркового середнього. Також важливо врахувати, що попереджуючі та регулюючі межі відокремлюють зони в діапазоні «синхронізація-плезіохронізація-флуктуація». Інтегрально вони утворюють площину можливих змін рівня флуктуації. Ці межі вважаються граничними при оцінюванні індексів якості. При цьому знаходження показників ключових індикаторів в попереджуючій межі визначає повну або часткову відсутність резервів балансу інтересів окремих зацікавлених сторін і підприємства в цілому. В діапазоні «попереджувальна межа – регулююча межа» виявляються критичні явища з деструктивними наслідками для підприємства. В даному випадку можна звернути увагу на резерв біфуркаційної стійкості. З цього випливає, що величина резервів, як встановлено вище, варіюється в діапазоні «синхронізація - плезіохронізація - флуктуація».

На етапі біфуркації циклу змін інтенсивності застосування функцій управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації є ситуація високої чутливості підсистем підприємства до зовнішніх і внутрішніх

факторів. При цьому існує суттєва невизначеність напрямів інтегрованого розвитку. Для збільшення керованості пропонуються спеціальні ключові індикатори як планові значення параметрів (KI_{pl}), що застосовуються для розрахунку показника якості рівня паритету і індексів якості. Показники KI_{pl}, у даному випадку визначені як атрактори, або як ключові індикатори кращого, більш збалансованого стану, до якого притягуються менш збалансовані стани. Вони визначені середньою величиною KI_{avact}. З урахуванням введених позначень і того, що співвідношення середніх і планових показників ключових індикаторів може бути різним, умова гомеодинаміки за принципом диссипації матиме вигляд:

$$KI_{avact} - KI_{pl} \to min. \tag{2.17}$$

Можна так само стверджувати, що різниця ($KI_{avact} - KI_{pl}$) описує керованість біфуркаційних змін під впливом певних факторів. Дані причини коливання повинні бути враховані після їх ідентифікації, а розвиток орієнтований в необхідному напрямку із застосуванням параметрів KI_{pl}.

Різниця планових і фактичних показників також відображає результат або якість відповідної реакції підприємства на події. Як правило, параметр KI_{avact} може приймати будь-які значення (навіть порогові) в проміжку ($KI_{max} - KI_{min}$). Різниця максимальної та мінімальної величини є амплітудою зміни характеристики на поточний момент часу оцінювання (змістовний зріз) або величину змін, накопичених за попередній період часу. Верифікація ключових індикаторів, отриманих за моделлю регресійного аналізу, здійснюється за допомогою змістовного оперативного оцінювання індексів рівня паритету (PL) і індексів якості (QMI_{fli}) за іншою базою даних:

$$J_{PL} = \frac{|QMI_{fl\,avact} - QMI_{fl\,pl}|}{|QMI_{fl\,max} - QMI_{fl\,min}|} \leq 1; \tag{2.18}$$

$$J_{QMIi} = \frac{|KI_{avact\,ij} - KI_{pl\,ij}|}{|KI_{\max ij} - KI_{\min ij}|} \leq 1, \tag{2.19}$$

де $QMI_{fl\,avact}$, $QMI_{fl\,pl}$, $QMI_{fl\,max}$, $QMI_{fl\,min}$ – середнє фактичне, планове, максимальне і мінімальне значення показника індексу якості управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації;

$KI_{avact\,ij}$, $KI_{pl\,ij}$, $KI_{\max ij}$, $KI_{\min ij}$ – середнє фактичне, планове, максимальне і мінімальне значення показника ключового індикатора.

Резерви збереження паритету можуть бути визначені із застосуванням різниці параметрів з умови (2.6) за показниками рівня паритету:

$$J_{PL} = \frac{QMI_{fl\,pl} - QMI_{fl\,avact}}{|QMI_{fl\,max} - QMI_{fl\,min}|} \leq 1; \quad (2.20)$$

$$J_{QMIi} = \frac{KI_{pl\,ij} - KI_{avact\,ij}}{|KI_{\max ij} - KI_{\min ij}|} \leq 1. \quad (2.21)$$

Для отримання більш об'єктивних даних дослідження рівня паритету ключових індикаторів підприємства та ключових індикаторів зацікавлених сторін, крім якісних характеристик виконання спеціальних функцій управління, необхідні експертні кількісні показники оцінювання та планування ключових індикаторів в натуральному вираженні (табл. 2.6). Таким чином, зіставивши якісні та кількісні показники-фактори ключових індикаторів, можна верифікувати оцінки індексів якості, отримані різними методами. Наприклад, для перевірки виконання спеціальної функції управління «контроль змін ключових індикаторів» (SF_{fl2}), необхідно зіставити якісні показники і кількісні показники. Отримані оцінки пропонується вважати правильними в тому випадку, якщо ступінь їх розбіжності мінімальний (відхилення в межах від 0,01 до 0,1). Суттєва величина відхилення зумовлена тим, що ми співвідносимо досить різні кількісні та якісні показники, отримані різними методами оцінювання (експертний і статистичний методи).

Припустимо, що якісна оцінка за регресійним методом становить – 0,66, а розрахункова оцінка за аналого-змістовним методом (2.2.1) – 0,75, тоді отримані оцінки можна вважати достовірними при відхиленні 0,09 в частках одиниці.

Таблиця 2.6

Показники планування і оцінювання якості виконання спеціальних функцій управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації (SF_{fl}) ключових індикаторів

№ з/п	Спеціальні функції управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації та індексів якості їх виконання (QMI_{fl})	Показники оцінювання та планування якості виконання спеціальних функцій управління інтегрованим розвитком за показниками ключових індикаторів, отриманих методом регресійного аналізу	Натуральні показники оцінювання якості виконання спеціальних функцій регулювання флуктуації як ключових індикаторів
1	Формування ключових індикаторів за критеріями зменшення або збереження флуктуації ($SF_{fl1} – QMI_{fl1}$)	1.1. Ступінь стимулювання модернізації діяльності підприємства 1.2. Ступінь обізнаності менеджерам підприємства про внутрішні проблеми підрозділів 1.3. Можливість прогнозування і моделювання негативних наслідків флуктуації ключових індикаторів: -в формалізованих розрахунках; -на рівні структурних підрозділів; -на рівні підприємства тощо	1.1.1. Обсяг введених і виведених виробничих потужностей (тис.грн або од.) 1.1.2. Фізичний знос устаткування (тис.грн або відсотки) 1.2.1. Кількість службових записок, заяв, наказів пов'язаних з внутрішніми проблемами підрозділів (шт.) 1.3.1. Кількість розірваних договорів купівлі-продажу, наприклад, з постачальником (шт.) тощо
2	Контроль змін цільових характеристик ($SF_{fl2} – QMI_{fl2}$);	2.1. Ступінь конфліктності в системі управління підприємством на рівні підприємства та/або структурного підрозділу. 2.2. Ступінь розуміння цілей і планів розвитку підприємства персоналом. 2.3. Стійкість ключових індикаторів підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів бізнес-середовища.	2.1.1. Кількість заяв на звільнення (штук) 2.1.2. Кількість доповідних записок співробітників підрозділів, що не виконали свої посадові обов'язки (шт.) 2.2.1. Відповідність досягнутих результатів із запланованими, наприклад, план продажів, план виробництва тощо (шт, грн) 2.3.1. Відповідність інтересів підприємства та зацікавлених сторін, наприклад, закупівельна ціна сировини у постачальника (грн, шт.)
…	…	…	…
10	Регулювання флуктуації фінансових характеристик ($SF_{fl10} – QMI_{fl10}$)	10.1. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та зацікавленої сторони «Інвестор» 10.2. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та зацікавленої сторони «Кредитор» 10.3. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та зацікавленої сторони «Акціонер / власник» тощо.	10.1.1. Вартість акції підприємства (грн) 10.1.2. Обсяг чистого прибутку підприємства (грн) 10.2.1. Розмір процентної ставки по кредиту (відсотки) 10.3.1. Розмір виплачуваних дивідендів (грн) тощо.

Джерело: сформовано автором

Фактичні значення середніх параметрів KI_{avact}, що характеризують показник PL=Y і факторні показники індексів якості, необхідні для ідентифікації попереджувальних і регулюючих меж. Значення рівня паритету, як гіпотеза змін середньої величини рівня флуктуації, можуть бути встановлені за такою послідовністю:

1. Фактичні індекси якості (QMI_{fli}) ($Y=J_{pl}$) за показником і (визначаються за формулою);

2. Загальний фактичний індекс якості (QMI_{fl}) ($Y=J_{pl}$) розраховується як середня величина за n показниками, враховуючи як ключові індикатори (за нижче наведеною формулою;

3. Зміна значень QMI_{fli} в часі (береться з урахуванням варіації невизначеності і похибки за моделлю з мультиплікативною компонентою).

Результати відповідають концептуальному поданню життєвого циклу флуктуації (рис. 2.10). Можливо три варіанти розвитку показників індексів якості в циклі. Перший варіант – показник KI_{avact}, другий варіант – показник KI_{avact} характеризують умови закону інтегрованості ($\sum CKI_{st} > \sum DKI_{st}$). Фактичні значення прагнуть до значення KI_{max}. Третій варіант – показник $KI_{pl.}$ Очевидно, дотримання умови ($\sum CKI_{st} < \sum DKI_{st}$) при наближенні до значення KI_{min}.

За картами вибіркового середнього проводиться оцінювання змін KI_{avact} в допустимому інтервалі KI_{pl} $\{KI_{bpl}; KI_{tpl}\}$. За умови, якщо значення виявляється за межами нижньої межі регулювання (KI_{min}) або виявлено явний тренд навіть на межі, відзначається поява певних чинників кризи, що ведуть до руйнування систем управління підприємства.

У свою чергу, величини показників-факторів, що забезпечують зміну індексів якості, повинні оцінюватися з використанням спеціальних характеристик якості процесів управління розвитком підприємства. Вони є безперервними випадковими величинами, зміни яких з метою управління вимірюються як середні фактичні параметри і обмежуються мінімальними (KI_{min}), граничними (KI_{pl}) або максимальними (KI_{max}) значеннями.

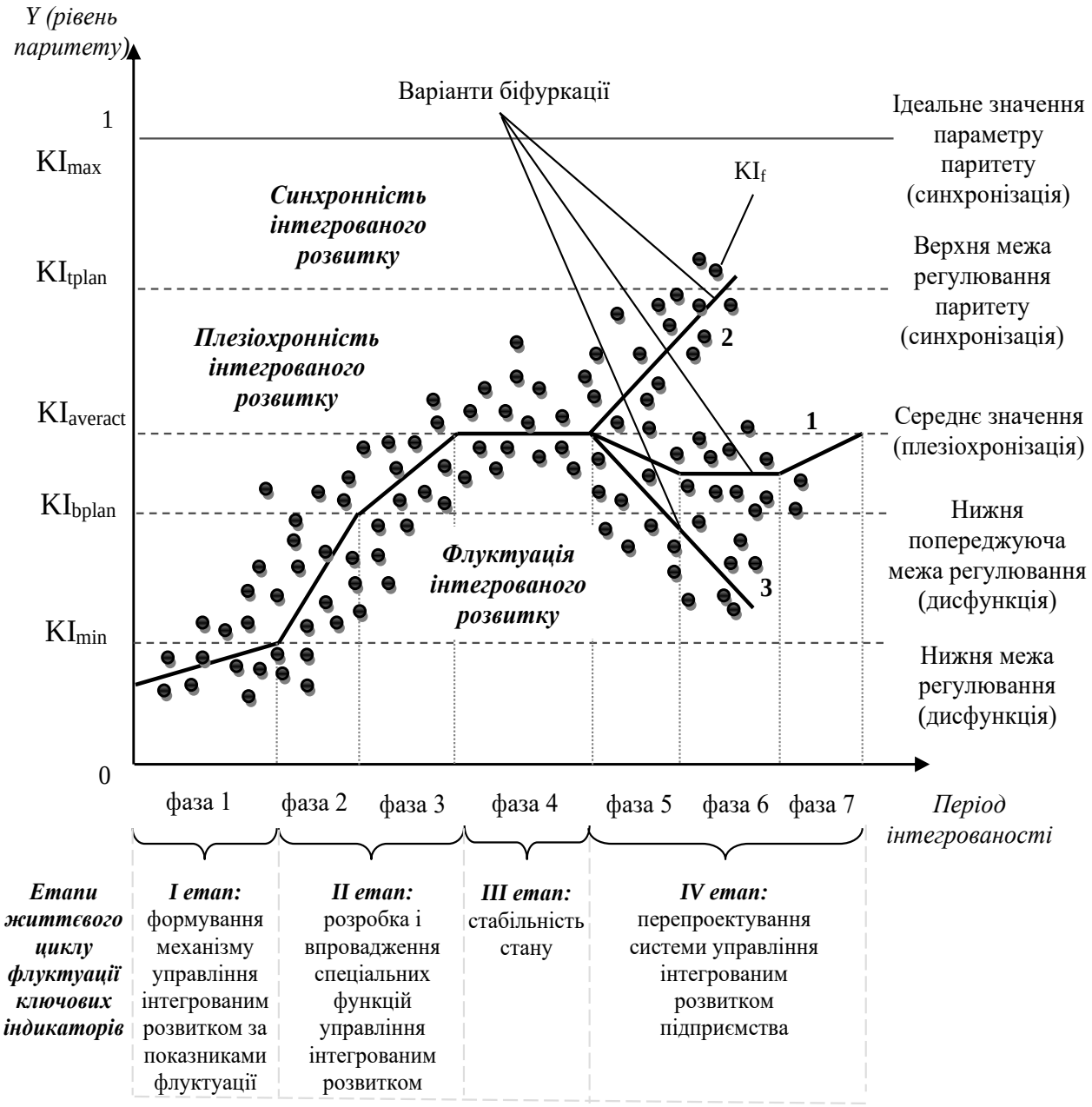


Рис. 2.10. Контрольна мапа для оцінювання якості управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

Важливо відзначити, що відповідно до закона синергії регулюючі показники в складних нестійких станах системи не є прямими і жорсткими. Ці показники лише формують внутрішній механізм інтегрованості елементів і підсистем в напрямку структурно-формуючого атрактора, наприклад, величини KI_{pl}. Таким чином, перехід на новий рівень управління інтегрованим

розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів підприємства та ключових індикаторів зацікавлених сторін можна визначити у вигляді тимчасового ряду з детермінованою складовою (трендом динаміки процесу) і випадковою складовою.

З огляду на значення виокремлених ознак можна ідентифікувати траєкторію розвитку, описуваної функції зв'язку (f_1) PL = Y від показників-факторів QMI_{fli} і незалежних змінних KI_{ij}:

$$PL=Y=f_1(QMI_{fl1}, QMI_{fl2}, \ldots, QMI_{fli}) \quad (2.22)$$

У визначенні індексів якості управління розвитком за показниками флуктуації із застосуванням і-ої SF_{fl} (i = 1,2 ... 10) (QMI_{fli}) необхідно зберегти умову функціональної повноти моделі окремих індексів за рахунок безлічі факторних показників KI_{ij} в відображенні рольових характеристик поведінки основних підсистем та зацікавлених сторін в процесі інтегрованого розвитку підприємства.

Даний підхід, як показує досвід, підвищує результативність моделі (її стійкість відносно помилок визначення вихідних даних). Він особливо важливий в управлінні системами з соціальної компонентою. Це необхідно для побудови системи багатофакторних стохастичних моделей регресійного типу, що складається з індексів якості (QMI_{fli}) залежно від показників ключових індикаторів (KI_{ij}) і результуючого показника-властивості «рівень паритету» (PL):

$$QMI_{fli} = f_1 (KI_{ij}), \quad (2.23)$$

$$PL=Y=J_{PL}=f_2 (QMI_{fli}), \quad (2.24)$$

де f_1, f_1- функції зв'язку стохастичних моделей.

Значення результуючих показників PL і QMI_{fli} за формулою (2.23-24) доцільно застосувати для визначення рівня якості процесів управління розвитком за показниками флуктуації на даний момент часу. Крім цього, здійснюється ідентифікація і верифікація системи моделей за формулами. Це дає можливість оцінити правильність отриманих модельних розрахунків на

практиці, оскільки повинна використовуватися інша база вихідних даних натурального вираження.

В результаті визначення зазначеного ряду середніх величин з'являється тренд часового ряду показників рівня паритету. Для визначення тренда необхідно отримати величину Jт в межах розглянутих етапів інтегрованого розвитку підприємства. Трендова величина змінної з'являється в результаті розрахунку загального показника (PL або QMI_{fli}) за моделями формул (2.23-24), як середніх показників за роками (J). Пропонований показник відображає досвід розвитку і інтеграцію процесу:

$$J_T = \sum_{i=1}^{i=n} J_i / n_i. \quad (2.25)$$

Відсутність можливості цільового управління розвитком підприємства за показниками флуктуації директивним завданням KI_{pl} на етапі біфуркації має враховуватися варіацією невизначеності ($J_н$) і помилкою ($J_о$) цього управління. Оскільки їх значення не є величинами постійними і вони є детермінованою часткою трендового значення, то в даному випадку буде ефективна модель мультиплікативного типу:

$$J=J_T+J_H+J_{O.} \quad (2.26)$$

В якості спеціальної системи оціночних і керуючих показників необхідно використовувати ряд статистичних показників інтенсивності застосування ключових індикаторів в операційних підсистемах (OS – operating subsystem) механізму управління інтегрованим розвитком:

– за показниками флуктуації: виявлення показників флуктуації ключових індикаторів (OS_1); експертна оцінка показників рівня флуктуації ключових індикаторів (OS_2);

– за ключовими індикаторами завдань: нормативи та планові показники якості і ефективності управління розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3); реалізація методів управління розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4);

– за результатами інтегрованого розвитку: плезіохронізація (синхронізація) інтересів, виражених в ключових індикаторах (OS_5); оцінка якості та ефективності управління механізмом і стану інтегрованого розвитку підприємства (OS_6); контроль якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_7); оцінка відповідності показників якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_8); вибір методу управління розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_9).

Доцільно співвіднести ці підсистеми з відповідними спеціальними функціями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл спеціальних функцій за операційними підсистемами механізму управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів

Спеціальні функції управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (SF_{fl})	Назва та позначення операційних підсистем (OS) механізму управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів, що реалізують спеціальні функції
Формування ключових індикаторів за критеріями зменшення або збереження флуктуації (SF_{fl1})	Виявлення показників флуктуації ключових індикаторів (OS_1) Експертна оцінка показників рівня флуктуації ключових індикаторів (OS_2)
Контроль змін ключових індикаторів (SF_{fl2})	Контроль якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_7)
Регулювання розвитку персоналу за напрямом мінімізації флуктуації особистих цільових показників і ключових індикаторів підприємства (SF_{fl3})	Реалізація методів управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4) Вибір методу управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_9)

Продовження табл 2.7

1	2
Формування стратегії інтегрованого розвитку за критеріями збереження плезіохронізації ключових індикаторів або зменшення їх флуктуації (SF_{fl4})	Результати: плезіхронізація (синхронізація) інтересів, виражених в ключових індикаторах (OS_5) Визначення цільових завдань: нормативи та планові показники якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3)
Координація базових і спеціальних функцій у виконанні процесу регулювання флуктуації ключових індикаторів (SF_{fl5})	Оцінювання якості та ефективності управління механізмом і стану інтегрованого розвитку підприємства (OS_6) Оцінювання відповідності показників якості та ефективності управлінняінтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_8)
Забезпечення спрямованості індивідуальних дій персоналу і структурних підрозділів на досягнення і збереження паритету ключових індикаторів (SF_{fl6})	Результати: плезіхронізація (синхронізація) інтересів, виражених в ключових індикаторах (OS_5) Визначення цільових завдань: нормативи та планові показники якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3)
Формування стилю лідерства, спрямованого на досягнення паритету ключових індикаторів (SF_{fl7})	Реалізація методів управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4) Вибір методу управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_9)
Регулювання відповідності структур підприємства цілям зниження флуктуації ключових індикаторів (SF_{fl8})	Реалізація методів управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4) Вибір методу управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_9) Визначення цільових завдань: нормативи та планові показники якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3)
Регулювання відповідності цілей інтегрованого розвитку підприємства і суспільства (SF_{fl9})	Реалізація методів управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4) Визначення цільових завдань: нормативи та планові показники якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3)
Регулювання флуктуації фінансових характеристик (SF_{fl10})	Реалізація методів управління інтегрованим розвитком за показниками флуктуації ключових індикаторів з використанням базових і спеціальних функцій управління (OS_4) Визначення цільових завдань: нормативи та планові показники якості та ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації ключових індикаторів (OS_3)

Джерело: сформовано автором

Механізм управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації буде працювати в тому випадку, коли менеджери за допомогою функцій управління здійснюють регулювання операційних підсистем даного механізму. Наприклад, така функція, як «формування ключових індикаторів за критеріями зменшення або збереження флуктуації» (SF_{fl1}) необхідна для виявлення показників флуктуації ключових індикаторів (OS_1) і експертної оцінки показників рівня флуктуації ключових індикаторів (OS_2). Спеціальна функція управління, спрямована на регулювання флуктуації фінансових показників (SF_{fl10}), необхідна для досягнення економічно ефективного управління відповідними підсистемами механізму (OS_4, OS_5, OS_9). В цьому випадку, використовуючи інші функції управління, здійснюється вибір методу управління інтегрованим розвитком підприємства за показниками флуктуації (OS_9). Після продовження даного процесу ключові індикатори повинні відповідати параметрам не зони «флуктуація», а зони «плезіо-синхронізація».

На сьогодні в науковій літературі особливу популярність мають дослідження синергетичних ефектів. Такі вчені, як Рен М., Рен Л. і Джайн Х. [277, с. 294] розглядають синергетичний ефект, який визначають ефективність розподілу ресурсів, інформації та знань у процесі виконання основних бізнес-завдань. Башир М. і Фарук Р. [136, с. 12] розглядають синергетичний ефект інтеграції управління знаннями, інноваційними бізнес-моделями та незалежною компанією. Автори вважають, що інтеграція управління знаннями з бізнес-моделями інновацій приводить до найсучасніших конкурентних переваг. Взаємозв’язок між управлінням знанням, інноваційними бізнес-моделями досить фрагментована з урахуванням різних значень та концептуалізації. При цьому слід визнати обмеження цього дослідження у зв'язку з виключенням критеріїв щодо залучення знань, які можуть вплинути на його узагальнення результатів. Халатур С., Хамініч С., Будько О., Дубович О. та Карамушка О. [227, с. 2755], Трач Р., Лендо-Сівічка М., Павлук К., Білоус Н. [298, с. 256], Гнатенко І., Орлова-Курилова О., Штулер І.,

Сержанов В., Рубежанська В. [214, с. 114] розглядають синергетичний ефект у результаті інтегрованої комбінації декількох проєктів, що забезпечує максимальне збільшення вартості компанії. Калініченко З. [60, с. 273], Нечаєва І. [83, с. 26], Босовська М., Бойко М., Ведмідь Н., Полтавська О. [42, с. 32] розглядають оцінювання синергетичного ефекту в результаті інтеграції підприємств в бізнесструктури. Дослідженню методичних підходів до оцінювання синергетичного ефекту від інтегрованості малого та середнього бізнесу присвячено праці таких науковців, як Лукашова Л. [241, с. 7], Зокірова С.Х., Ахмедова Д., Акбаров Р.Ф., Хонкельдієва К.Р. [**Error! Reference source not found.**, с. 34], Алхімович І., Погодіна В., Дікарева В. [с. 10052]. Ікрам А., Су К., Фіаз М., Рехман Р. [218, с. 8], Каур М., Сінгх К., Сінгх Д. [226, с. 5], Фан Т., Доан Х., Нгуєн Т. [271, с. 182] розглядають оцінювання синергійного ефекту в процесі розвитку підприємства через призму інтегрованості його ланцюгів поставок. На сучасному етапі економічного розвитку дослідження синергетичного ефекту в результаті інтегрованості певних складових процесу функціонування підприємства набуло значного поширення. Наукові орієнтири в даній площині досліджень є різноспрямованими і багатогранними. При цьому актуальним залишається питання щодо розробки системи ключових показників, які комплексно відображають рівень інтегрованого розвитку підприємства з урахуванням специфіки його функціонування з метою ідентифікації синергетичного ефекту.

Синергетичні ефекти дозволяють поліпшити результати інтегрованого розвитку підприємства, тому необхідно також розглянути, яким чином синергія впливає на вхідні та вихідні потоки в ланцюжку цінності (рис. 2.11).

Таким чином, вся сукупність синергетичних ефектів може бути зведена в кілька ключових параметрів, якими необхідно управляти для підвищення добробуту всіх зацікавлених сторін. Важливо зазначити, що практично будь-який інтеграційний процес призводить до виникнення більш ніж одного типу синергетичного ефекту.

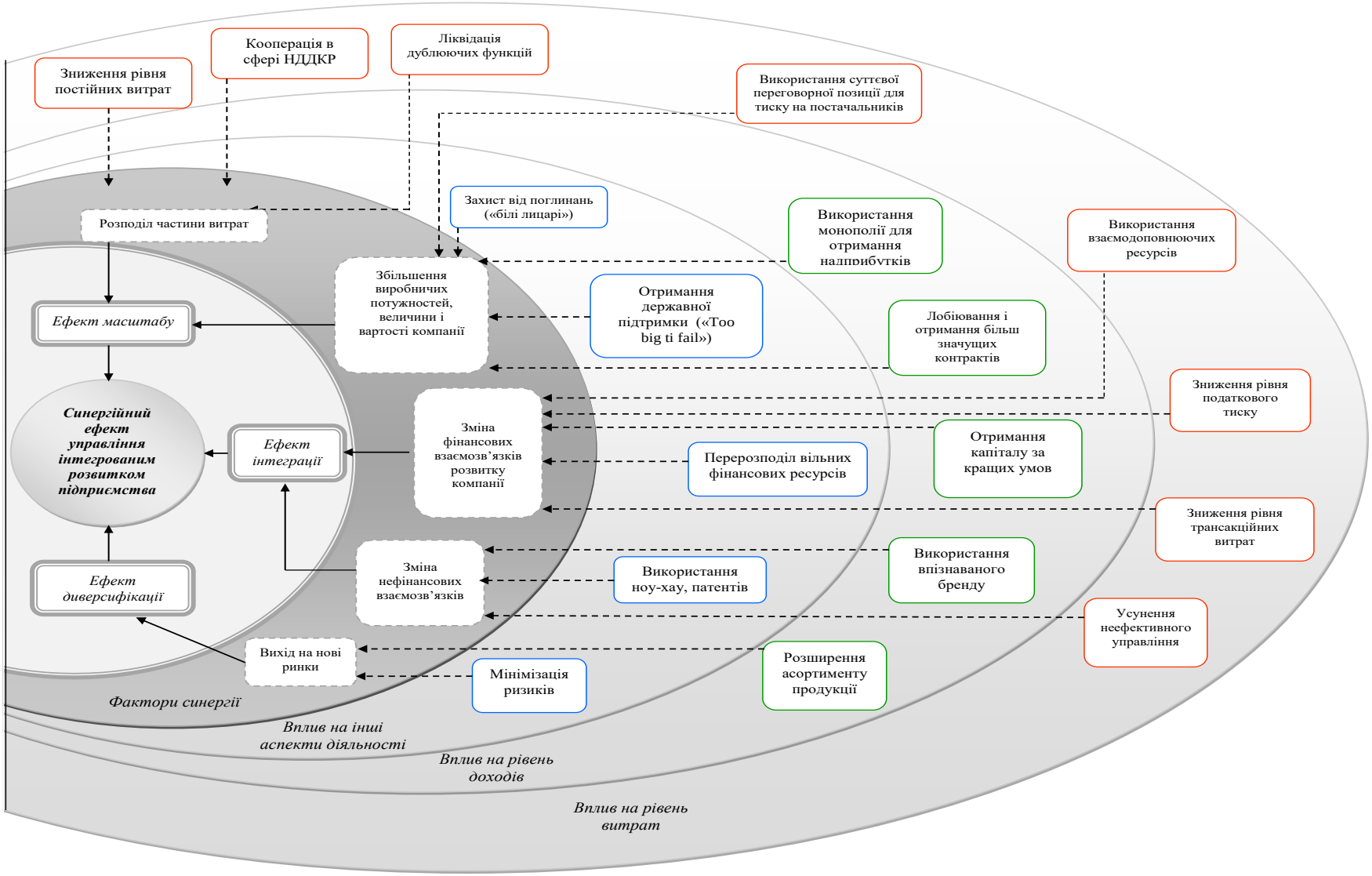


Рис. 2.11. Дерево синергетичних ефектів інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Для оцінювання рівня інтегрованого розвитку підприємства необхідно провести моніторинг поточної ефективності функціонування компанії як системи, її положення на ринку і визначити, які заходи, пов'язані з інтеграційними процесами, слід реалізувати для максимізації потенційного синергетичного ефекту. Для цього логічною використати розробку системи ключових індикаторів, які дозволили б порівнювати компанії-конкуренти між собою. Таким чином, актуальним є питання про розробку системи ключових показників, які комплексно відображають стратегічне положення підприємства в процесі інтегрованого розвитку з урахуванням специфіки його функціонування.

Хоча розвиток будь-якої системи має на увазі зростання і захоплення все більшого простору, постійне розширення бізнес-групи не завжди виправдане з позицій економічної ефективності. Вище був описаний, мабуть, основний бар'єр на шляху розширення групи – антимонопольне законодавство. Крім цього, позначимо ще кілька умов, коли рух до точки S не є кращою стратегією розвитку:

1) з позицій неоінституціоналізму вважається, що розмір бізнес-структури «зверху» обмежений витратами на контроль групи і виникаючими всередині системи трансакційними витратами. Даний аспект може розглядатися як негативний ефект масштабу при інтеграції, що обмежує зростання компаній, оскільки інтеграція нових компаній призводить до дедалі більших негативних результатів;

2) іншим вартим розгляду моментом є зростання рівня ризиків бізнес-структури, великий розмір якої має на увазі і високий рівень чутливості до змін зовнішніх і внутрішніх факторів середовища функціонування;

3) у багатьох випадках доцільніше замість інтеграції здійснити «м'яку» форму інтеграції – укласти довгостроковий контракт, увійти в союз або створити спільне підприємство.

Результати проведених досліджень дозволили розробити новий підхід до оцінювання рівня розвитку суб'єкта господарювання на основі ключових індикаторів результативності і сформувати на їх основі тесеракт інтегрованого розвитку підприємства (рис. 2.12).

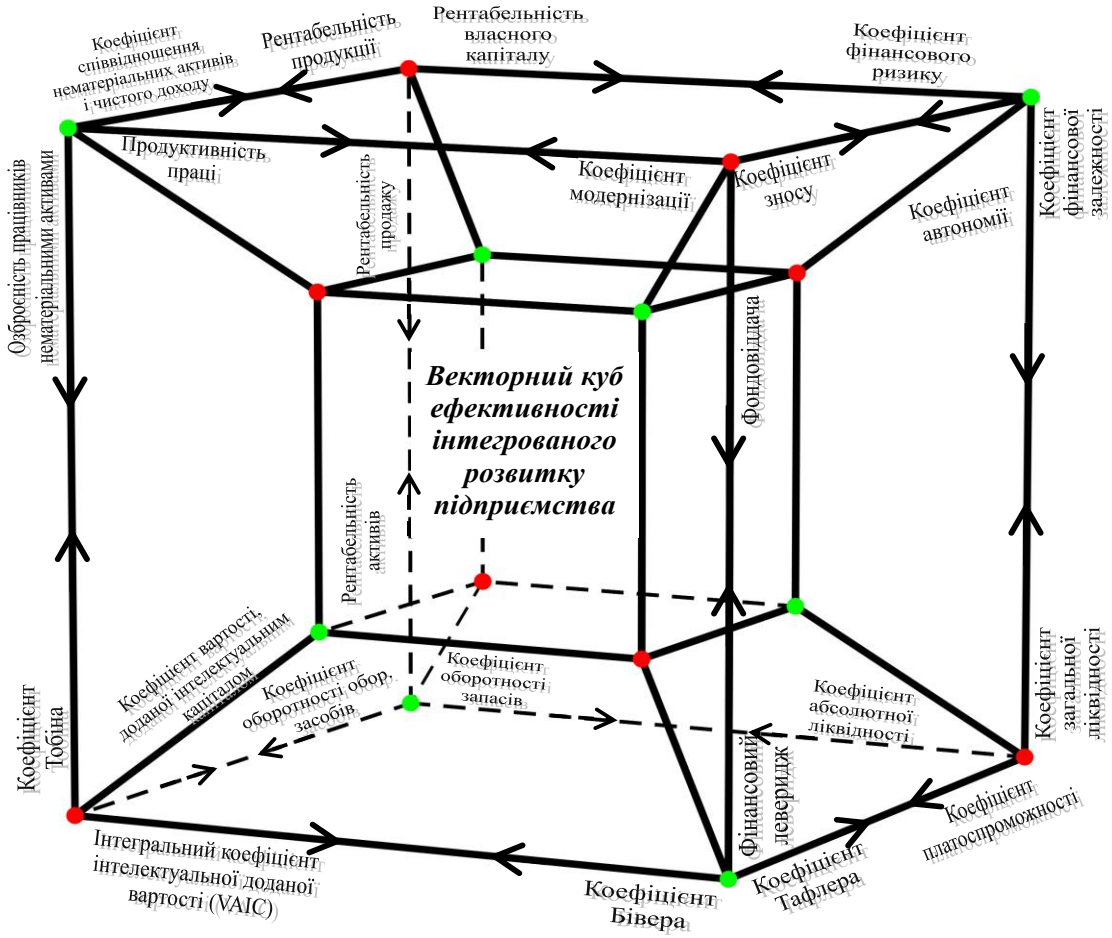


Рис. 2.12. Тесеракт показників ефективності інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Даний тесеракт є гіперкубом, вершини якого утворені з трьох осей – показників ефективності розвитку підприємства, приведених до спільної шкали оцінювання. Ключові індикатори ефективності розвитку є взаємопов'язаними і згрупованими за напрямом оцінювання. З кожної вершини куба виходять спрямовані вектори, з'єднавши їх кінці можна утворити фігуру, ідеальною формою якої є куб, що демонструє баланс інтегрованості розвитку суб'єкта господарювання. Система показників ефективності розвитку підприємства може змінюватись залежно від специфіки функціонування бізнесу.

Для визначення рівня інтегрованого розвитку підприємства, необхідно розглядати кожну площину окремо з проведенням графічного опису отриманих результатів. Це сприятиме ідентифікації взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками результативності в процесі інтегрованого розвитку компанії. При цьому необхідно визначити координати точки-показника і радіус його впливу залежно від отриманих результатів ключових індикаторів за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{x_i^2 + y_j^2}, \tag{2.27}$$

де R_{ij} – радіус взаємозв'язку інтегрального індикатора результативності діяльності компанії;

x_i – значення і-го показника ефективності розвитку підприємства;

y_j – значення j-го показника ефективності розвитку підприємства.

Врезультаті отримаємо кола, що перетинаються і утворюють спільні площини, які демонструють ступінь інтегрованості розвитку за ключовими індикаторами (рис. 1). При цьому необхідно враховувати рівень ефективності взаємоінтегрованих показників.

Наприклад, показники ефективності розвитку підприємства мають такі координати: А (0,2; 0,6), В (0,9; 0,7), С (0,8; 0,3) (рис. 2.13).

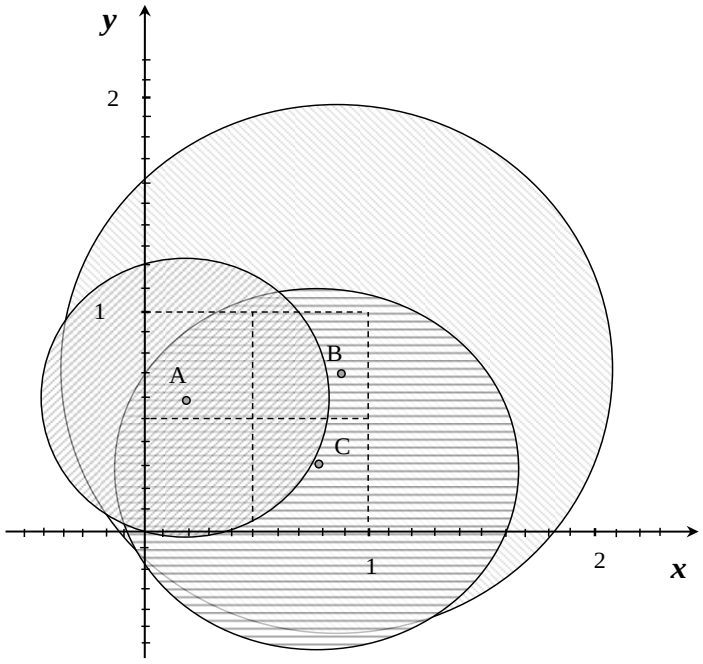


Рис. 2.13. Графічне відображення рівня інтегрованого розвитку підприємства за ключовими індикаторами результативності діяльності

Джерело: сформовано автором

«Радіуси» даних показників матимуть такі значення:

для показника А: $R_{\text{A}} = \sqrt{0{,}2^2 + 0{,}6^2}$ =0,63;

для показника В: $R_{\text{B}} = \sqrt{0{,}9^2 + 0{,}7^2}$ =1,14;

для показника С: $R_{\text{C}} = \sqrt{0{,}8^2 + 0{,}3^2}$ =0,85.

З метою підвищення результативності інтегрованого розвитку підприємства доцільно застосувати комплементарність отриманих значень індикаторів ефективності діяльності. Максимальне значення кожного

показника – 1 з радіусом інтегрованості 1,41, тому всі індикатори (точки координат) прямують до точки (1;1), що демонструє максимальну ефективність і радіус інтегрованості. Середнє значення відносно максимуму – 0,5, а тому всі координати (оцінки показників ефективності), які мають значення нижче середнього, пропонуємо комплементувати на відстань, що залишається до 1 від максимальної відповідної координати найефективнішого індикатора (рис. 2.14). Тобто, в даному випадку, основним орієнтиром є точка В, адже має найвиший рівень синхронізації , а для точок А і С отримаємо нові індикатори (0,3; 0,6) і (0,8; 0,6), а також відповідно радіуси:

для показника А: $R_{\text{A}} = \sqrt{(0{,}2 + (1 - 0{,}9))^2 + 0{,}6^2}$ =0,67;

для показника С: $R_{\text{C}} = \sqrt{0{,}8^2 + 0{,}6^2}$ =1.

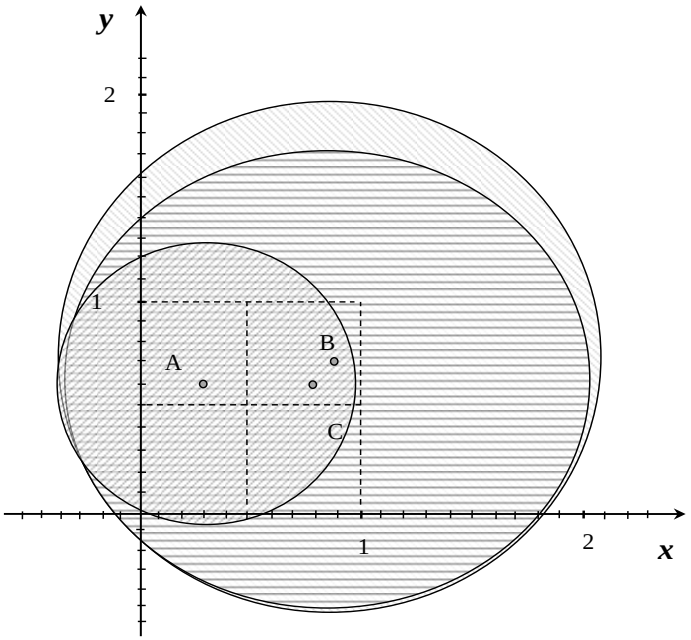


Рис. 2.14. Графічне відображення рівня інтегрованого розвитку підприємства за результатами комплементарності ключових індикаторів результативності діяльності

Джерело: сформовано автором

Отже, проведення інтегрованого процесу доцільно розглядати як інструмент досягнення конкурентних синергетичних переваг шляхом захоплення ринку і / або ланцюжка створення цінності, для оцінювання чого пропонується скористатися розробленою методикою багатофакторної оцінки інтегрованого розвитку компанії на основі тесеракту з ключових індикаторів ефективності функціонування підприємства. Запропонована в цьому розділі методика відрізняється можливістю інтегрального оцінювання стану підприємства до і після інтеграції процесів розвитку, що дозволяє провести порівняльний аналіз з конкурентами, виділити сильні і слабкі сторони, а також визначити напрямок інтегрованості та потенційні синергетичні ефекти.

2.3. Моделювання інтеграції бізнесу в глобальних інноваційних мережах

Активність транснаціональних корпорацій на ринках, що розвиваються у сфері злиття та поглинання, різко зросла в останні десятиліття. Завдяки передовим технологіям та інноваціям, а також привабливим ринкам, корпорації активно здійснюють транскордонні злиття та поглинання, щоб отримати доступ до розвинених економік, причому найбільш популярними напрямками є Європа та США [310, с. 98]. Завдяки злиттям та поглинанням за участю іноземних джерел технологій компанії-покупці можуть отримати доступ до ресурсів НДДКР об'єктів придбаних в інших країнах. Це прискорює поширення інновацій та технологічний перелив у галузі країни походження компанії-учасника угоди. Інтеграція після злиття є ключем до отримання

синергії та прискорення поширення інновацій при злиттях та поглинаннях. У міжнародній діловій практиці при злиттях і поглинаннях корпорації використовують стратегію м’якої інтеграції, наголошуючи на важливості здатності до засвоєння та культурних відмінностей. Крім того, такі компанії можуть відчувати більше проблем і труднощів в управлінні персоналом і інноваціями об'єктів придбання за кордоном, ніж їх конкуренти в розвинених країнах [169, с. 152]. При злиттях і поглинаннях транснаціональна корпорація на ринках, що розвиваються, може істотно впливати на управління інноваційним розвитком у контексті зворотної інтегрованості [200, с. 206]. Виникає необхідність визначення, як та якою мірою розміщення глобальної інноваційної мережі може впливати на поширення інновацій в контексті інтегрованого розвитку бізнесу. Все це вказує на актуальність проведеного дослідження.

Хоча на сьогодні дослідження передачі інновацій при злитті та поглинанні набули значного поширення, консенсус ще не досягнуто, тому взаємозв'язок між рівнем інтеграції та передачею інновацій має бути обґрунтований та емпірично вивчений. Крім того, дослідження Валентино А., Маттео К. та Ульріке М.показують, що злиття і поглинання передбачає формування поведінки інтегрування у мережу [304, с. 1256]. Кім Д., Чжу П., Сяо В. та Лінь Ю. також зазначають, що попередні дослідження глобальних злиттів і поглинань значною мірою ігнорували реакцію акторів за межами організаційних кордонів, таких як клієнти, постачальники та партнери, оскільки основні висновки були зосереджені лише на рівні інтеграції повноважень вищого керівництва щодо прийняття рішень [231, с. 34]. Чаудрі А., Александрос К. та Євангелос В.-Н. вважають, що вивчення інформаційного потоку при злиттях і поглинаннях не повинно обмежуватися межами

закупівельної та цільової компаній, але також має враховувати його поширення через глобальні мережі [165, с. 965].

Дослідження Дхір С., Онгсакул В., Ахмед З. та Раджан Р. демонструють, що інтегровані компанії стикаються з проблемами, пов'язаними з їх новоствореною відповідальністю, оскільки вони часто є першим поколінням підприємств, які виходять за межі своїх країн, що значною мірою залежить від розміру ринку країни походження, а також від промислового розвитку та співпраці. В результаті поширення інформації в місцевих галузях за допомогою злиття та поглинання компанія може мати вирішальне значення для участі у глобальній конкуренції [182, с. 679].

За наяності тісних зв'язків з урядами країн походження, загрози фінансового протекціонізму, втрати ключових національних стратегічних активів та можливості перенесення управлінської практики з розвинених економік, зобов'язання в галузі розвитку та країни походження вивчаються з різних точок зору. У контексті таких зобов'язань, дослідження Хан З., Вуд Г., Тарба С. Ю., Рао-Ніколсон Р. і Фраттаролі М. постсуміжної інтеграції компаній вказують, що збереження персоналу та надання автономії командам топ-менеджерів цільових підприємств може допомогти корпораціям набути легітимності на приймаючих ринках [229, с. 483; 197, с. 126]. Через значущість культурних відмінностей та відсутність здатності до абсорбції компанії розвинених країн часто використовують «мякий» підхід до інтеграції придбаних дочірніх компаній. При цьому сучасні дослідження в основному зосереджені на ступені структурної інтеграції та автономії, що надається цільовим компаніям. Таким чином, розуміння ресурсних взаємодій, які відбуваються між цільовими компаніями на етапі інтеграції після злиття досить обмежене. Крім того, дуже важливо встановити взаємозв'язки між критичними точками успіху на кожному етапі процесу злиття та поглинання, а

також між етапами до та після злиття. Чжан В., Ван К., Лі Л., Чен Ю. і Ван Х. при дослідженні постсуміжної інтеграції використовують підхід, заснований на інноваціях, маючи на увазі, що однією з основних цілей інтеграції є посилення передачі знань між купівельною та цільовою компаніями для створення синергії [327, с. 212]. Все це визначило мету даного дослідження – визначити драйвери ефективного управління розвитком бізнесу в глобальних інноваційних мережах у контексті інтеграції ресурсів і визначити детермінанти його продуктивності після злиття. Дане дослідження спрямоване на ідентифікацію ефектів постсуміжної інтеграції, які пояснюють відмінності у результатах діяльності після злиття, оцінюючи взаємодію таких ресурсів, як інтеграція бізнесу в результаті злиття та поглинання компанії. Дана робота передбачає науковий внесок в аналіз злиття та поглинання, пов'язуючи подібність і взаємодоповнення між ресурсами до злиття та способами інтеграції після злиття для пояснення досягнення успіху від поширення інновацій у глобальних мережах. На основі вивчаючення впливу форми інтеграції на поширення інновацій з мережевої точки зору, дане дослідження робить внесок в управління інтегрованим розвитком у багатонаціональних процесах злиття та поглинання.

Інноваційні мережі є важливим підходом для різних компаній щодо отримання зовнішніх технологічних та інноваційних ресурсів без необхідності залишати свій бізнес [169, с. 156] Доведено, що підприємства можуть досягти конкурентної переваги за рахунок інтеграції мережевих інновацій. Компанії все частіше виходять за межі своїх власних кордонів, щоб сприяти навчальній діяльності в межах галузей та підприємств, а також на національному та міжнародному рівнях [172, с. 12]. Досвід підприємств-лідерів вказує на те, що глобальні мережі стають все більш складними та різнобічний характер інновацій змушує компанії в країнах, що розвиваються, вбудовуватись у

глобальні інноваційні мережі [222, с. 641]. Теорія інноваційних мереж була застосована для аналізу міжфірмової дифузії інновацій у контексті співробітництва [262, с. 213]. Підприємства, що займають домінуюче становище в мережі, здійснюють більший контроль над ресурсами та мають більше переваг в інноваційній діяльності. Концентрація мережі та структурні розриви є найбільш значущими показниками мережевої позиції для технологічних інновацій і поширення знань, що широко підтверджується дослідженнями мережевої взаємодії [316, с. 62]. Концентрація мережі вказує на ступінь, у якому компанія займає центральне положення стосовно своїх зв'язків з іншими учасниками мережі та спроможності охоплювати джерела інновацій [325, с. 452]. У порівнянні з концентрацією мережі структурні розриви відображають ступінь доступу до інших учасників мережі. Вони підкреслюють стратегічний контроль такого доступу та здатність підключатися до партнерів з різнорідними ресурсами [254, с. 82],

Злиття та поглинання не можна розглядати як ізольовані двосторонні відносини. Інтегрованість у мережу повинна враховувати зовнішніх учасників, розташованих за межами організаційних кордонів – наприклад, клієнтів, постачальників та партнерів [284, с. 312]. Будь-які зміни, що відбуваються під час постсуміжних інтеграційних двосторонніх відносин, швидше за все, вплинуть на дії прямих партнерів у мережі. Потім зміни, викликані придбанням, можуть поширитися далі на мережевому рівні, тобто на непрямі відносини, змінити структуру мережі. Баланс місцевих і зарубіжних мереж може прискорити швидкість інтернаціоналізації підприємств. Закордонні злиття та поглинання є для компаній ефективним засобом поліпшення позицій, що сприяють поширенню інновацій і залученню інвестицій, таких як концентрація або структурні розриви, для отримання мережевої синергії [212, с. 184].

Стратегічні знання, які мають компанії через свої глобальні інноваційні мережі, такі як різноманітність технологічних стандартів, попит на диференціацію та ресурси НДДКР, можуть поширюватися серед вітчизняних компаній у тій же галузі через внутрішню технологічну співпрацю, модульне виробництво, місцеві ланцюжки поставок і навіть зворотний інжиніринг. Крім того, компанії з високою концентрацією мережі, зокрема «лідери глобальної мережі», які об'єднують свої розрізнені бази поставок, знань і клієнтів у глобальні або регіональні мережі, можуть стимулювати міжнародний інноваційний розвиток, надаючи нові можливості для розвитку потенціалу місцевих постачальників у країнах, що розвиваються [101, с. 31]. Під тиском центральних компаній місцеві постачальники мають значний стимул до інтерналізації переданих знань через різні форми інтегрування інновацій. Як провідне підприємство в галузі, компанія-інтегратор сприяє поширенню інновацій у межах промислової мережі та використанню високих технологій і стандартів процесів [125, с. 74]. На інтернаціоналізацію малих і середніх підприємств впливає організаційний етичний мізоморфізм їхніх партнерів [133, с. 324]. Таким чином, велика глобальна мережева концентрація компанії-покупця сприяє ефективному поширенню інновацій у різних галузях промисловості.

Дане дослідження спрямоване на більш глибоке розуміння процесів поширення інновацій, досягнутого компаніями через злиття та поглинання шляхом використання методичного підходу, який імплементує діагностику впливу управління брендом, сервітизацію та зворотну передачу інновацій у контексті злиття та поглинання. Для проведення дослідження сформовано вибірку компаній, які брали участь в угодах зі злиття та поглинання за кордоном з використанням технологій, проведених виробничими компаніями в період з 2010 по 2021 рік. Причина вибору 2010 року як відправної точки

нашого дослідження полягає в тому, що глобальна фінансова криза 2008 року вплинула на кількість закордонних злиттів і поглинань. Причина вибору 2021 року як кінцевої точки нашого дослідження випливає з того, що ефективність злиття та поглинання відстає від їх реалізації. Таким чином, для спостереження за поширенням інновацій після злиття потрібне тимчасове «вікно» у два або три роки. У вибірку потрапили завершені угоди злиття та поглинання. Крім того, ми слідували усталеній літературі з технологічних придбань і відфільтрували нашу вибірку за декількома критеріями, щоб виділити злиття та поглинання, пов'язані з технологіями та інноваціями. Виходячи з критеріїв відбору злиття та поглинання, спрямованих на технологічний сорсинг цільові компанії були обмежені розташуванням у розвинених країнах, як визначено Міжнародним валютним фондом. Щоб переконатися в тому, що інтегратор мав права контролю над цільовою компанією, співвідношення власного капіталу в нашій вибірці злиття та поглинання має бути вище 50%. Після застосування цих фільтрів наша остаточна вибірка містить 54 злиття та поглинання. У табл. 2.8 наведена галузева приналежність, терміни та країни компаній-учасників злиття та поглинання.

Таблиця 2.8

Опис вибірки компаній для дослідження їх інтеграції у глобальних інноваційних мережах

№ з/п	Характеристики вибірки	Обсяг вибірки	Частка за критерієм відбору
1	2	3	4
1.	Період, у якому відбулось злиття та поглинання	-	-
1.1	2010-2013	17	0,315
1.2	2014-2017	12	0,222
1.3	2018-2021	25	0,463
2	Сфера функціонування компанії	-	-
2.1	Будівництво та нерухомість	5	0,093

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
2.2	Видобувна промисловість	5	0,093
2.3	Сільське господарство	9	0,167
2.4	IT та телекомунікації	12	0,222
2.5	Харчова промисловість	5	0,093
2.6	Інші	18	0,333
3	Країна компанії-учасника злиття та поглинання	-	-
3.1	США	4	0,074
3.2	Китай	5	0,093
3.3	Швейцарія	3	0,056
3.4	Нідерланди	5	0,093
3.5	Франція	4	0,074
3.6	Німеччина	6	0,111
3.7	Польща	8	0,148
3.8	Азербайджан	4	0,074
3.9	Вірменія	5	0,093
3.10	Інші	10	0,185

Джерело: сформовано автором

Критерії групування компаній полягають у подібності та взаємодоповнюваності ресурсів. У даному дослідженні для емпіричної перевірки використовувалася модель структурних рівнянь. Функції Ванга Л. та Заджака Е. були використані для вимірювання подібності та взаємодоповнення ресурсів. Північноамериканська система промислової класифікації (NAICS) використовувалася для вимірювання ресурсної подібності між компаніями-учасниками угоди злиття та поглинання. Встановлено, що ресурсна подібність кожної пари компаній може дорівнювати:

– 1, якщо перші чотири цифри їх кодів NAICS були однакові;
– 0,75 якщо перші три цифри були однаковими;
– 0,5 якщо перші дві цифри були однаковими;
– 0,25, якщо перша цифра була однаковою;

– 0, якщо інакше.

Метод, використаний для розрахунку взаємодоповнюваності ресурсів як змінної передбачає, що більш взаємодоповнюючі види бізнесу частіше об'єднуватимуться в рамках однієї компанії, оскільки для них характерна потенційна синергія. Цей метод передбачає, що пов'язані види діяльності частіше об'єднуватися у межах однієї корпорації. Якщо ті компанії, які займаються одним видом діяльності, майже завжди займаються іншим видом діяльності, то вони суттєво доповнюють один одного. Таким чином, ми використовували ступінь взаємодоповнюваності між кодами NAICS кожної пари досліджуваних компаній як непрямого показника їх ресурсної взаємодоповнюваності. Ми відібрали всі компанії-покупці з більш ніж одним кодом NAICS, які брали участь у злитті та поглинанні за кордоном у сфері технологічного пошуку в період з 2010 по 2021 рік; в результаті вийшла вибірка із 54 компаній. Якщо компанія-інтегратор мала одну пару кодів NAICS, то можемо вважати, що два види діяльності, пов'язані з цими кодами, були взаємодоповнюваними. Якщо та сама пара кодів NAICS з'являлася одночасно у кількох компаніях, ми робили висновок про високий рівень взаємодоповнюваності пов'язаних із нею видів діяльності. Оцінювання комплементарності таких кодів розраховувався наступним чином:

$$Com_{ij} = (J_{ij} - \mu_{ij}) \ / \ \delta_{ij}, \tag{2.28}$$

де J_{ij} – кількість разів, коли два коди NAICS зустрічалися в одній і тій же компанії;

i та j позначають два коди;

$$\mu ij = (Ni \times Nj)/K, \tag{2.29}$$

де Ni – кількість компаній із кодом NAICS i;

Nj – кількість компаній із кодом NAICS j;

K – загальна кількість компаній.

$$\delta_{ij} = \sqrt{\mu_{ij} \cdot (1 - \frac{Ni}{K}) \cdot (\frac{K}{K-1}) \cdot (1 - \frac{Nj}{K})}. \quad (2.30)$$

Вибіркові злиття та поглинання були розділені на чотири групи відповідно до медіани подібності ресурсів і взаємодоповнення складових їх пар компаній:

група 1 – зі значною подібністю та незначним взаємодоповненням (11);

група 2 – з незначною подібністю та значним взаємодоповненням (14);

група 3 – зі значною подібністю та значним взаємодоповненням (19);

група 4 – з незначною подібністю та незначним взаємодоповненням (10).

На основі порівняння наявних ознак, коефіцієнтів інтеграції та поширення інновацій у виокремлених групах встановлено, що четверта група не має особливої дослідницької цінності, оскільки при слабкій подібності ресурсів і взаємодоповненні між компаніями, що придбаваються і купують, потенційний синергетичний ефект від злиттів і поглинань не відчутний.

Кількість патентних заявок є найбільш широко використовуваним показником для діагностики рівня поширення інновацій [133, с. 323]. При цьому необхідно враховувати частку компаній-покупців, щоб описати їх внесок у поширення інновацій із глобального пулу до місцевого промислового сектору після закордонного злиття та поглинання:

$$\text{Поширення інновацій через патенти } = \frac{n \sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} b_{ij}} \cdot p, \quad (2.31)$$

де p – кількість галузевих патентних заявок, поданих на початок злиття та поглинання;

$\frac{n \sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} b_{ij}}$ ·– частка компаній-покупців;

$\sum_{j=1}^{n} b_{ij}$ – дохід від продажу компанії-покупця;

n – кількість компаній у галузі;

$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} b_{ij}$ – середній дохід від продажів у галузі.

Рівень розповсюдження інновацій за рахунок нових продуктів вимірюється на основі виручки від продажу нових товарів у галузі, помноженої на частку компанії-покупця, та визначається з урахуванням середнього темпу зростання в перші два роки після злиття і поглинання. Інформація, пов'язана з придбанням, була зібрана з річних звітів компаній.

Формування та оцінювання інноваційної мережі передбачає, що патентна кооперація є дослідницьким інструментом, який широко використовується при побудові інноваційних мереж. У ньому патентне цитування використовується як альтернативна міра потоку знань для формування інноваційної мережі [167, с. 1169]. Патентні дані, отримані з Бюро за патентами та товарними знаками США (USPTO), містять найбільш повну та точну глобальну інформацію про патентні заявки та посилання, і широко використовуються в дослідженнях, присвячених міжнародному розповсюдженню технологій та інноваційним мережам поширення технологій та інноваційних мереж.

Рівень концентрації інноваційної мережі визначається таким чином:

$$\text{Концентрація мережі} = \frac{n-1}{\sum_{i=1}^{n} d(p_i,p_k)}, \qquad (2.32)$$

де n – кількість компаній у мережі, а $d(p_i, p_k)$ – відстань між компаніями і та j.

Інтенсивність мережі передбачає: якщо вузол з'єднаний з іншим вузлом з більш високою інтенсивністю, то її рівень для першого вузла також зростає:

$$\text{Інтенсивність мережі } = \sum Aij\ (\alpha\ +\ \beta c_j), \qquad (2.33)$$

де A – задана матриця суміжності;

c_j – інтенсивність вузлів, пов'язаних з компанією-покупцем;

$\alpha\ i\ \beta$ – фіксовані параметри.

Структурний розрив глобальної інноваційної мережі передбачає, що обмеженість мережі – це стан, у якому вона прямо чи опосередковано зосереджена щодо одної ланки. Чим вище обмеження мережі, тим менше структурних розривів у вузлі [307, с. 321].

$$p_{ij} = \frac{a_{ij}+a_{jl}}{\sum_k (a_{ik}+a_{kl})}, \quad (2.34)$$

де a_{ij} – вагомість зв'язку між i та j;

p_{ij} – інтенсивність зв'язку між i та j.

Передбачається, що в мережі вузол i обмежується вузлом j:

$$c_{ij} = (p_{ij} + \sum_{q,q\neq i,q\neq j} p_{iq}\, p_{qi})^2, \quad (2.35)$$

Сума обмежень дорівнює $c_i = \sum_j c_{ij}$. Структурний розрив з обмеженням має вигляд: $s_i = 1 - c_i$.

Структурний розрив з ієрархією демонструє рівень концентрації мережевих обмежень щодо одного вузла:

$$h_i = \frac{\sum_j \left(\frac{c_{ij}}{C/N}\right) ln\left(\frac{c_{ij}}{C/N}\right)}{N ln(N)}, \quad (2.36)$$

де N – кількість підприємств у мережі;

C – сума мережевих обмежень всіх вузлів.

Структурний розрив з ієрархією має вигляд: $sh_i = 1 - h_i$.

Для діагностики інтеграції бізнесу на основі публічної інформації після злиття через повідомлення про оголошення про придбання, річні звіти та відповідні новини, вона виражена у вигляді бінарної змінної. Встановлено рівень інтеграції бізнесу: 1, якщо діяльність цільової компанії була інтегрована в діяльність компанії-покупця; 0, якщо вона зберігалася як незалежна бізнес-одиниця або дочірня компанія суб'єкта-покупця.

Для перевірки надійності та валідності моделі у даному дослідженні використано програмне забезпечення AMOS, зокрема модель факторного

аналізу (CFA), яка містить всі визначені змінні. Коефіцієнти кореляції для пропонованої моделі наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Сформована матриця кореляції для моделі інтеграції бізнесу в інноваційні глобальні мережі

Індикатор	Mean	S.D.	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Інтеграція бізнесу (X1)	0,410	0,477	1					
Автономія бренду (X2)	0,572	0,474	-0,606***	1				
Концентрація мережі (X3)	0,190	0,246	0,586***	-0,446**	1			
Структурні розриви (X4)	0,110	0,181	-0,542**	0,667***	-0,797**	1		
Поширення інновацій (X5)	0,762	0,293	0,006	0,136	0,125	0,170	1	
Обсяг інвестицій в НДДКР (X6)	0,653	0,435	0,165	-0,112	-0,146	0,078	0,022	1

Примітка: ***p<0,01;**p<0,05.

Джерело: сформовано автором

Результати CFA моделі у табл. 2.10 демонструють, що значення Хі-квадрат моделі CFA було статистично значущим (p<0,001), а індекс підгонки був вищим за стандартний показник – 0,9. Сформована модель є адекватною. Шість стандартизованих факторних навантажень можна вважати статистично значущими (p<0,001). Показник альфа Кронбаха для всіх латентних змінних перевищує 0,6, що вказує на прийнятність моделі. Середня вилучена дисперсія (AVE), яке вимірює валідність моделі, для всіх латентних змінних відповідало контрольнім критерім, оскільки перевищує 0,5.

Таблиця 2.10

Результуючі показники cfa-моделі інтеграції бізнесу в інноваційні глобальні мережі

Латентна змінна	Змінні вимірювання	Стандартизовані факторні навантаження	Альфа Кронбаха	Середня вилучена дисперсія (AVE)
Концентрація мережі	Наближення до центру мережі	0,591***	0,668	0,518
	Інтенсивність мережі	0,803***	-	-
Структурні розриви	Структурний розрив з обмеженням	0,886***	0,866	0,788
	Структурний розрив з ієрархією	0,853***	-	-
Поширення інновацій	Поширення інновацій за патентом	0,943***	0,887	0,825
	Поширення інновацій за новим продуктом	0,834***	-	-

Примітка: *** p<0,001; модель CFA: CMIN/DF=0,742 ; CFI = 0,968; NFI = 0,970; RFI=0,926.

Джерело: сформовано автором

Після запуску вихідної моделі проведено перевірку відповідності її рівняння структури. Отримане значення Хі-квадрату вихідної моделі становить 333,72, CMIN/DF = 3,19 (> 2), а RMSEA = 0,149 (> 0,1). Таким чином, вихідна модель не задовольняє критеріям придатності, що вказує на необхідність подальшої корекції для покращення її узгодження з фактичними даними. Відповідно до системи, модель структурного рівняння може бути скоригована за допомогою індексів модифікації для підвищення рівня придатності моделі. Значення Хі-квадрат модифікованої моделі становило

164,04 (p<0,001), коефіцієнт Хі-квадрат становив 1,79 (< 2), RMSEA = 0,0986 (< 0,1), CFI = 0,904 (> 0,9), IFI= 0,908 (>0,9). Таким чином, придатність модифікованої моделі відповідає стандарту.

У табл. 2.11 наведено індекси придатності вихідної та модифікованої моделей, а також еталонні значення. Показники відповідності моделі структурних рівнянь покращилися в результаті модифікації.

Таблиця 2.11

Індекси придатності вихідної та модифікованої моделей інтеграції бізнесу в інноваційні глобальні мережі

Модель	Індекс абсолютної придатності		Відносний індекс придатності		Контрактований індекс придатності	
	CMIN/DF	RMSEA	IFI	CFI	AIC	BCC
Вихідна модель	3,178	0,152	0,818	0,810	383,624	472,745
Модифікована модель	1,826	0,094	0,906	0,918	312,976	448,890
Нормативні значення	0-2	<0,1	>0,9	>0,9	Принцип мінімуму	Принцип мінімуму

Джерело: сформовано автором

Емпіричні результати груп «Значна подібність – незначне взаємодоповнення», «Незначна подібність – значне взаємодоповнення» та «Значна подібність та значне взаємодоповнення» наведено у табл. 2.12.

Концентрація мережі та структурний розрив мають позитивний вплив на поширення інновацій. У групі «Значна подібність – незначне взаємодоповнення» рівень інтеграції бізнесу позитивно корелює з концентрацією мережі (β=0,076, p<0,05), автономія та концентрація мережі негативно корелюють (β=-0,053, p<0,1), а концентрація мережі (β=1,483, p<0,05) та структурний розрив (β=0,233, p<0,05) мають значний позитивний вплив на здатність до поширення інновацій. У групі «Незначна подібність –

значне взаємодоповнення» рівень інтеграції бізнесу та структурний розрив мають значну негативну кореляцію (β =-0,375, p<0,001), автономія та структурні розриви мають позитивну кореляцію (β=0,369, p<0,001), а концентрація мережі (β=0, p<0,1) та структурний розрив (β=0,26, p<0,1) позитивно корелюють зі здатністю до поширення інновацій. У групі «Значна подібність та значне взаємодоповнення» рівень інтеграції та концентрація мережі мають позитивну кореляцію (β=0,384, p<0,001), автономія та структурний розрив мають позитивну кореляцію (β=0,274, p<0,001), а концентрація мережі (β=1,625, p<0,1) та структурний розрив (β=0,161, p<0,001) мають значний позитивний вплив на здатність до поширення інновацій.

Таблиця 2.12

Результати моделювання структурних рівнянь інтеграції бізнесу в інноваційні глобальні мережі

Напрям моделювання	Індикатор	Значна подібність – незначне взаємодоповнення		Незначна подібність – значне взаємо-доповнення		Значна подібність – значне взаємо-доповнення	
		Коеф.	S.E.	Коеф.	S.E.	Коеф.	S.E
1	2	3	4	5	6	7	8
Концентрація мережі	Інтеграція бізнесу	0,076**	0,036	0,024	0,031	0,384***	0,092
	Автономія бренду	-0,053*	0,031	-0,098	0,076	-0,015	0,105
Структурний розрив	Інтеграція бізнесу	0,079	0,117	-0,375***	0,079	-0,057	0,073
	Автономія бренду	0,551***	0,123	0,369***	0,081	0,274***	0,053
Поширення інновацій	Концентрація мережі	1,483**	0,480	0,852*	0,467	1,625*	0,934
Поширення інновацій	Структурний розрив	0,233**	0,074	0,260*	0,153	0,161***	0,025
Поширення інновацій	Інвестиції в НДДКР	-0,132	0,205	-0,100	0,304	-0,759	0,792
Рівень наближення до центру мережі	Концентрація мережі	1	-	1	-	1	-

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Поширення інновацій через новий продукт	Розповсюдження інновацій	0,114***	0,030	0,158***	0,040	0,752***	0,026
Поширення інновацій через патент	Розповсюдження інновацій	1	-	1	-	1	-
Структурний розрив з обмеженням	Структурний розрив	1	-	1	-	1	-
Структурний розрив з ієрархією	Структурний розрив	0,602***	0,042	0,660***	0,058	0,088**	0,032
Інтенсивність мережі	Концентрація мережі	1,895***	0,566	2,244	1,509	0,293**	0,113

Примітка: ***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ступінь інтеграції не має значного впливу на структурний розрив, а автономія позитивно корелює зі структурним розривом. Це доводить, що для злиття та поглинання за кордоном з використанням технологій вітчизняним підприємствам все ще не вистачає здатності комплексного багатоканального управління та використання інформації про неоднорідність, необхідну для поліпшення структурних розривів у їх мережі. Компанії-покупці більшою мірою покладаються на цілі у визначенні та підтримці своїх гетерогенних мереж, що не сприяє контролю над інноваційною мережею та оптимальному розподілу мережевих ресурсів у разі значної подібності ресурсів. Рівень інтеграції та автономії не має істотного впливу на концентрацію мережі. Це демонструє, що досліджувані компанії більше зосереджені на поглинанні та використанні ресурсів, а не на створенні нових мереж. У той самий час, коли взаємодоповнюваність ресурсів є значною, низький рівень інтеграції зменшує збитки, завдані початковим мережевим

зв'язкам, і навіть перешкоджає тісній взаємодії між компанією-покупцем і мережею. Таким чином, зв'язок між рівнем інтеграції та концентрацією мережі не є значущим.

Для подальшої перевірки отриманих результатів регресійного моделювання в даному дослідженні використано бутстреп- метод для підтвердження або спростування проміжного впливу глобальної мережі на взаємозв'язок між напрямом інтеграції та поширенням інновацій. На основі перевірки значущих взаємозв'язків встановлено 200 бутстреп-вибірок і двосторонній інтервал корекції зміщення на рівні 95% (табл. 2.13). За наявності значної подібності і взаємодоповнення ресурсів між компаніями, рівень інтеграції та коефіцієнт поширення інновацій на основі концентрації мережі є позитивним (β=0,037), і нижчим, ніж за значної подібності та незначного взаємодоповнення (β=0,059). При цьому автономія бренду мала позитивну кореляцію з коефіцієнтом поширення інновацій через мережеву структуру (β=0,011), меншу, ніж у випадку із незначною подібністю та значним взаємодоповненням (β=0,138).

Таблиця 2.13

Бутстреп-тести моделювання інтеграції бізнесу в інноваційні глобальні мережі

Група	Комплексна ефективність	Коефіцієнт	P-value
1	2	3	4
Значна подібність – незначне взаємодоповнення	Інтеграція бізнесу – концентрація мережі – здатність до поширення інновацій	0,059	0,059*
	Автономія бренду – концентрація мережі – здатність до поширення інновацій	-0,042	0,019**
	Автономія бренду – структурний розрив – здатність до поширення інновацій	0,003	0,810
Незначна подібність – значне взаємодоповнення	Інтеграція бізнесу – концентрація мережі – здатність до поширення інновацій	-0,163	0,076*
	Автономія бренду – структурний розрив – поширення знань	0,138	0,045**

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Значна подібність – значне взаємодоповнення	Інтеграція бізнесу – концентрація мережі – поширення інновацій	0,037	0,041**
	Автономія бренду – структурний розрив – поширення інновацій	0,011	0,043*

Примітка: ** p<0,05; * p<0,1.

Джерело: сформовано автором

На основі проведено дослідження генерується можливість діагностики ефективності постсуміжної інтеграції компаній у контексті закордонного злиття та поглинання з використанням технологічних джерел, яка покращує показники інноваційного розвитку на промисловому рівні на основі концентрації та структурного розриву глобальної інноваційної мережі. Поєднання теорії управління ресурсами та теорії інноваційної мережі з використанням моделювання структурних рівнянь із кількома групами та бутстреп-тестування на вибірці досліджуваних виробничих компаній дозволяє стверджувати, що рівень наближення компанії-покупця до центру в глобальній інноваційній мережі сприяє спроможності до поширення інновацій після злиття. Величина структурного розриву компанії-покупця в інноваційній мережі підвищує її здатність до поширення інновацій після злиття за кордоном. За наявності значної подібності ресурсів і слабкого їх взаємодоповнення між компаніями сприяє високому рівню інтеграції бізнесу та зниженню автономії в управлінні брендом, стимулює концентрацію мережі компанії-покупця. За наявності незначної подібності ресурсів і значного взаємодоповнення ресурсів між компаніями, низький рівень інтеграції бізнесу і високий рівень автономії в управлінні брендом сприяють зміцненню мережевого структурного розриву компанії-покупця. За наявності значної подібності ресурсів і значного взаємодоповнення ресурсів між компаніями, помірний рівень інтеграції

сприяють поліпшенню мережевої концентрації, а помірний рівень автономії більш підходить для зміцнення мережевого структурного розриву компанії-покупця.

Проведене дослідження демонструє зв’язок між подібністю та взаємодоповненням ресурсів у контексті інтеграції бізнесу у глобальні інноваційні мережі на основі злиття та поглинання. Отримані результати демонструють, що компанії можуть використовувати високий рівень інтеграції, але з урахуванням певного рівня подібності ресурсів між учасниками злиття та поглинання. При цьому масштаби інтеграції стосуються лише діяльності, а не бренду чи культури компанії. Подібність ресурсів є більш важливою для інтеграції та управління інноваційним розвитком компаній, що пов'язано зі значною культурною відстанню та практикою управління, яка не може бути перенесена на зрілі ринки. Отримані результати сприяють більш глибокому розумінню постсуміжної інтеграції бізнесу, розкриваючи способи інтегрування ресурсів, а також їх вплив на поширення інновацій.

Проведене дослідження здійснює науковий внесок у розуміння можливостей поширення інновацій при злиттях і поглинаннях з урахуванням мережевого підходу, підкреслюючи важливу роль позиції компанії на у глобальній мережі, її вплив на міжорганізаційне поширення інновацій на етапі після злиття та поглинання. При цьому злиття та поглинання не слід розглядати як ізольовані двосторонні відносини, а необхідно визнати поведінку імплементації в мережу з урахуванням акторів за межами бізнесу, зокрема, клієнтів, постачальників і партнерів. Злиття та поглинання дозволяють компаніям-покупцям покращити свої позиції в мережах, що сприяють отриманню інновацій, підвищити концентрацію мережі або зменшити структурний розрив за рахунок не тільки внутрішньої синергії з цільовими ресурсами, а й мережевої синергії на основі залучення мережевих цільових

взаємозв'язків. Дослідження доводить, що етап постсуміжної інтеграції є важливішим, ніж угода злиття та поглинання, оскільки створює можливості для досягнення мережевої синергії.

Злиття та поглинання з використанням мережевих технологій є ефективним способом, за допомогою якого компанії з ринків, що розвиваються, можуть швидко отримати доступ до інноваційних розробок і цінних ресурсів. При виборі зарубіжних цілей компанії повинні оцінювати не лише власні фінанси, управлінські команди та технології, а й звертати увагу на зовнішні ресурси мережевих відносин, такі як інноваційна співпраця, ланцюжки поставок та клієнти. Злиття та поглинання дозволяють компаніям отримати контроль над двома типами ресурсів: внутрішніми ресурсами для досягнення нутрішньої синергії та зовнішніми ресурсами, отриманими в результаті набуття мережевих цільовх зв'язків для досягнення мережевої синергії. Злиття та поглинання є ефективним засобом поліпшення позицій компаній-покупців для отримання інновацій, концентрації мережі або структурних розривів при застосуванні відповідного способу інтеграції. Інтеграція бізнесу може бути здійснена, якщо між компаніями існує певна подібність ресурсів. Запропонована модель структурних рівнянь, поєднує в собі множинну регресію, аналіз альтернатив, факторний та кваріаційний аналіз, що компенсують недоліки традиційних статистичних методів. Проведене дослідження доводить наявність стійкого ефекту впливу стану компанії у глобальній мережі на взаємозв'язок між способом інтеграції та поширенням інновацій у процесі розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 2

Отримані результати щодо поставлених завдань дозволяють стверджувати:

1. Управління підприємством вимагає стратегічного прогнозування майбутнього розвитку компанії та визначення ключових параметрів її фінансово-економічної діяльності. Однак відсутність єдиних стандартів та показників ускладнює об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємств. Для вирішення цієї проблеми використовуються моделі оцінювання, які можна поділити на кількісні та якісні. Модель інтервального оцінювання розвитку підприємства на основі економічної доданої вартості та потенціалу дозволяє забезпечити простоту, адекватність, однозначність, економічне обґрунтування, управлінську цінність і використання доступної інформації. Ця модель може бути використана для поточного оцінювання і відстеження динаміки розвитку підприємства в довгостроковому періоді, а також дозволяє визначити вплив різних чинників на динаміку розвитку підприємства, що сприяє ефективному управлінню цим процесом. Застосування цієї моделі може бути здійснене як на інтервальній, так і на ординальній шкалі.

2. Порівняльний аналіз методів оцінювання рівня розвитку підприємств дозволив виокремити переваги і недоліки кожного з них. Деякі методи акцентують увагу на внутрішніх факторах підприємства, тоді як інші зосереджуються на зовнішньому середовищі та ринкових умовах. У виборі методу оцінювання рівня розвитку підприємства важливо враховувати його конкретні потреби, особливості галузі та мету оцінювання. Комплексний підхід, поєднання кількох методів або їх адаптація до конкретних умов можуть забезпечити більш об'єктивну оцінку рівня конкурентоспроможності

підприємства. Враховуючи динамічний характер конкурентного середовища, важливо використовувати методи, які дозволяють аналізувати не лише поточний стан, але й динаміку чинників, що впливають на конкурентоспроможність. Такий підхід дозволить виявляти резерви підвищення рівня розвитку підприємства та адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

3. Використання таксономічного показника розвитку підприємства дозволяє систематизувати та упорядкувати інформацію про різні види діяльності підприємства, що сприяє більш об'єктивному та зручному прийняттю рішень керівництвом. Таксономічний показник дозволяє порівнювати розвиток підприємств та проводити аналіз на основі однакових критеріїв, що допомагає виявляти проблеми та визначати позицію компанії на ринку. Використання таксономічного показника спрямовує увагу на конкретні аспекти розвитку підприємства, встановлює цілі та допомагає прогнозувати зміни в середовищі, що сприяє ефективному управлінню та стабільному зростанню компанії.

4. Дослідження щодо оцінювання розвитку підприємств в основному зосереджуються на ринкових і фінансово-економічних аспектах, інтегрований розвиток компаній в цих дослідженнях менш розглядається. Однак, у сучасних наукових працях виокремлено підходи до оцінювання інтегрованого розвитку підприємств. Інтегрованість в цьому контексті повинна бути результативною і приводити до нового рівня розвитку бізнесу. Для оцінки ефективності інтегрованого розвитку необхідно враховувати різні напрями, такі як результативність, економічність, рентабельність, екологічність, соціальна ефективність, організаційно-управлінська ефективність, інвестиційна ефективність, технологічна ефективність, науково-технічна ефективність та синергетична ефективність. Інтеграція економічної системи через формування

ефективного єдиного бізнес-простору сприяє прискоренню інноваційного розвитку. Це має переваги для бізнес-структур, менеджменту, персоналу, суспільства та держави. Організація управління інтегрованим розвитком передбачає використання різних показників, які включають економічні, соціальні та екологічні компоненти. Такі показники, залежно від завдань і напрямів дослідження, можуть бути як абсолютними, так і відносними.

5. Виокремлено життєвий цикл флуктуації ключових індикаторів інтегрованого розвитку підприємства, який складається із чотирьох етапів. На першому етапі формується механізм управління розвитком підприємства за показниками флуктуації. На другому етапі показники підвищуються від низького до середнього рівня паритету, забезпечуючи розвиток і впровадження спеціальних функцій у системі управління. На третьому етапі показники знаходяться в стабільному стані. На четвертому етапі показники можуть змінюватися залежно від ефективності функцій управління. Для ефективного управління розвитком підприємства, пропонується використовувати додаткові спеціальні функції управління, які допоможуть відслідковувати динаміку показників життєвого циклу флуктуації і забезпечувати перепроєктування механізму та розвиток системи управління. При цьому, важливо враховувати якісні та кількісні значення ключових індикаторів, а також флуктуацію показників зацікавлених сторін. Дослідження рівня паритету ключових індикаторів та ключових індикаторів зацікавлених сторін є важливим для оцінювання ефективності управління розвитком підприємства. Застосування різних методів оцінювання, як якісних, так і кількісних, допомагає отримати більш об'єктивні результати.

6. Розроблено новий підхід до оцінювання рівня розвитку суб’єкта господарювання, що базується на ключових індикаторах результативності. Цей підхід полягає в створенні тесеракту інтегрованого розвитку

підприємства, який є гіперкубом з трьох осей, представлених показниками ефективності розвитку. Ці показники є взаємопов'язаними і згруповані за напрямом оцінювання. Форма тесеракту відображає баланс інтегрованості розвитку суб'єкта господарювання. Система показників може змінюватись залежно від специфіки бізнесу.

7. На основі проведених досліджень розкривається можливість діагностики ефективності постсуміжної інтеграції компаній у контексті закордонних злиттів та поглинань з використанням технологічних джерел. Цей процес сприяє покращенню показників інноваційного розвитку на промисловому рівні, заснованих на концентрації та структурному розриву глобальної інноваційної мережі. Поєднання теорії управління ресурсами та теорії інноваційної мережі, а також моделювання структурних рівнянь та бутстреп-тестування, на основі вибірки досліджуваних виробничих компаній, дозволяє зробити висновок, що наближення компанії-покупця до центру глобальної інноваційної мережі сприяє розповсюдженню інновацій після злиття. Структурний розрив компанії-покупця в інноваційній мережі підвищує її здатність до розповсюдження інновацій після злиття за кордоном. У разі наявності значної подібності ресурсів і слабкого взаємодоповнення між компаніями високий рівень інтеграції бізнесу та зниження автономії в управлінні брендом сприяють концентрації мережі компанії-покупця. За наявності незначної подібності ресурсів і значного взаємодоповнення між компаніями, низький рівень інтеграції бізнесу і високий рівень автономії в управлінні брендом сприяють зміцненню мережевого структурного розриву компанії-покупця. У випадку значної подібності ресурсів і значного взаємодоповнення між компаніями помірний рівень інтеграції сприяє поліпшенню мережевої концентрації, а помірний рівень автономії більш підходить для зміцнення мережевого структурного розриву компанії-покупця.

8. Отримані результати дослідження підкреслюють зв'язок між подібністю та взаємодоповненням ресурсів у контексті інтеграції бізнесу у глобальні інноваційні мережі на основі злиття та поглинання. Ці результати підтверджують, що компанії можуть використовувати високий рівень інтеграції, але з урахуванням певного рівня подібності ресурсів між учасниками злиття та поглинання. Важливою у цьому процесі є інтеграція ресурсів, що стосується діяльності компаній, а не їх бренду чи культури. Отримані результати сприяють глибшому розумінню постсуміжної інтеграції бізнесу, розкриваючи способи інтегрування ресурсів та їх вплив на поширення інновацій. Проведене дослідження робить науковий внесок у розуміння можливостей поширення інновацій під час злиттів і поглинань з врахуванням мережевого підходу. Підкреслено важливість позиції компанії в глобальній мережі, її вплив на міжорганізаційне поширення інновацій на етапі після злиття та поглинання. При цьому злиття та поглинання не можна розглядати як окремі двосторонні відносини, але потрібно враховувати поведінку компаній у мережі з огляду на акторів за її межами, таких як клієнти, постачальники та партнери. Злиття та поглинання дають компаніям-покупцям можливість поліпшити свою позицію в мережі, сприяючи отриманню інновацій, збільшити концентрацію мережі або зменшити структурний розрив, шляхом досягнення не лише внутрішньої синергії з цільовими ресурсами, але й мережевої синергії на основі залучення мережевих партнерів.

9. Проведене дослідження демонструє, що етап постсуміжної інтеграції є набагато важливішим, ніж саме укладення угоди про злиття та поглинання, оскільки він створює можливості для реалізації мережевої синергії. Дослідження підтверджує стійкий вплив позиції компанії у глобальній мережі на взаємозв'язок між способом інтеграції та поширенням інновацій у процесі розвитку бізнесу. Проведене дослідження значно сприяє

нашому розумінню можливостей поширення інновацій під час злиттів і поглинань з мережевим підходом. Воно підкреслює важливість інтеграції ресурсів, взаємодоповнення ресурсів та позиції компанії в глобальній мережі для успішного поширення інновацій. Дослідження розкриває, що подібність ресурсів є ключовим фактором для ефективної інтеграції, тоді як взаємодоповнення ресурсів сприяє створенню мережевої синергії. Отримані результати підтверджують, що компанії повинні моніторити свою позицію у глобальній мережі та партнерські взаємозв'язки, щоб ефективно поширювати інновації після злиття та поглинання. Дослідження інтегрованого розвитку компаній у контексті злиття та поглинання підкреслює необхідність урахування мережевих аспектів і взаємодії ресурсів для досягнення успіху в інноваційному розвитку. Це допомагає компаніям стати більш конкурентоспроможними, виходити на нові ринки та створювати стійкі конкурентні переваги. Інтегрований розвиток на основі мережевого підходу стає ключовим стратегічним напрямом для підприємств у сучасному світі.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [11, 19, 25, 32, 36, 111, 114, 116, 117, 146, 147, 148, 153].

РОЗДІЛ 3
ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Сучасний економічний стан підприємств легкої промисловості у контексті інтегрованого розвитку

Глобалізація виробничих бізнес-процесів і розвитку підприємств формує нові вимоги до ведення підприємницької діяльності, стратегічного управління галузями та промислової політики в цілому. Підвищення ефективності функціонування легкої промисловості передбачає формування комплексних підходів до розвитку бізнесу. У зв'язку з цим особливий інтерес викликає вивчення процесів інтегрованості в сферах виробництва продукції легкої промисловості та ідентифікація пріоритетів її перспективного розвитку.

При аналізі ролі і стану легкої промисловості ряд вчених вивчали і висловлювали різні точки зору щодо вдосконалення її діяльності. Проблеми розвитку підприємств легкої промисловості та підвищення економічного потенціалу досліджували такі науковці, як де Олівейра Нето Г., Коррея Дж., Сільва П., де Олівейра Санчес А., Лукато, В. [178, с. 1523], Діксит П., Лал Р. [183, с. 205], Балуєва О., Лісютін А. [7, с. 315], Олійник Н., Макаренко С., Нічипорук А. [86, с. 78] та ін.

Дослідження Мадрахімової Г. [245, с. 2041] спрямоване на стимулювання збільшення обсягів продукції, яка може відповідати конкурентним, міжнародним стандартам і досягнення цільового стратегічного прогнозу для легкої промисловості.

На думку таких вчених, як Дезор А., Нарула С. [181, с. 1457], Сакамото М., Ахмед Т., Бегум С., Хук Х. [282, с. 1951], Ваяс-Ортега Г., Ларзабаль-Фернандес А., Рівера М., Перез А., Гонсалес А. [306, с. 9293], механізм управління розвитком легкої промисловості повинен вдосконалюватись на основі формування сучасної структури корпоративного управління, розвитку механізмів внутрішнього і зовнішнього контролю, внутрішніх документів.

Група авторів (Ягін Р. [315], Джуят М., Нагаві Н., Мубарак Ф. [288, с. 326], Берестецька О. [10, с. 83]) пов'язує ефективність розвитку підприємств легкої промисловості з інтегруванням ланцюгів постачання.

Сю Дж., Ван Б. [313, с. 2354], Федорак, В. [109, с. 231] у своїх дослідженнях пов'язують ефективність функціонування легкої промисловості з інтелектуальним капіталом та модифікованою доданою вартістю.

З урахуванням різноспрямованості сучасних досліджень розвитку легкої промисловості даний напрям потребує поглиблення в контексті інтегрованості діяльності компаній. За нашою думкою, інтегрованість розвитку підприємства можна розглядати, як формування бізнес-моделі раціонального використання ресурсів, імплементацію інтегрованих технологій в процесі формування ланцюжка створення вартості та складної інноваційно-інтелектуальної системи, орієнтованої на формування необхідних умов для узгодження інтересів стейкхолдерів бізнесу. Тому необхідне визначення основних тенденцій розвитку підприємств легкої промисловості України та Європи в контексті інтегрованості, оскільки вітчизняним компаніям необхідно використовувати інтегровану бізнес-модель, яка створює нові функціональні можливості, що задовольняють потреби всіх зацікавлених сторін з урахуванням євроінтеграційних процесів України.

Спочатку необхідно розглянути тенденції глобального ринку функціонування підприємств легкої промисловості. У 2022 році обсяг

світового ринку текстилю оцінювався в 1 695,13 млрд доларів США і, як очікується, зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) в середньому на 7,6% доходу у період з 2023 по 2030 рік. Очікується, що постійно зростаючий попит на одяг з боку індустрії моди в поєднанні зі стрімким зростанням платформ електронної комерції стимулюватиме зростання ринку. Легка промисловість працює за трьома основними принципами, а саме: розробка, виробництво та дистрибуція різних гнучких матеріалів, таких як пряжа та одяг. Широкий спектр процесів, таких як в'язання, в'язання гачком, ткацтво та інші, значною мірою використовуються для виробництва широкого спектру готових виробів і напівфабрикатів у постільній білизні, одязі, одязі, медичному обладнанні та інших аксесуарах [326, с. 248].

Сегмент ринку щодо виробництва бавовни лідирував і склав 38,9% від загальної частки доходів у 2022 році. Бавовна є найважливішим у світі натуральним волокном, що пояснюється її чудовими властивостями, такими як висока міцність, поглинання та збереження кольору. Китай, Індія та США є основними виробниками бавовни та продуктів на її основі у світі [220].

Розширення текстильної промисловості через зростання попиту на одяг і взуття в цих країнах, ймовірно, збільшить попит на бавовну, що, як очікується, сприятиме зростанню сегмента. Згідно зі звітом, опублікованим Текстильною біржею, понад 95% усієї промислової бавовни вирощується в Бразилії, Індії, Китаї, Пакистані, США, Австралії, Камеруні та Кот-д'Івуарі [278].

У 2022 році обсяг ринку текстилю на основі хімічних речовин становив 68 609,1 млн тонн, оскільки вони відіграють важливу роль у всій текстильній промисловості. Хоча хімічні речовини є небезпечними для здоров'я людини та навколишнього середовища, вони широко використовуються як

мерсеризатори, нейтралізатори, вирівнювачі, сполучні речовини, загусники та засоби для виведення плям у текстильній промисловості [287].

У 2022 році на текстиль на основі вовни припадало 13,3% частки ринку з точки зору доходу. Вовна, яка в основному складається з водню, вуглецю, сірки та азоту, широко використовується для виробництва теплоізоляційних виробів, таких як зимовий одяг, ковдри, килимові покриття, для оббивки меблів тощо. Крім того, продукти на основі цієї ж сировини використовуються для поглинання запаху і шуму у важкій техніці, сприяючи тим самим зростанню сегменту технічного застосування [287].

Серед інших видів сировини, що використовуються у виробництві текстилю, - шовк, мінерали, такі як скловолокно та азбест, а також інші синтетичні матеріали. Шовк знаходить широке застосування у виробництві одягу, хірургічних ниток, парашутів, шовкових ковдр та інших виробів, що мають високу міцність і еластичність, що, як очікується, сприятиме зростанню сегмента протягом прогнозованого періоду.

Сегмент продукції з натуральних волокон лідирував на ринку і склав 44,1% доходу в 2022 році завдяки їх широкому використанню в різних галузях індустрії моди та одягу. Очікується, що зростаюче занепокоєння з приводу стану навколишнього середовища в поєднанні з постійним переходом споживачів до використання екологічно чистих продуктів і надалі збільшуватиме попит на натуральні волокна, тим самим стимулюючи зростання всього ринку текстилю.

Очікується, що зростання попиту на натуральні волокна з боку швейної та індустрії моди буде ключовим фактором зростання сегмента натуральних волокон на ринку текстилю протягом прогнозованого періоду. Однак ці волокна дорожчі за синтетичні, що може стати перешкодою для зростання сегмента натуральних волокон на ринку текстилю. Очікується, що з 2023 по

2030 рік темпи зростання доходів від продажу поліестеру становитимуть 7,4%, що можна пояснити його корисними властивостями, такими як висока міцність, хімічна стійкість і стійкість до зминання, а також швидке висихання. Він використовується в побуті як амортизаційний та ізоляційний матеріал у подушках, а також у промисловості для виготовлення килимів, повітряних фільтрів, тканин з покриттям та інших виробів [220].

Нейлон є третім за величиною продуктом, що використовується в текстильній промисловості, і, за прогнозами, цей сегмент буде зростати з найвищим середньорічним темпом приросту (CAGR) 8,1% протягом прогнозованого періоду. Він широко використовується у виробництві одягу та меблів для дому завдяки своїй високій міцності, еластичності та вологопоглинальним властивостям. Крім того, він виступає замінником виробів на основі шовку, таких як жіночі панчохи, парашути, бронежилети та інші [220].

Інший сегмент продукції включає поліетилен (PE), поліпропілен (PP), арамід і поліамід. Такі властивості, як висока стійкість до кислот і лугів при високих температурах і мінімальне утримання вологи, збільшили попит на поліетилен на ринку текстилю. Крім того, використання поліпропілену в текстильній промисловості сприяє подальшому зростанню ринку.

Сегмент моди домінував на ринку з більш ніж 72,4% частки світового доходу в 2022 році завдяки зростаючим споживчим витратам на одяг та одяг. Крім того, високі споживчі вимоги до тканин для костюмів і сорочок без складок, а також до якісних пофарбованих і набивних тканин у всьому світі, ймовірно, будуть стимулювати попит на текстиль на світовому ринку (рис. 3.1).

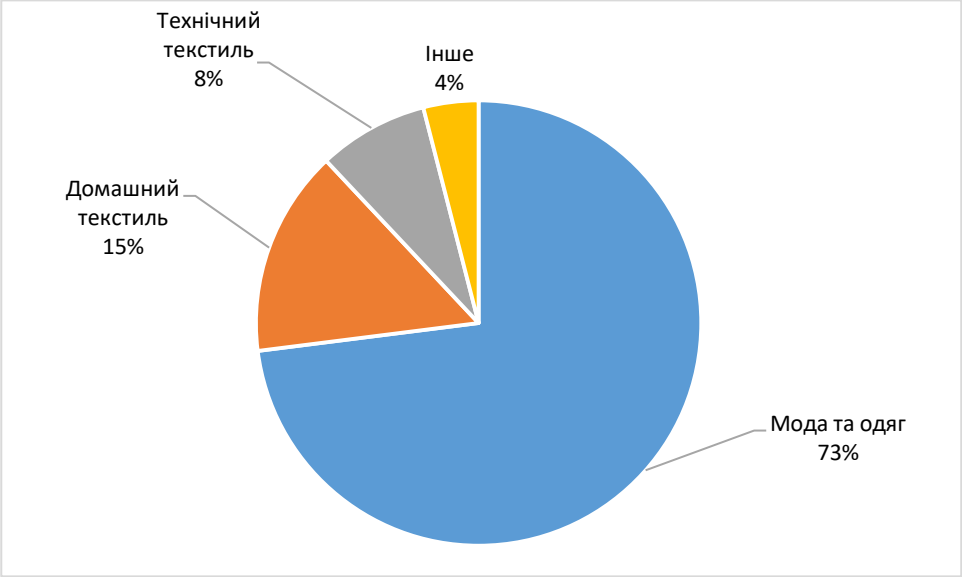


Рис. 3.1. Глобальний ринок текстилю в 2022 році

Джерело: сформовано автором за матеріалами [207]

Збільшення попиту на формальний і повсякденний одяг та інший модний одяг серед усіх вікових груп населення світу є основним фактором зростання ринку текстилю. Крім того, збільшення чисельності населення та урбанізація в країнах з економікою, що розвивається, таких як Індія, Бангладеш, В'єтнам, Бразилія та інші, ймовірно, сприятимуть зростанню попиту на одяг і взуття, тим самим позитивно впливаючи на розвиток ринку.

Очікується, що попит на текстиль у технічному сегменті зростатиме найшвидшими темпами - на 7,7% з точки зору доходу протягом прогнозованого періоду завдяки його високим експлуатаційним властивостям і застосуванню кінцевими споживачами. Крім того, зростаюче застосування текстилю в будівництві, транспорті, медичному та захисному одязі збільшило його використання, що, відповідно, стимулює ринок текстилю.

Використання текстилю в різних сферах домогосподарства є одним з найважливіших чинників зростання. Це включає його використання в постільній білизні, оббивці, килимах, кухонному приладді, рушниках тощо.

Крім того, високе споживання натуральних волокон, таких як льон і бавовна, а також синтетичних волокон, що використовуються для виробництва домашнього текстилю, ще більше стимулює зростання сегмента.

Азійсько-Тихоокеанський регіон домінував на ринку з часткою доходу 53,41% у 2022 році завдяки зростанню обсягів продажів одягу та швейних виробів. Очікується, що збільшення чисельності населення призведе до подальшого стрімкого зростання регіону з найвищим середньорічним темпом приросту на рівні 9,7% у період з 2023 по 2030 рік (рис. 3.2). Крім того, наявність великої чисельності клієнтів на платформах електронної комерції, які купують одяг і супутні аксесуари в країнах, що розвиваються, ще більше стимулює зростання загального ринку текстилю.



Рис. 3.2. Прогноз тренду щодо найбільшої частки світового ринку текстилю на 2023-2030 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [207]

Очікується, що збільшення проникнення організованої роздрібної торгівлі, сприятлива демографічна ситуація, зростання рівня доходів та державна політика стимулюватимуть зростання попиту на текстиль, особливо в таких країнах, як Індія, Бангладеш, Пакистан та інші. Наприклад, в Індії дозволено стовідсоткові прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в текстильну промисловість, що, як очікується, сприятиме зростанню регіонального ринку протягом прогнозованого періоду.

У Північній Америці очікується швидке збільшення в найближчі роки завдяки зростаючому промисловому виробництву в поєднанні зі збільшенням кількості запусків продуктів у спортивній та індустрії моди. Очікується, що США залишаться основним виробником бавовни в галузі завдяки зростаючому попиту на текстильну продукцію з боку різних секторів кінцевого споживання. На ринку текстилю спостерігається величезний попит на продукцію для промислового виробництва, а також у секторі домашнього текстилю завдяки підвищенню обізнаності стейкхолдерів про використання технічного текстилю.

Попит на текстиль у Північній Америці та Центральній і Південній Америці, ймовірно, продемонструє багатообіцяюче збільшення протягом прогнозованого періоду завдяки швидкому зростанню популярності спортивних товарів, одягу та текстильних виробів для домашнього вжитку. Крім того, очікується, що споживання текстильних волокон, таких як синтетичні та целюлозні волокна, необхідні для фільтрації в промисловості, матиме позитивний вплив на зростання ринку протягом прогнозованого періоду.

Обсяг ринку в Європі, за оцінками, становитиме 53 865,2 млн тонн у 2022 році і, як очікується, надалі зростатиме значними темпами протягом прогнозованого періоду. Таке зростання можна пояснити сприятливою

державною політикою та торговельними угодами в регіоні, такими як угоди про вільну торгівлю та Євро-Середземноморський діалог щодо текстильної та швейної промисловості.

У 2022 році торгівля текстилем та одягом в ЄС вперше в історії перевищила позначку в 200 мільярдів євро. Це рекордне зростання загального обсягу торгівлі здебільшого пов'язане з різким збільшенням імпорту одягу (+36,6% у вартісному вираженні), особливо з Китаю та Бангладеш, що переважує позитивні показники експорту. У результаті дефіцит торгівлі текстилем та одягом ЄС збільшився до 70 млрд євро, що на 48% більше, ніж роком раніше. Текстильна та швейна промисловість ЄС, що налічує близько 160 тис. компаній, в яких працює 1,3 мільйона осіб, є важливою опорою розвитку місцевої економіки в багатьох регіонах ЄС. З обсягом експорту понад 67 мільярдів євро галузь є глобальним гравцем, який успішно комерціалізує продукцію з високою доданою вартістю на ринках, що зростають, по всьому світу.

Європа є другим у світі експортером текстилю та одягу після Китаю. Зростання на 15% вартості експорту T&C в ЄС (-4,5% в обсязі) є результатом зростання цін. Збільшення на 30% вартості імпорту ЄС пов'язане зі зростанням поставок одягу з Китаю і Бангладеш. Порівняно з драматичним «коронним» 2020 роком експорт текстилю та одягу з ЄС збільшився на +10,6. %, а імпорт скоротився на -7,5%. У результаті дефіцит торговельного балансу ЄС покращився, хоча й залишається значним (-48 млрд євро) (рис. 3.3). Крім того, імпортні ціни трохи знизилися на одяг і знизилися на текстиль після різкого зниження китайських імпортних цін на маски для обличчя та захисні медичні засоби [287].

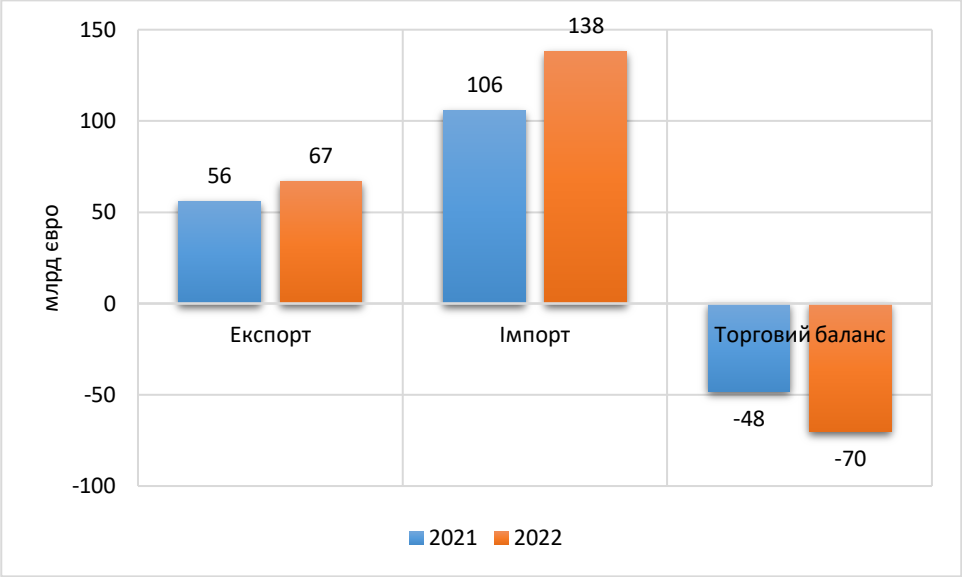


Рис. 3.3. Показники зовнішньої торгівлі у легкій промисловості Європейського Союзу у 2022 р.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [190]

Зростання експорту було здебільшого пов'язане з високими показниками на ринках Швейцарії, Китаю та США. З іншого боку, продажі текстилю та одягу з ЄС до Сполученого Королівства різко впали (-23%) через нові вимоги Brexit, затримки на митниці та брак водіїв вантажівок. Імпорт з Китаю, головного постачальника ЄС, впав на 28%, що у вартісному еквіваленті – 13 млрд євро. Так само імпорт текстилю та одягу зі Сполученого Королівства за звітний період різко скоротився (-48% або на -3 млрд євро).

Вимірювання міжнародної торгівлі справді має вирішальне значення для конкурентоспроможності європейської легкої промисловості та повинно бути повністю включене до Стратегії ЄС зі сталого та циркулярного текстилю. Комісія наполягає на тому, що «всі текстильні вироби, що розміщуються на ринку ЄС, довговічні, не містять шкідливих речовин, виробляються з дотриманням соціальних стандартів...». Це необхідна умова для створення рівних умов для всіх текстильних і швейних компаній, незалежно від їхньої

виробничої бази. Імпорт на суму 100 мільярдів євро і понад 20 мільярдів «іноземних» текстильних виробів, розміщених на Єдиному ринку, потребують різкого розширення масштабів спостереження за ринком, але без порушення ланцюжків поставок.

Дивлячись на наслідки війни в Україні, EURATEX рішуче засудив російську агресію і запропонував підтримку українській текстильній промисловості. Україна пропонує цінні можливості пошуку постачальників для європейських брендів текстилю та одягу в рамках ширшої тенденції ближнього і далекого зарубіжжя, яка, мабуть, випливає з торговельних показників [190].

Текстильна промисловість робить значний внесок у європейську економіку, її поточний річний оборот становить 162 млрд євро (в основному це малі та середні підприємства). Згідно з даними Євростату, у 2021 році у виробництві текстилю, одягу, шкіри та штучних волокон було зайнято 1,9 млн осіб у 221 587 компаніях в ЄС-27. Пандемія Covid-19 негативно вплинула на європейську текстильну та швейну промисловість, спричинивши перебої в ланцюгах поставок, падіння попиту, проблеми з ліквідністю та затоварення. Тим не менш, пандемія призвела до необхідності пошуку можливостей для раціоналізації європейського виробництва, перегляду ланцюгів поставок і стимулювання більшої діджиталізації та зелених моделей. Індустрія моди історично покладалася на експлуататорські та несталі трудові та виробничі практики в усьому світі, але передові технології пропонують можливість трансформувати європейську текстильну промисловість, зробивши її більш етичною та екологічно свідомою. Таким чином, сталість бізнесу є важливими пріоритетами, що відображають зростаюче занепокоєння з боку споживачів і компаній щодо того, як зменшити негативний вплив текстилю на навколишнє середовище.

Текстильна промисловість переживає прискорений процес трансформації завдяки технологічному прогресу, змінам у виробничих витратах і зрушенням на світових ринках. Основна частина текстилю та одягу виробляється в Азії, зокрема в Китаї, Бангладеш, Індії, Камбоджі та В'єтнамі, а також у Туреччині. ЄС переважно імпортує готову продукцію з цього регіону. Тим не менш, у 2021 році текстильна та швейна промисловість ЄС експортувала продукції на суму 61 млрд євро, що робить ЄС другим найбільшим експортером у світі після Китаю. Європейські виробники є світовими лідерами, особливо в галузі технічного та промислового текстилю, включаючи неткані матеріали (промислові фільтри, засоби гігієни, продукція для автомобільної та медичної галузей), а також у виробництві високоякісного одягу та інтер'єрного текстилю з високим насиченням дизайну. Текстильний сектор залишається важливою частиною європейської обробної промисловості. Індустрія текстильних послуг робить значний внесок у європейську економіку, її поточний річний оборот становить 162 млрд євро. За даними Євростату, у 2021 році в текстильній промисловості (включаючи текстиль, одяг, шкіру та штучне волокно) працювало 221 587 компаній, зокрема 99% - малі та середні підприємства. На європейський текстильний сектор припадає 2,4% зайнятості у переробній промисловості ЄС та 1,4% доданої вартості у переробній промисловості ЄС. Найбільшими виробниками в цій галузі є Італія, Німеччина, Франція та Іспанія. На першу трійку - Італію, Німеччину та Францію - припадає 35%, 14% та 10% обороту ЄС відповідно. Компанії з чисельністю працівників менше 50 осіб складають понад 90% і виробляють майже 60% доданої вартості. Однак, з точки зору показників зовнішньої торгівлі, близько 20% продукції ЄС експортується, незважаючи на обмежений доступ до багатьох ринків за межами ЄС. Європейська текстильна промисловість в основному складається з малих і середніх підприємств. У 2021

році в ЄС було вироблено 7,4 кг текстилю на особу, а спожито майже 26 кг. Виробництво одягу в країнах ЄС, як правило, складається з товарів середньої та високої цінової категорії. Такі країни ЄС, як Італія, Франція та Німеччина, як правило, виробляють високоякісний одяг класу «люкс». Польща, Угорщина та Румунія, маючи дешевшу робочу силу, виробляють продукцію середньої цінової категорії. У 2021 році в країнах ЄС-27 витрати на оплату праці становили 21,3% від загальної собівартості виробництва одягу порівняно з 19,6% у 2011 році. Тим не менш, зайнятість у текстильній промисловості поступово знижувалася протягом 2011-2021 років. У 2011 році в текстильній промисловості та виробництві одягу було зайнято 1 606 720 осіб, а у 2021 році ця цифра зменшилася до 1 451 218 осіб [194].

Автоматизовані та з'єднані між собою «розумні» текстильні фабрики, нові виробничі процеси та використання передових матеріалів – це лише деякі основні моменти технологічної трансформації, яка змінює текстильну промисловість. Сьогодні передові технології також відіграють вирішальну роль у вирішенні проблем, пов'язаних з пандемією Covid. До пандемії Covid передові матеріали представляли технологічну галузь, в якій європейські текстильні компанії запатентували найбільше патентів. Інші відповідні технологічні галузі включають передові виробничі технології і, меншою мірою, промислові біотехнології, що свідчить про важливість еко-інновацій в європейській текстильній промисловості. У постковідну епоху впровадження цифрових, екологічних та переробних технологій стане критично важливим для виживання та оновлення галузі. Зокрема, використання технологій штучного інтелекту пропонує потенціал для революційної аналітики запасів і кращої організації ланцюга поставок. Спільна робота над 3D-дизайном і додатки доповненої/віртуальної реальності нададуть компаніям нові можливості для більш ефективної діяльності та взаємодії з клієнтами у світі з

обмеженою свободою пересування. Розумний текстиль, заснований на досягненнях в галузі дослідження матеріалів, електроніки та біотехнологій, буде відігравати життєво важливу роль в часи Covid, і це сегмент, в якому ЄС демонструє свої сильні сторони. Функціональний текстиль, вдосконалений Інтернетом речей, - це динамічна галузь, що відкриває нові можливості для зондування і моніторингу функцій організму, забезпечує зв'язок і передачу даних між тілом і машиною, а також багато інших інновацій.

Протягом кількох років текстильна промисловість переживає інтенсивний процес цифрової трансформації, зумовлений зростанням споживчого попиту на персоналізовану продукцію, підключенням пристроїв для виробництва текстилю на основі додатків Інтернету речей та більшою автоматизацією виробничих і логістичних процесів. Технологічні інновації створили нові бізнес-моделі та можливості для текстильних компаній. Наприклад, цифровий друк на текстилі надав компаніям і споживачам можливість швидко і відносно дешево кастомізувати і виробляти продукцію за власним дизайном та ідеями споживачів. Інновації щодо застосування матеріалів призвели до появи нових цікавих рішень, таких як використання відходів цитрусових, молока, ананасів та кавової гущі для виробництва нових матеріалів для одягу. Європейська текстильна промисловість перебуває під великим тиском, щоб бути інноваційною. Багато текстильних компаній віддають R&D на аутсорсинг, що робить інноваційний процес фрагментарним (ситуативні, а не постійні ініціативи) [198].

Пандемія Covid прискорила тенденції діджиталізації в текстильній промисловості. Як наслідок соціального дистанціювання, комунікації всередині та між фірмами в ланцюгу постачання текстилю відбуваються за допомогою цифрових засобів (тобто подання зразків та інновацій в цифровому форматі). Ковід спричинив термінові зміни в комунікаціях, що призвело до

більшої кількості цифрових обмінів та використання методів візуалізації. Текстильна промисловість відігравала ключову роль у часи Covid у забезпеченні засобів індивідуального захисту функціональними текстильними матеріалами та пристроями, включаючи дистанційну діагностику та відстеження контактів або розумний одяг з текстилю для боротьби з коронавірусною інфекцією. Зокрема, сфера електроніки охоплює багато аспектів передових досліджень і розробок і надає можливість виробникам текстилю та дизайнерам одягу впроваджувати інновації за допомогою низки передових технологій, включаючи передові матеріали, фотоніку і нанотехнології [223, с. 1115].

Розвиток технологій можна відстежувати за допомогою патентної діяльності, пов'язаної з конкретними галузевими видами діяльності на основі патентних класифікацій. Слід зазначити, однак, що інноваційні ідеї в текстильному секторі не завжди патентуються через дорожнечу самого процесу (отже, патенти відображають лише частину реальності). Переважним способом захисту є швидкість і якість доставки, а також створення систем і репутації у власних нішах. Для того, щоб зрозуміти специфіку патентної діяльності, аналіз заявок на патенти на новації текстилю базувався на міжнародній патентній класифікації, наданій Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. Ця класифікація включає комплексну схему класифікації патентів у галузі текстилю, яка дозволяє визначити патентні області в Міжнародних патентних кодах (коди МПК), що є специфічними для цього сектору. Використовуючи цей підхід, ми можемо репрезентативно відобразити патентну активність на рівні ЄС і на глобальному рівні в текстильному секторі та спостерігати тенденції в поширенні і розвитку. Що стосується розробки нових технологій, то передові матеріали представляють сферу, в якій європейські текстильні компанії патентують найбільше. Інші

важливі технологічні галузі включають передові виробничі технології і, меншою мірою, промислову біотехнологію.

Інтегрований розвиток технологій можна відстежувати за патентуванням діяльності, пов'язаної з конкретними галузями, на основі патентних класифікацій. Однак, слід зазначити, що інноваційні ідеї в текстильному секторі не завжди патентуються через дорожнечу самого процесу (отже, патенти відображають лише частину реальності). Переважним способом захисту є швидкість і якість доставки, а також створення систем і репутації у власних нішах. Для того, щоб зрозуміти специфіку патентної діяльності, аналіз заявок на патенти на текстиль базувався на міжнародній патентній класифікації, наданій Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. Ця класифікація включає комплексну схему класифікації патентів у галузі текстилю, яка дозволяє визначити патентні області в Міжнародних патентних кодах (коди МПК), що є специфічними для цього сектору. Використовуючи цей підхід, ми можемо репрезентативно відобразити патентну активність на рівні ЄС і на глобальному рівні в текстильному секторі та спостерігати тенденції в поширенні та інтегруванні розвитку. Що стосується розробки нових технологій, то нові матеріали представляють сферу, в якій європейські текстильні компанії патентують найбільше (рис. 3.4). Інші важливі технологічні галузі включають сучасні виробничі технології і, меншою мірою, промислову біотехнологію.

Заявки на патенти в галузі передових матеріалів становлять трохи більше 40% усіх патентів на передові технології, поданих текстильними компаніями в ЄС-27. Загалом, найбільшу частку патентів у сфері передових матеріалів подають США, за ними йдуть країни ЄС-27, що приблизно в 5 разів перевищує частку японських текстильних компаній.

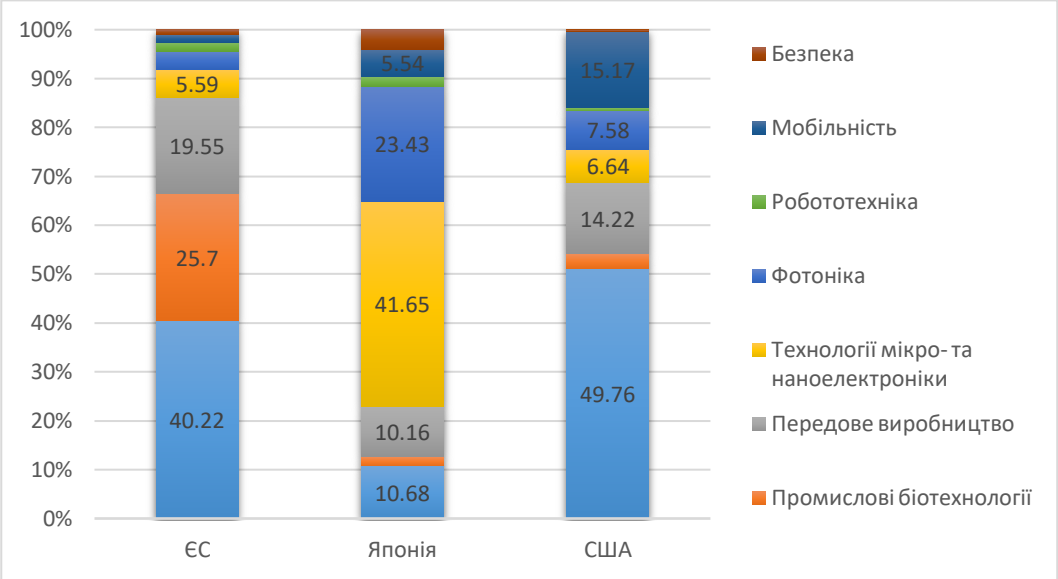


Рис. 3.4. Міжнародні технологічні патенти, подані компаніями легкої промисловості країн-лідерів на глобальному ринку в 2011-2021 роках

Джерело: сформовано автором на основі [194]

Майже 26% і 20% усіх патентів, поданих європейськими текстильними компаніями, припадає на промислову біотехнологію та передові технології виробництва відповідно. Перший напрямок також пов'язаний з інноваціями в галузі сталого та екологічного текстилю. Загальна кількість патентів, пов'язаних з передовими виробничими технологіями, поданих американськими та японськими текстильними компаніями в період 2011-2021 років, була дещо вищою. Однак текстильна промисловість ЄС-27 має порівняльну перевагу в галузі промислових біотехнологій. Європейські текстильні компанії не мають високих позицій у сфері мікро- та наноелектроніки (МНЕ) порівняно з Японією. Майже 42% всіх патентних заявок на сучасні технології, поданих текстильними компаніями в Японії, стосуються цієї галузі, за нею йдуть США (7%) та ЄС-27 (6%). Фотонні технології мають важливе значення для інтеграції нових фотонних матеріалів у текстиль, що дозволяє створювати нові дизайни та вдосконалені продукти в текстильній промисловості. Наразі 4,5% всіх патентів на передові технології, поданих текстильними компаніями в ЄС-27 в період з 2011 по 2021 рік, можна

віднести до сфери фотоніки. Найбільша частка заявок на патенти в галузі фотоніки була подана в Японії (23%), за якою слідують США (8%). Заявки на патенти у сфері штучного інтелекту, великих даних або Інтернету речей не подавалися безпосередньо компаніями текстильної промисловості.

Якщо розглядати тенденції патентування в галузі текстилю в цілому, то Китай є світовим лідером, за ним слідує Японія, яка значно менш активна в патентуванні текстилю, на п'ятому місці – США, а ЄС-27 посідає п'яте місце. Що стосується ЄС, то найбільшу частку заявок на патенти на текстильні вироби в загальній кількості світових патентних заявок подали німецькі суб'єкти господарювання (Німеччина входить до п'ятірки світових лідерів), за ними слідує Іспанія, Австрія та Франція (рис. 3.5).

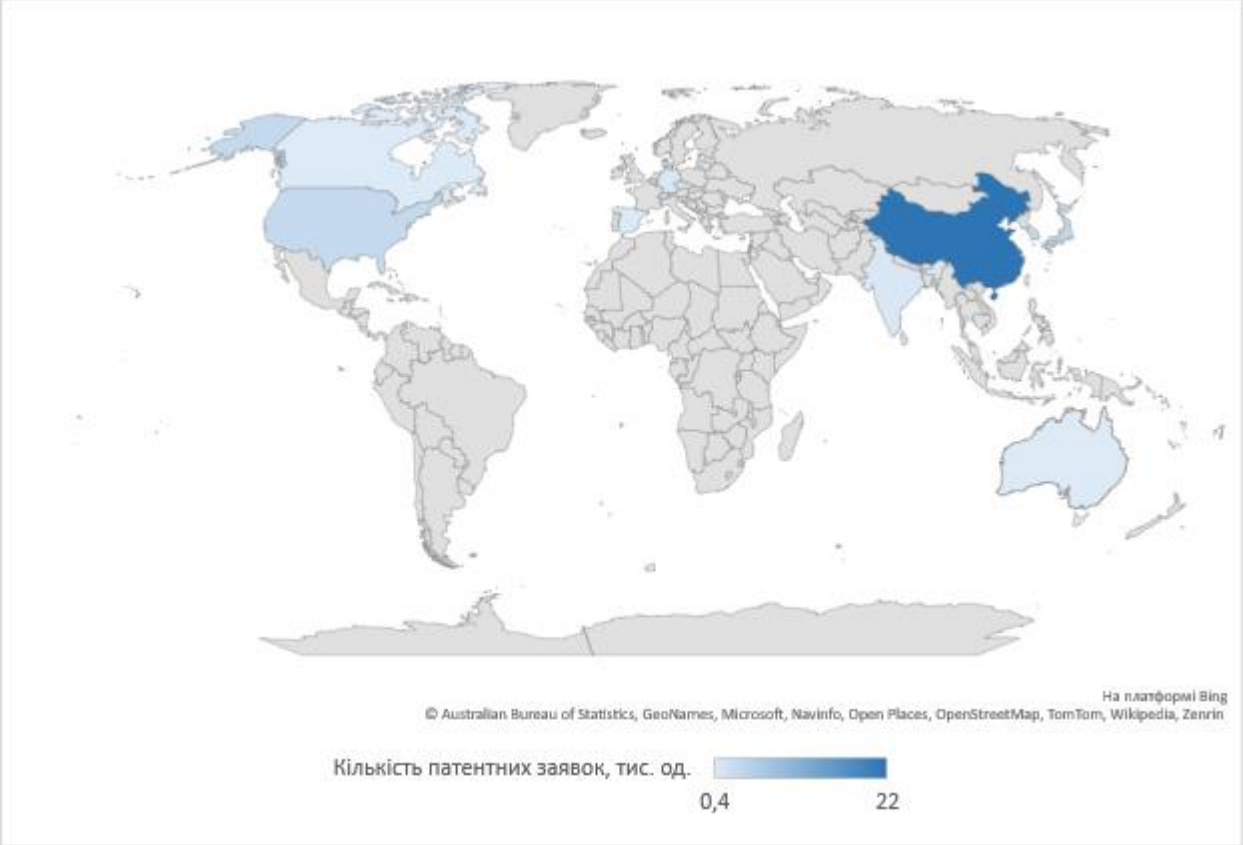


Рис. 3.5. Обсяги патентних заявок текстильних компаній у 2021 р.
Джерело: сформовано автором на основі [194]

Німеччина відіграє ключову роль у позиції ЄС-27, її частка складає приблизно 45% патентів на текстиль в ЄС-27. Далі з меншою часткою спостерігаються Іспанія, Австрія, Франція, Данія та Португалія (рис. 3.6).

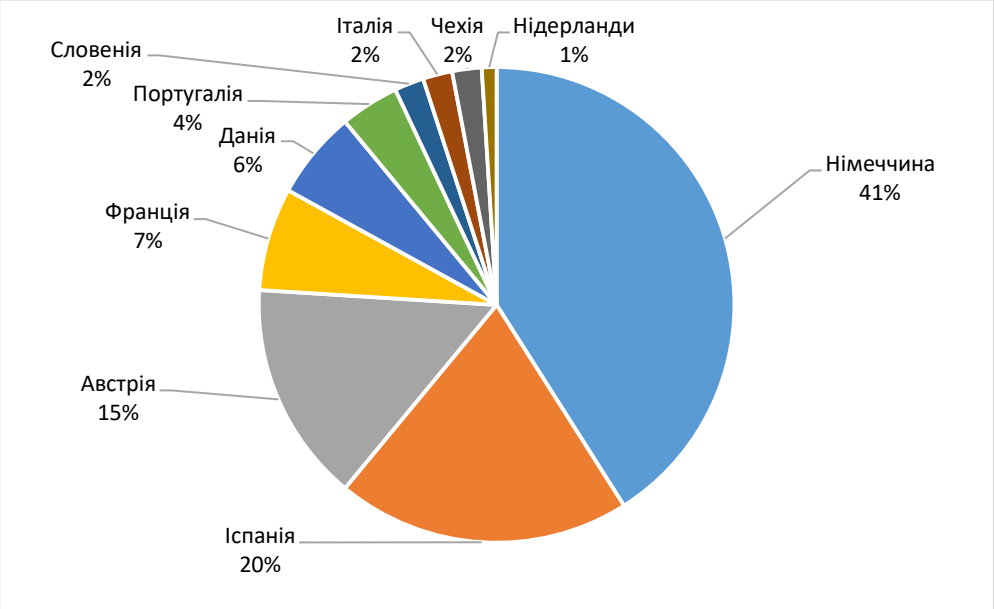


Рис. 3.6. Загальна кількість патентів на текстиль серед європейських країн, топ-10 у 2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі [194]

У 2021 році на території України функціонувало 2518 компаній легкої промисловості, на яких працює близько 88 тис. осіб персоналу. У текстильному виробництві функціонувало 510 підприємств (15,9 тис. осіб), у виробництві одягу – 1669 компаній (49,5 тис. осіб), у виробництві шкіри та взуття – 339 підприємств (22,5 тис. осіб). При цьому легкою промисловістю було реалізовано продукції обсягом 29655,9 млн. грн (рис. 3.7), що становить 1% від загального обсягу реалізованої промислової продукції. Попри воєнні умови, в Україні більше 70% швейних фабрик продовжують свою діяльність. Це свідчить про значний потенціал та стійкість галузі. Однак, сектор зіткнувся з критичними викликами, такими як дефіцит кадрів і необхідність доступу до фінансування, що також відобразилось і на обсягах реалізованої продукції [3].

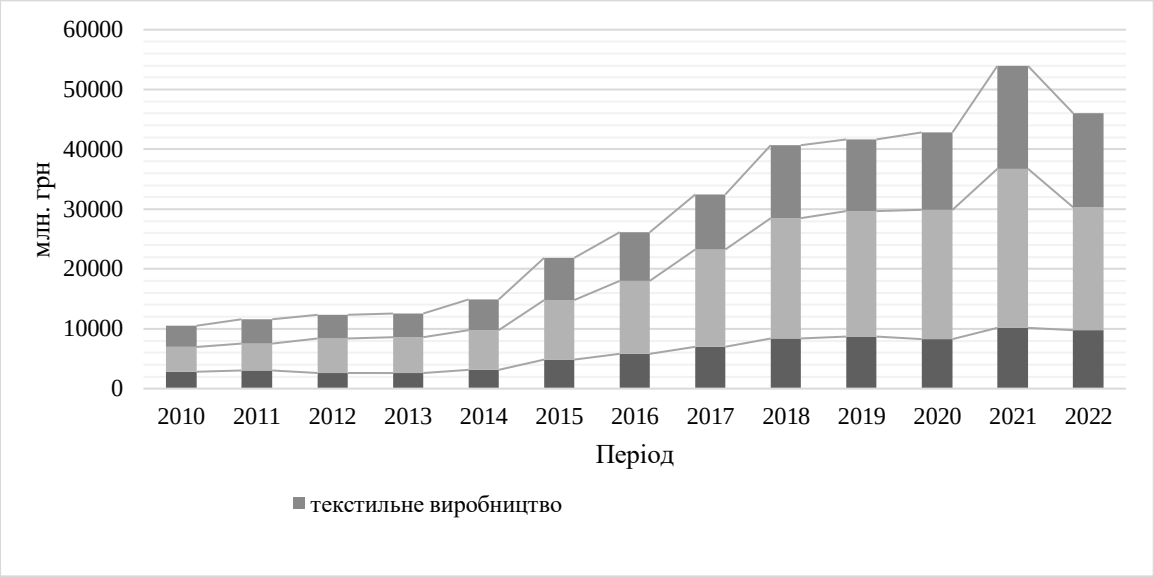


Рис. 3.7. Обсяг реалізованої продукції виробництва текстилю, одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (млн. грн)

Джерело: сформовано автором на основі даних Держкомстату України [85]

Виробництво тканин протягом останніх років зазнало значних коливань. У 2015 році відбулось значне збільшення попиту на одяг та вироби з текстилю для армії, поліції, рятувальників та неурядових організацій, що підтримують Донбаський регіон, призвело до збільшення виробництва. А вже в 2016 році обсяг даних замовлень зменшився і з прийняттям Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, запровадженням росією імпортного мита на різні види одягу рівень експорту суттєво знизився. Це підтверджує високу чутливість попиту на українську тканину до змін на цих ринках, що вказує на дуже вузьку ринкову базу та неспроможність швидко переходити на інші ринки.

Обсяг експорту продукції легкої промисловості перевищує імпорт в 2,5 рази (рис. 3.8). В Україні залишилася невелика кількість текстильних підприємств. Компанії, які виробляють вовняні та камвольні тканини, працюють не на повну потужність. Значна частина виробництва вовняної продукції використовується для форм військових та інших споживачів. Вітчизняним комбінатам, що виробляють бавовняні тканини, важко

конкурувати з новими туркменськими виробниками текстилю (тканин) через цінові субсидії на сиру бавовну. У результаті вони працюють з більш низьким рівнем використанням власної потужності.

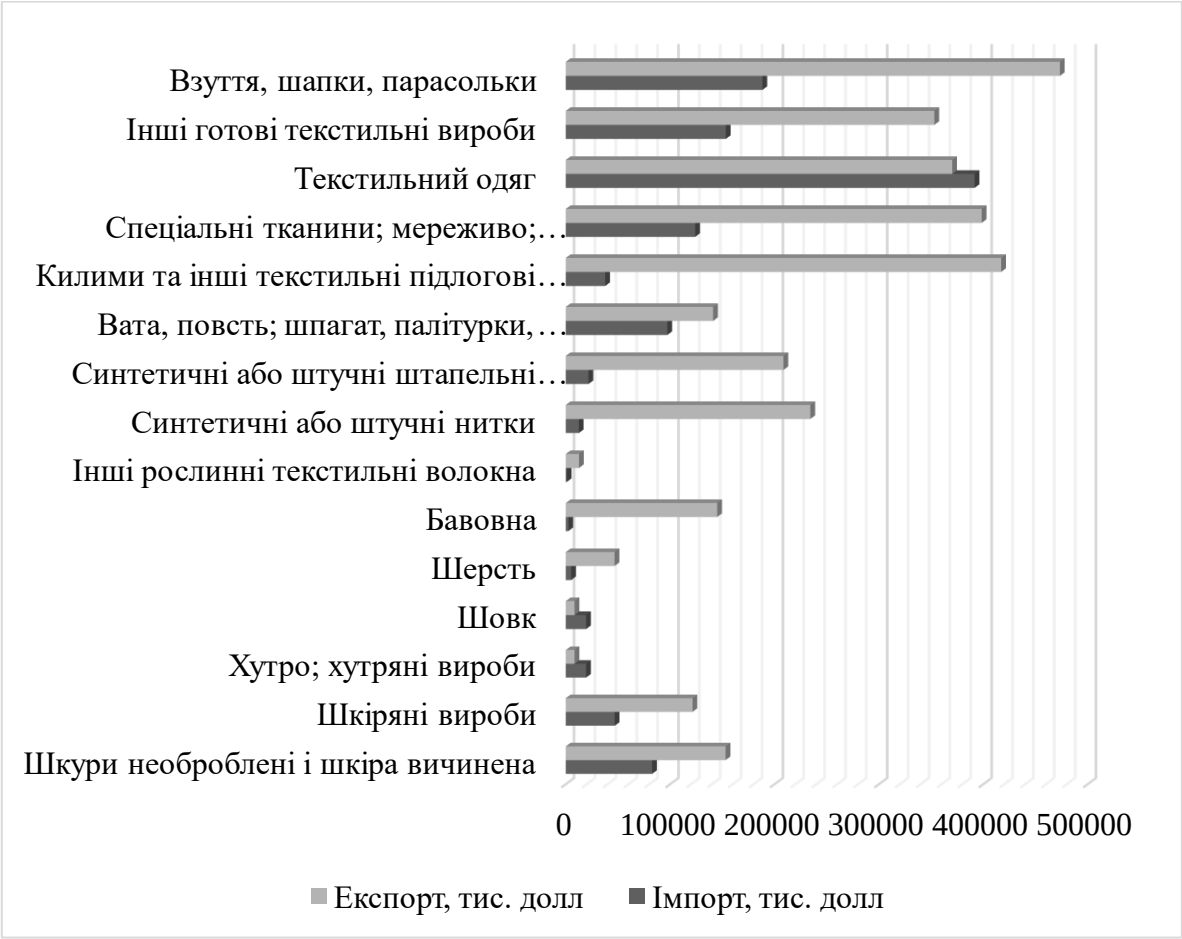


Рис. 3.8. Обсяги імпорту та експорту продукції легкої промисловості в 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі даних Держкомстату України [106]

Не дивлячись на зниження обсягів реалізації продукції в 2019-2021 роках, українське виробництво одягу та взуття потенціальні можливості для розширення, за умови інтегрованості внутрішнього бізнес-потенціалу. Промисловість повинна подолати певні бар'єри щодо інтегрування, просуватись на нові ринки та активізувати залучення інвестицій. За результатами досліджень розвитку легкої промисловості України сформовано

експрес-варіант SWOT-аналізу з метою визначення поточної ситуації (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Узагальнений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України з урахуванням євроінтеграції

Сильні сторони	Слабкі сторони
– угоди про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, ЄАВТ; – відмінне транспортне сполучення з ЄС; – висока якість виробництва; – якісний дизайн та мода; – деякі фабрики оснащені сучасним обладнанням; – конкурентні витрати на оплату праці.	– обмежене виробництво вітчизняних тканин, шкіри та фурнітури; – значні обсяги «сірого» імпорту взуття та одягу і як наслідок значний рівень тінізації внутрішнього ринку; – імпорт із заниженою вартістю становить конкуренцію вітчизняному продукту; – старіння робочої сили – труднощі із залученням нових працівників; – нестача керівного персоналу середньої ланки; – відсутність довіри до правової системи; – нестача технічного персоналу; – військові дії на Сході країни; – низька внутрішня купівельна спроможність; – низька продуктивність; – застаріле обладнання; – більшість виробництв одягу працює за давальницькою схемою; – українські бренди не мають значного поширення.
Можливості	**Загрози**
– забезпечення швидкої реакції на невеликі замовлення на нішевих ринках, таких як “швидка мода”; – просування українських брендів на експортних ринках; – забезпечення сезонних поповнень; – забезпечення товарами високої моди та товарами класу люкс із конкурентною ціною; – розвиток українських брендів на міжнародному рівні; – підготовка персоналу, освоєння передових навичок і технологій; – реконструкція фабрик з метою підвищення продуктивності, в тому числі створення модульних виробництв; – залучення цільових інвестицій у виробництво текстилю та аксесуарів/фурнітури; – інвестиції в нові та існуючі фабрики; – розвиток експортних ринків спочатку в вітчизняних теренах, а потім розширення їх до ЄС, ЄАВТ, Канади та Близького Сходу.	– ЄС зменшує розмір мита на торгівлю одягом та взуттям в рамках пільгового режиму GSP, зменшуючи цим переваги ГВЗВТ (Поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС; – складна ситуація в окремих регіонах, територіях, окупованих в результаті російського вторгнення ; – зовнішня міграція робочої сили; – Brexit вплинув на рівень торгівлі з Великобританією; – проблеми із отриманням сертифікату Євро-1

Джерело: сформовано автором

З метою підвищення рівня пропозиції на ринку необхідно інтегрувати діяльність фабрик для підвищення продуктивності та залучення інвестицій, як

вітчизняних, так і іноземних для поглиблення інтегрованості та розширення існуючих потужностей. Для зростання рівня попиту, слід забезпечити ефективну інтеграцію українських виробників, брендів, творців моди із зарубіжними партнерами, вихід на експортні ринки, зокрема, ЄС, ЄАВТ, Близький Схід та Канаду. При цьому вітчизняним компаніям доцільно спрямовувати інтегрованість у контексті залучення постачальників тканин поза територією України:

– Туреччина, яка є найближчим постачальником різноманітних тканин високої якості. Деякі турецькі комбінати не передбачають великих мінімальних замовлень, які є більш зручними для виробників одягу при виконанні невеликих замовлень. Час реагування та надійність з боку Туреччини теж на високому рівні, що зручно для виробників одягу, які конкурують щодо швидкості та адаптації;

– Китай, Малайзія, Індонезія та інші країни Далекого Сходу, які є джерелом найрізноманітнішого вибору тканин та, як правило, за нижчими цінами. Тайвань і Корея іноді використовуються як джерело більш спеціалізованих тканин, недоступних в інших місцях;

– Індія та Пакистан, які є основними постачальниками бавовни та бавовняно-змішаних тканин;

– Європа, основна частка з Італії та Польщі. Матеріали з Італії використовуються для виготовлення високоякісної продукції, зокрема високотехнологічний спортивний одяг. Це два важливі джерела для виробників, що працюють за давальницькою схемою для європейських споживачів, а також для компаній із виробництвом повного циклу або виробників фірмової продукції, яким необхідні сертифікати Євро-1 для здійснення експорту за конкурентоспроможними цінами.

Інтегрованість з постачальниками тканин є особливо гострою проблемою для виробників одягу. В Україні доступний лише обмежений вибір тканин, і в деяких випадках якість не відповідає рівню вимог багатьох ринків, зокрема ринку експорту до ЄС. Зростання виробництва тканин для пошиття одягу дозволить українським ланцюгам постачання бути більш гнучкими, відповідно ціна та швидкість реагування будуть конкурентними. Місцеве виробництво тканин є важливим для розвитку експорту одягу до ЄС на правах безмитного ввезення.

На основі проведеного дослідження, встановлено особливості використання стратегії інтегрованого розвитку компаніями ЄС. Ефективність стратегії інтегрованого розвитку продовжує підвищуватися – середній бал Індексу зараз становить 71,3 (рис. 3.9).

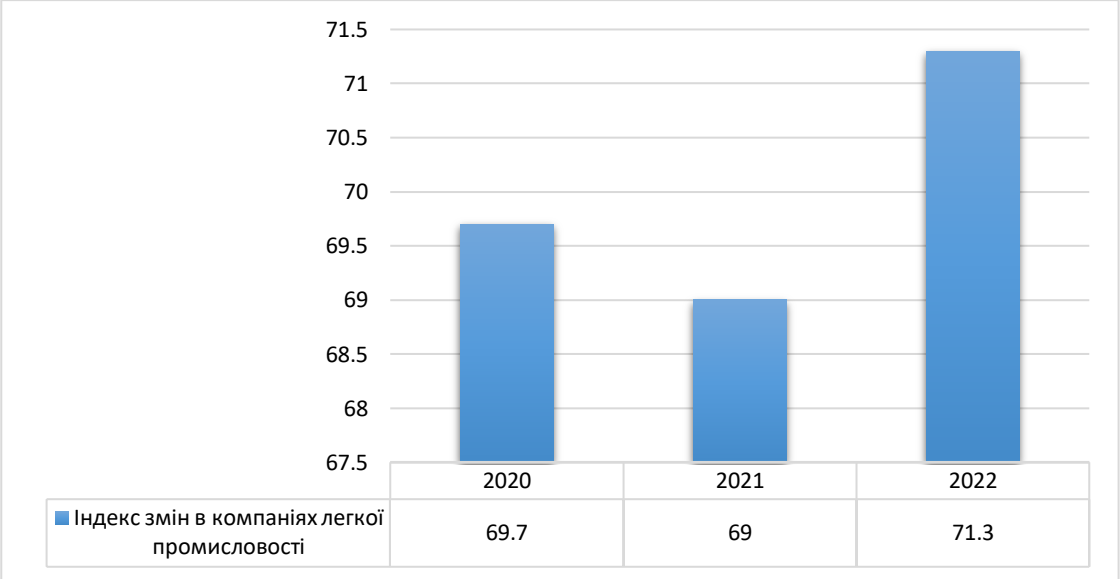


Рис. 3.9. Індекс змін у легкій промисловості ЄС

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Оцінка за стратегію виводиться з відповідей компанії на питання про інтеграцію стратегії, лідерство, внутрішню взаємодію, суттєвість, взаємодію з клієнтами та звітність. Стратегії включають довгострокові цілі, обов'язки, терміни та розподіл ресурсів. Стратегія постачання матеріалів забезпечує

основу для визначення ризиків для постачання, фокусування інвестицій та підвищення показників сталого розвитку. Взаємодія з широким колом зацікавлених сторін гарантує, що ризики та можливості не будуть проігноровані.

Зміна клімату, права людини та хімічна токсичність продовжують домінувати на порядку денному корпоративних ризиків (рис. 3.10).

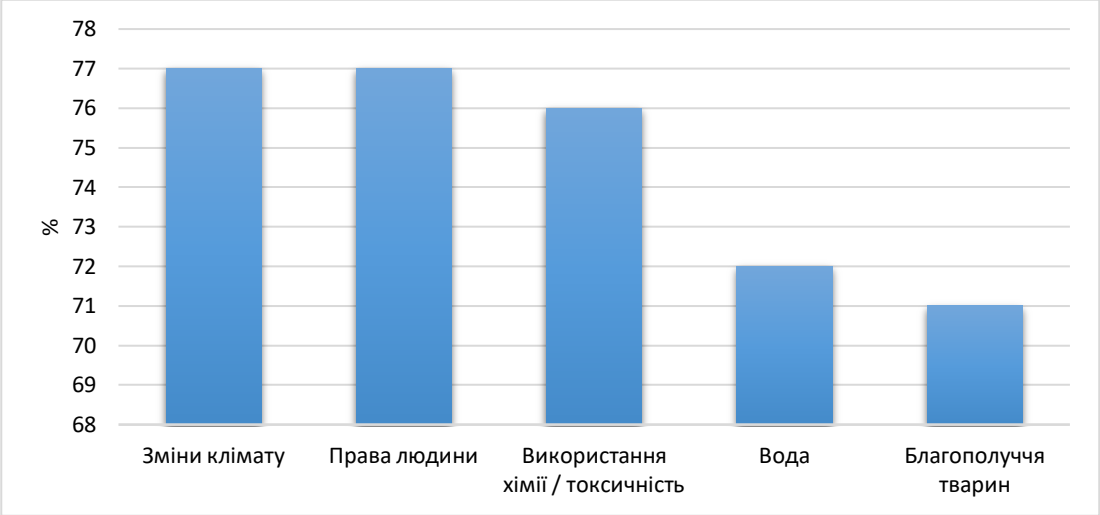


Рис. 3.10. Найбільш впливові бізнес-ризики для компаній легкої промисловості ЄС

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Бізнес-ризики, що посідають перше місце в рейтингу, відображають теми, що визначають розвиток бізнесу сьогодні, зокрема, належну перевірку, репутацію та регулювання. Все більше уваги приділяється спільному вирішенню соціальних та екологічних питань. Увага до цього тісного взаємозв'язку між соціальними та екологічними викликами була ще більше посилена в липні 2022 року, коли Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй проголосила, що кожна людина на планеті має право на здорове довкілля.

Компанії MCI сміливо беруть на себе зобов'язання щодо захисту клімату та лісового господарства. 55% компаній взяли на себе зобов'язання

встановити або вже встановили науково обґрунтовану ціль щодо клімату, а 56% взяли на себе зобов'язання встановити або вже встановили ціль щодо усунення вирубки лісів з ланцюгів постачання. Скорочення викидів парникових газів на суші та усунення вирубки лісів або перетворення природних екосистем йдуть пліч-о-пліч. Більше інструментів та рекомендацій, які допоможуть компаніям зосередити зусилля в цьому напрямку, стали доступними лише нещодавно. Наприклад, запровадження Керівництва з земельного сектору та поглинання парникових газів Протоколу щодо парникових газів (GHG Protocol Land Sector and Removals Guidance) та Керівництва з лісового, земельного та сільського господарства (FLAG) ініціативи «Лісові, земельні та сільськогосподарські цілі», а також 12 основних принципів Системи підзвітності та науково обґрунтованих цілей мережі «Земельні науково обґрунтовані цілі», що зосереджуються на захисті та відновленні екосистем (на стадії розробки).

Майже половина всіх учасників узгодили свої стратегії поводження з матеріалами з Цілями сталого розвитку (рис. 3.11).

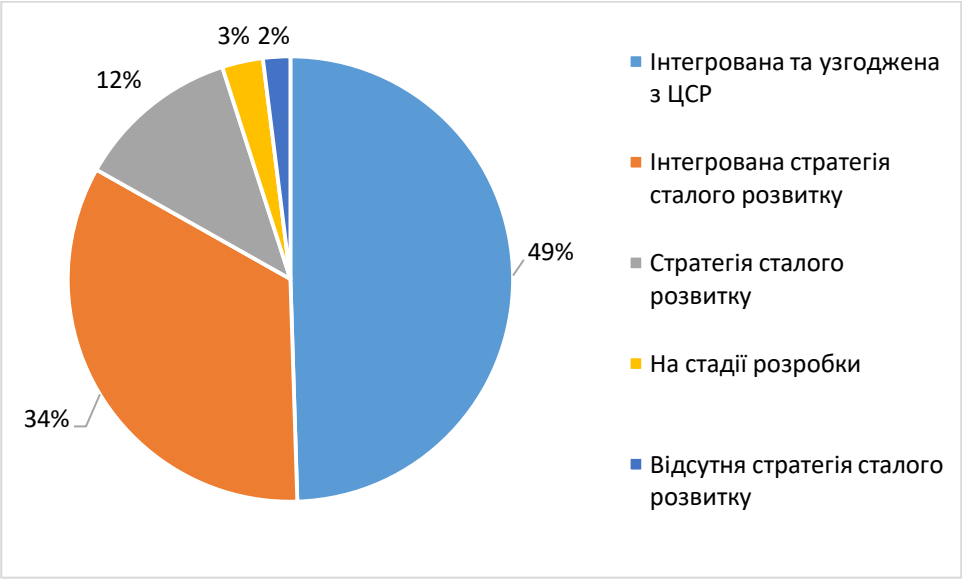


Рис. 3.11. Використання компаніями ЄС інтегрованих стратегій використання матеріалів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Майже всі респонденти мають стратегію поводження з матеріалами, і було досягнуто прогресу в її інтеграції в загальну корпоративну стратегію. Узгодженість із Цілями сталого розвитку (ЦСР) досягла 50%, хоча збільшення лише на 1% порівняно з минулим роком. Факти свідчать про те, що в той час як деякі компанії наполегливо працюють над тим, щоб стратегічно наблизитися до ЦСР, інші не знаходять (або не надають пріоритетності) узгодженню з ЦСР, навіть якщо компанія вважає, що її корпоративний дух відповідає цим цілям. Компанії об'єднують зусилля для захисту клімату, природи та циркулярної економіки (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Глобальні зобов'язання та ініціативи компаній легкої промисловості ЄС

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Компанії приєднуються до галузевих, а також ширших або міжгалузевих мереж у відповідь на нагальну потребу в діях та неодноразові заклики до співпраці. Кліматичні зобов'язання посідають чільне місце в ініціативі «Науково обґрунтовані цілі» та ініціативі РКЗК ООН «Мода на клімат», так само як і зобов'язання щодо відповідального ведення бізнесу та циркулярності

в рамках співпраці з Глобальним договором ООН та Фундацією Еллен Макартур. Усвідомлення органічного взаємозв'язку між кліматом і природою зростає, а такі ініціативи, як Пакт моди, допомагають консолідувати зусилля. Всі одностайні в тому, що кожен у компанії повинен відігравати певну функціональну роль у забезпеченні сталого розвитку (рис. 3.13).

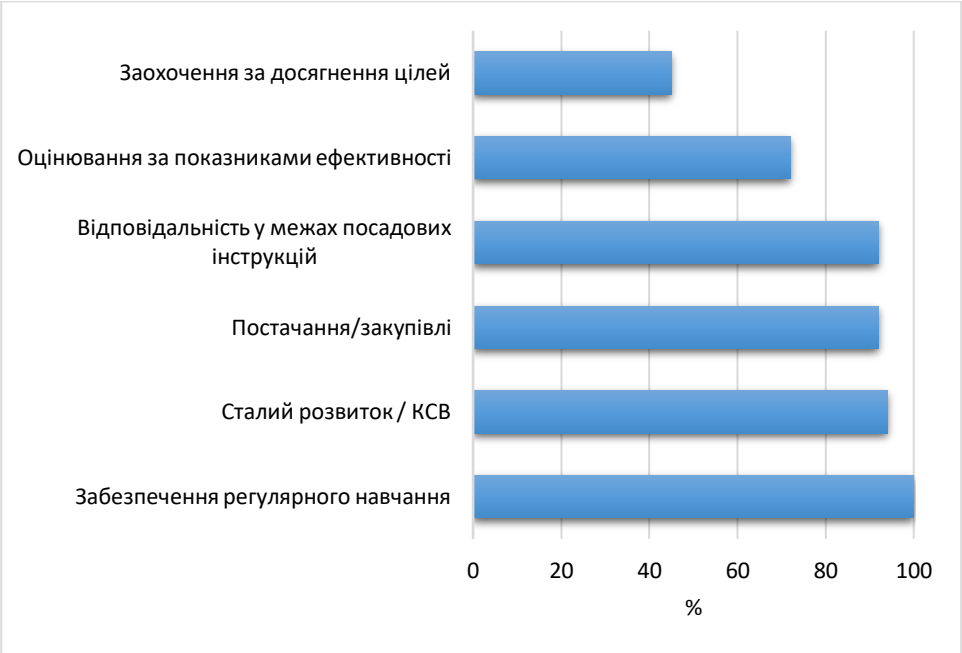


Рис. 3.13. Показники внутрішнього інтегрування розвитку бізнесу компаній легкої промисловості ЄС

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Вперше в історії всі учасники проходять певний рівень навчання з питань сировини. Більшість компаній-учасниць включили обов'язки зі сталого використання сировини у відповідні посадові інструкції, встановлюють і вимірюють показники ефективності порівняно з цільовими показниками, і, хоча в інших сферах внутрішньої взаємодії прогрес повільний, компанії все частіше включають стимули або винагороди за досягнення цілей. Важливо зазначити, що стимули та винагороди варіюються від заслуг і визнання до «призів», бонусів та інших систем грошової винагороди.

Три чверті компаній інвестують в інновації та сталий розвиток сировинної галузі. 73% компаній позитивно відповіли на питання про інвестиції в матеріали та пов'язану з ними діяльність зі сталого розвитку, а менша підгрупа (49%) надала дані щодо обсягів інвестицій. На основі наданих даних ми можемо оцінити фінансові та негрошові внески в розмірі 512 мільйонів доларів США (очевидно, що ця сума є заниженою через обмежене розкриття фінансової інформації), але все ж вона є показовою і дозволяє отримати певне уявлення про те, куди компанії розподіляють свої фінанси (рис. 3.14). Більшість витрат, про які повідомлялося, були здійснені через прямі фінансові канали, а 14% припадає на витрати в натуральній формі. Реальні гроші спрямовані на імпакт-інвестування (512 млн. долл).

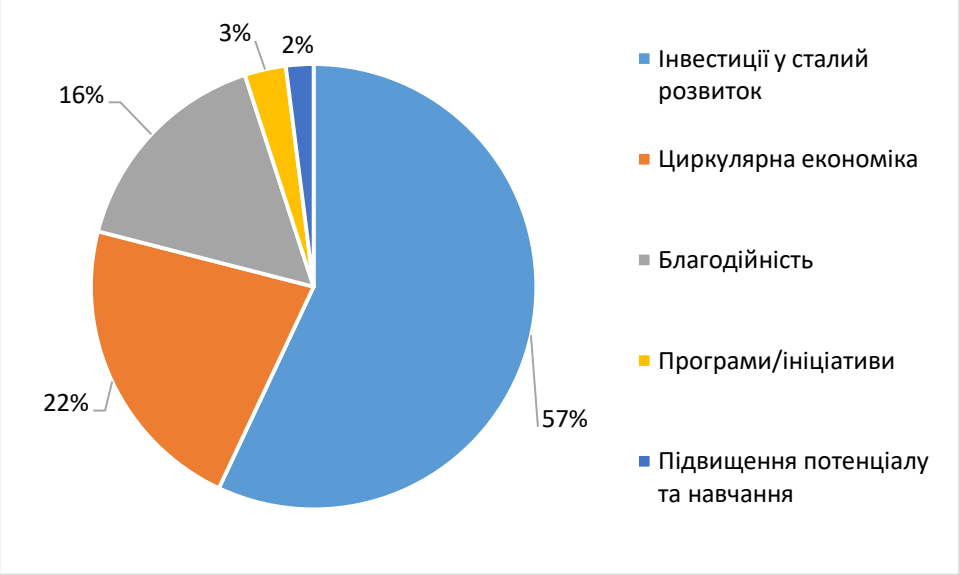


Рис. 3.14. Частка витрат компаній легкої промисловості ЄС за фінансовими інструментами

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Найбільше коштів - 57% ($292 млн) від загальної суми витрат, про які повідомлялося, було спрямовано на імпакт-інвестування, зокрема на облігації сталого розвитку та вуглецеві квоти. За цим слідують масштабні інвестиції

(113 млн доларів США) у циркулярну економіку, включаючи системи збору відходів, інноваційні перероблені матеріали та технології. Витрати на благодійність ($82 млн доларів США) відображають корпоративні внески у важливі нові програми, такі як перехід на органічне або регенеративне сільське господарство. Решта (5%) розподілена між проєктами під керівництвом компанії, навчанням та розбудовою потенціалу. Більшість витрат не є специфічними для одного матеріалу (рис. 3.15).

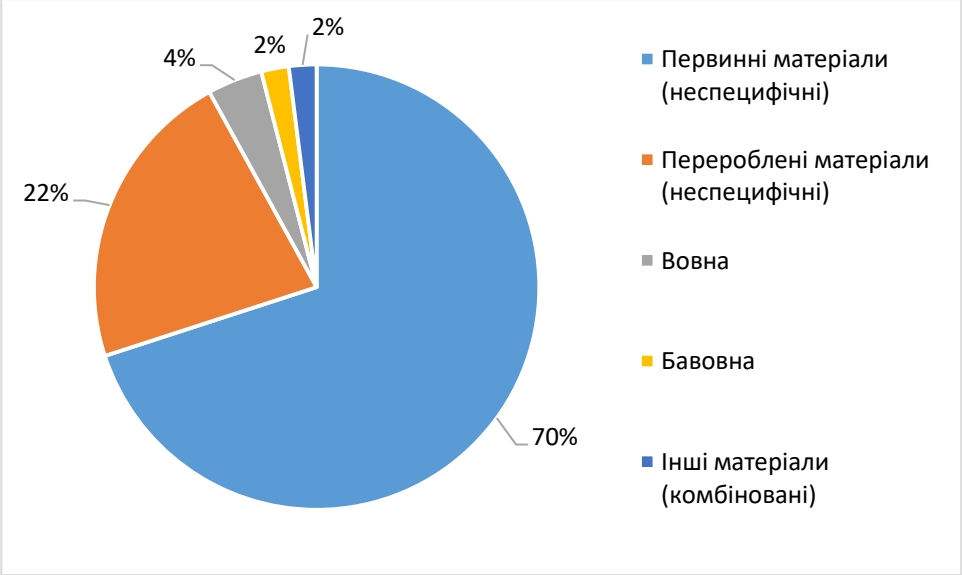


Рис. 3.15. Частка витрат компаній легкої промисловості ЄС за категоріями

Джерело: сформовано автором за матеріалами [300]

Компанії не надають пріоритету одному матеріалу над іншим. Наприклад, соціальне інвестування у відновлювальне сільське господарство, можливо, було пов'язане з географією та юрисдикцією, а не з конкретними товарами, такими як бавовна, вовна чи шкіра. Лише 8% витрат було спрямовано на виробництво вовни, бавовни, кашеміру, гуми. Витрати на перероблені матеріали включали інвестиції в інфраструктуру для збору та сортування відходів, а також у можливості переробки.

Бренди активізують - і працюють по-іншому - над комунікаціями зі споживачами. Маркування продукту як сертифікованого або заявлення про більш стійкі характеристики вже давно стало звичною практикою, принаймні для деяких компаній, хоча вони частіше використовують власні етикетки, а не логотипи та етикетки третіх сторін. Що ще цікавіше, так це зростання активного залучення клієнтів та комунікації щодо сталості продукції - від освіти до відкритого діалогу та відповідей на запитання клієнтів. У процесі інтегрованого розвитку варто спостерігати за тим, як різні стандарти звітності та розкриття інформації реорганізуються під егідою Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board, ISSB). Директиви та вимоги до звітності на рівні країн або вже не за горами, або вже діють, наприклад, Директива Європейського Союзу про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та Регламент про вирубку лісів (EUDR) [192]. Спостерігачі, такі як Коаліція зі сталого одягу, кажуть, що компанії погано підготовлені, щоб впоратися зі зростаючими вимогами, особливо щодо прозорості ланцюгів поставок. Наразі результати Індексу показують, що корпоративна звітність є здебільшого ситуативною, і лише чверть учасників звітують за визнаними стандартами, такими як Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), але ми знаємо, що в кулуарах компанії готуються до більш жорстких вимог.

Інтегрований розвиток європейських компаній у колаборації з українськими може сформувати ряд можливостей для реформування ланцюгів генерування доданої вартості. Внаслідок Covid-19 звички клієнтів при купівлі одягу (або розміщенні замовлень на технічний текстиль) докорінно змінилися, а обмеження на подорожі значно похитнули глобальні ланцюги поставок. Ці нові тенденції змушують фірми текстильної промисловості переглянути свої стратегії постачання та операційні моделі. У майбутньому компаніям потрібно

буде переосмислити свої партнерські відносини, ще більше діджиталізуватися та отримати нові конкурентні переваги за рахунок ніашорінгу частини виробництва. Щоб подолати нинішні труднощі, згідно з нещодавнім звітом McKinsey (2020), «галузь повинна зазирнути в майбутнє – в «наступну норму» - і докорінно змінити свої практики сорсингу». Існує потреба не лише у більшій стійкості, а й у більш гнучких ланцюгах поставок, які є швидшими, економічно ефективнішими та гнучкими у виробництві та реалізації товарів. Європейські виробники текстилю також можуть розраховувати на поштовх завдяки новій європейській торговельній стратегії. Європейська комісія рекомендувала ЄС внести зміни до торговельних угод з партнерами по Пан-Євро-Середземноморській торговельній зоні [250]. Вона ухвалила пакет пропозицій, спрямованих на збільшення торгівлі між Європейським Союзом та сусідніми країнами Пан-Євро-Мед регіону, що сприятиме економічному відновленню після спалаху коронавірусу.

Інтегрований розвиток підприємств легкої промисловості сьогодні підтримує боротьбу за екологічний та етичний текстиль. Екологічно вироблений текстиль можна розглядати як «білу пляму» для можливостей зростання в галузі. Шлях вперед підкреслюється Зеленим курсом ЄС та пакетом заходів з розвитку циркулярної економіки як політичними пріоритетами, а також внесенням комплексних змін до ланцюгів створення вартості в текстильній галузі. Ці зміни призведуть не лише до створення більш справедливого та сталого сектору легкої промисловості, але й до підвищення його стійкості, що дозволить йому легше долати виклики в майбутньому. Текстильні компанії повинні будуть зосередитися на забезпеченні енергоефективності та контролі викидів, оскільки загальні показники якості будуть дедалі більше зосереджуватися на дотриманні екологічних стандартів. Перехід до більш сталих рішень є міжнародним викликом. Допоки клієнти

віддаватимуть перевагу нижчим витратам, конкуренція з країнами Азії залишатиметься сильною.

Значної популярності для європейських підприємств легкої промисловості набуває персоналізація на основі штучного інтелекту та віртуальний досвід, що також варто враховувати в інтегрованому розвитку вітчизняних компаній. Технології штучного інтелекту, доповненої і віртуальної реальності та великих даних відіграватимуть вирішальну роль в оновленні текстильної промисловості. Споживачі дедалі більше шукатимуть зручності, персоналізації та доказів використання екологічно чистих і безпечних для здоров'я матеріалів, а онлайн-покупки стануть набагато більш поширеними [276, с. 32]. З одного боку, європейська текстильна промисловість потребуватиме значних інвестицій у технології, які допоможуть онлайн-шопінгу віддзеркалити досвід, отриманий в магазині. З акцентом на «досвіді, а не на об'єктах», цифрові технології сприятимуть створенню нових послуг і різних форм взаємодії з клієнтами. З іншого боку, штучний інтелект і пов'язане з ним обладнання з датчиками та інтернет речей будуть необхідні для роботи з великими запасами і розвитку розподільчих центрів, керованих даними.

Особливої уваги в процесі інтегрованого розвитку компаній легкої промисловості потребує підвищення кваліфікації робочої сили, яке стане основою для розвитку нових конкурентних переваг у більш цифрову пост-ковідну епоху. Нові навички потрібні в усій текстильній промисловості, особливо в таких сферах, як виробничі процеси, дизайн, фінанси, розробка продукції, логістика, маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. Кваліфіковані працівники з передовими технологіями та цифровими знаннями будуть особливо затребувані в усіх країнах. Підтримка більшої кількості програм професійно-технічної освіти для текстильної промисловості на

національному та регіональному рівнях буде дуже актуальною, щоб сприяти розвитку цифрових і технологічних навичок [312, с. 8071].

Таким чином, можемо узагальнити останні тенденції та напрямки інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. Екологічна та етична легка промисловість стає важливою для споживачів та галузі в цілому, що спонукає підприємства звертати увагу на сталість і виробництво екологічно чистих матеріалів. Зелений курс ЄС та заходи з циркулярної економіки надають нових політичних пріоритетів для легкої промисловості та стимулюють комплексні зміни у ланцюгах створення вартості. Перехід до більш сталих рішень є міжнародним викликом, оскільки конкуренція з країн Азії залишається сильною, і текстильним компаніям необхідно зосередитися на енергоефективності та контролі викидів. Персоналізація на основі штучного інтелекту та віртуальний досвід набувають значної популярності серед європейських підприємств, що вимагає збільшення обсягів інвестицій у розвиток цифрових технологій та розробку онлайн-шопінгу з урахуванням досвіду, отриманого в магазині. Штучний інтелект, великі дані та датчикове обладнання стануть необхідними для роботи з великими запасами та розвитку розподільчих центрів, керованих даними. Підвищення кваліфікації робочої сили є ключовим елементом інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості, зокрема в галузях виробничих процесів, дизайну, фінансів, розробки продукції, логістики, маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Необхідність цифрових та технологічних навичок стає все більш актуальною у цифрову пост-ковідну епоху. Розвиток екологічності та сталості в текстильній промисловості вимагає звернення уваги на енергоефективність, контроль викидів та використання екологічно чистих матеріалів. Персоналізація на основі штучного інтелекту та віртуальний досвід стають ключовими факторами в задоволенні споживацьких потреб, що вимагає

інвестицій у цифрові технології та розробку зручних онлайн-платформ. Підвищення кваліфікації робочої сили є важливим елементом розвитку галузі, оскільки вимагається новий набір навичок у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. Усі ці тенденції та напрямки вказують на необхідність змін у підходах до виробництва, маркетингу, обслуговування клієнтів та розвитку персоналу в текстильній промисловості. Розвиток екологічності, використання цифрових технологій та підвищення кваліфікації робочої сили стають основними факторами успіху і сталого зростання підприємств легкої промисловості у майбутньому.

3.2. Інституціонально-правове забезпечення інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості

Процес вдосконалення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості є ключовим фактором інституційного економічного перетворення. Залежно від поставлених цілей підприємства можуть підвищувати свою внутрішню інтегрованість, а також об'єднуватися в інтегровані господарські кластери та комплекси на принципах концентрації виробництва та капіталу. Переваги від таких перетворень, спрямованих на зовнішню інтегрованість бізнесу, досягаються шляхом об'єднання підприємств різних організаційно-правових форм для досягнення спільних цілей. При цьому важливим постає завдання не лише підвищення рівня потенціалу перспективних зв'язків, але і їх розвитку, поглиблення інтегрованості технологічно пов'язаних виробництв, переорієнтації економічних інтересів і мотивів поведінки суб'єктів господарювання. Все потребує урахування пріоритетності інституціонального забезпечення розвитку вітчизняних компаній.

Гардас Б., Раут Р., Нархеде Б. [203, с. 98], Заріцька Н. [57, с. 129], Копельчук В. [70, с. 288] підкреслюють, що відсутність ефективної державної політики і недостатня інфраструктура є значними бар'єрами, що вимагають максимальної уваги з боку осіб, які приймають рішення, для досягнення стійкості в розвитку текстильної та швейної промисловості.

Цай В. [302, с. 2072] вважає, що з на основі впровадження Індустрії 4.0. на підприємствах легкої промисловості відбувається не тільки оптимізація виробничих процесів, а й ефективний контроль промислового забруднення за допомогою обслуговування даних і моніторингу. Дейнеко Л., Кушніренко О., Ціпліцька О. [50, с. 9] підтверджують, що цьому також повинна сприяти інституційна підтримка компаній.

Мунір К., Айяз М., Леві Д., Вілмотт Х. [259, с. 564], Федорак В. [109, с. 231], Збаразська Л. [58, с. 12] вивчають роль мережі корпоративних, державних, багатосторонніх і громадських організацій, які виступають в якості посередників в управлінні глобальними виробничими мережами текстильних компаній в процесі їх інтегрованого розвитку.

Сучасні дослідники Мохуддін М., Рашид М., Аль Азад М., Су З. [255, с. 86] розглядають підтримку бекшорингу або решорингу, як ключових детермінант виробничого інтегрованого оффшорингу з країн, що розвиваються в країни з нижчим рівнем розвитку.

Огай Ю., Мацумура Ю., Хошино Й. [263, с. 12] аналізують переваги мережевої організації праці в рамках японських бізнес-груп (кейретцу), акцентують увагу на їх соціальній і економічній ефективності, пояснюючи її об'єднанням традиційних форм патерналізму з високою ефективністю ділової поведінки персоналу, зайнятого на різних рівнях організації в межах великих текстильних компаній і їх більш дрібних сателітів.

У нашому розумінні інституціональне забезпечення розвитку в контексті

інтегрованості підприємств передбачає зміну внутрішньогалузевої структури виробництва в напрямку збільшення випуску різноманітного асортименту виробів, конкурентоспроможних як на внутрішньому, так і світовому ринках, мобілізацію оборотних коштів і здійснення ефективної інвестиційної промислової політики держави, що дозволяє зробити виробництво конкурентоспроможним. Це зумовлює необхідність формування механізмів аналізу, планування і стимулювання ефективності розвитку підприємств легкої промисловості. Однак, незважаючи на активне звернення до підвищення рівня інституціонального забезпечення, слід зазначити недостатній рівень досліджень в напрямі саме інтегрованого розвитку підприємств.

Велика значущість зазначеної проблеми для вітчизняної легкої промисловості визначає необхідність осмислення, розробки і використання нетрадиційних підходів до вирішення існуючих і потенційних проблем підвищення ефективності інтегрованого розвитку компаній у легкій промисловості. У зв’язку з цим набуває особливого значення визначення напрямів підвищення ефективності інституціонального забезпечення державного регулювання інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості з урахуванням зарубіжного досвіду.

Орієнтація виробництва на стабільну та ефективну діяльність спрямована на вдосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємств легкої промисловості з урахуванням впливу чинників зовнішнього конкурентного середовища, з одного боку, і внутрішніх особливостей конкретного виробництва, з іншого. При цьому довгострокові інтереси держави диктують необхідність розвитку вітчизняної індустрії легкої промисловості, які зумовлені такими факторами:

по-перше, легка промисловість України традиційно орієнтована на внутрішній ринок, і з об'єктивних обставин, пов'язаних із забезпеченням умов

життєдіяльності людини, завжди має певний рівень попиту;

по-друге, легка промисловість повинна вирішити завдання самозабезпечення України найважливішими видами тканин, одягу і взуття для населення і речового майна для силових структур, що дозволить усунути загрозу економічній безпеці країни.

Вдосконалення процесів інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості виступає як фактор інституційного економічного перетворення. Залежно від поставлених цілей підприємства можуть об'єднуватися в інтегровані господарські кластери та комплекси на принципах концентрації виробництва і / або концентрації капіталу. Переваги від таких перетворень досягаються шляхом інтеграції, яка передбачає об'єднання підприємств різних організаційно-правових форм для досягнення спільних цілей.

Світовий досвід інституціонального забезпечення розвитку легкої промисловості демонструє його основні характерні риси. Можливими шляхами застосування даного досвіду в Україні є результативне дослідження характерних рис, притаманних ефективному розвитку легкої промисловості в окремих країнах.

Наприклад, в Німеччині підтримується тісний зв'язок текстильної промисловості з національними банками: «Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG» (HVB), «Deutsche Bank AG», «Commerzbank AG» і «Dresdner Bank AG» [268, с. 5]. Вони активно взаємодіють щодо фінансування діяльності виробничих компаній. Банки беруть участь не тільки у фінансуванні інвестиційних проєктів, а й в управлінні підприємствами. Німецькі текстильні компанії почали все більше впроваджувати схему, що базується на співробітництві з країнами СНД. Певною мірою це формує інтегрованість, яка отримала згодом назву «толінг», дозволила скоротити витрати на робочу силу, що, в свою чергу, відобразилося на ціні кінцевої продукції. Подібне внутрішнє

фінансування не може бути застосоване у вітчизняних умовах повною мірою, у зв'язку з обмеженістю банківських ресурсів. Однак інтегрованість з європейськими фінансово-промисловими групами дозволить привести технології виробництва текстильних товарів до світових стандартів.

У країнах Південно-Східної Азії інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості формується за рахунок залучення транснаціональних компаній та іноземних інвестицій, створення замкнутого технологічного циклу, оснащення сучасним високопродуктивним обладнанням, здійснення прямої підтримки експортерів, звільнення виробників від сплати митних зборів і податку на додану вартість на ввезену сировину та обладнання, а також наявність розроблених та використання Кодексів корпоративної поведінки та етичних кодексів [235, с. 59].

Так, в Японії існують такі мережеві структури: горизонтальні (між великими компаніями) та вертикальні (кейретцу), побудовані навколо великої спеціалізованої індустріальної корпорації, що охоплює значну кількість постачальників. Урядові банки та підконтрольні уряду торгові компанії підтримують центральну холдингову компанію [263, с. 7].

Для країн Східної Європи характерне розукрупнення підприємств, що супроводжується скороченням виробничих потужностей і зайнятості, кооперування з великими іноземними компаніями за допомогою виконання субпідрядних робіт (толінг), гарантія можливості репатріації прибутку і дивідендів після сплати податків, звільнення від сплати митних зборів основних засобів, що надходять як інвестиції в статутний фонд компанії, поступове зниження ставки рефінансування, девальвація національної валюти по відношенню до євро, а також пошук нових зовнішніх ринків і проведення успішної лібералізації банківського сектору [292, с. 276].

Практика залучення ресурсів американськими текстильними компаніями не може бути застосована в Україні повною мірою внаслідок відсутності фондового ринку, вторинного ринку цінних паперів і низької концентрації капіталу.

У країнах, що розвиваються (наприклад, Туреччина, Індія), легка промисловість була оголошена пріоритетним напрямом для розвитку національної економіки. У більшості з них розроблені програми інноваційного розвитку підгалузей легкої промисловості, які включають в себе заходи державної підтримки виробників. Узагальнення досвіду цих країн щодо інституціонального забезпечення в сфері інноваційних процесів в легкій промисловості зводиться до таких напрямів:

1. Податкове та митне регулювання. В Китаї виробникам продукції легкої промисловості надається пільговий режим оподаткування. У Туреччині ввезене для галузі обладнання не обкладається митом і ПДВ. У спеціальній економічній зоні «Онтустік» Республіки Казахстан передбачається повністю звільнити від корпоративного прибуткового податку організації текстильної та швейної галузей в рамках інноваційно-інвестиційних проєктів зі створення нових виробництв [303, с. 242]. Щодо ситуації в нашій державі, то, наприклад, згідно з Угодою України та Ізраїлю повинні скасувати всі мита на імпорт товарів, які класифікуються в групах 1-97 Гармонізованої системи.

2. Пряма державна підтримка діяльності підприємств-експортерів. У Туреччині експортерам надаються цільові пільгові кредити, повне або часткове повернення податків, включених у вартість експортної продукції, часткова компенсація витрат на наукові розробки (дослідження) щодо підвищення якості експортних виробів, страхування експортних операцій тощо.

3. Створення інфраструктури бізнесу. Китайські провінції і міста спеціалізуються на випуску певних видів виробів (тканини, трикотаж,

панчішно-шкарпеткові вироби, одяг для жінок тощо) . Для підтримки і підвищення конкурентоспроможності продукції, створення інноваційної основи розвитку галузі влади провінцій сприяють формуванню на своїх територіях розвитку інфраструктури бізнесу – технопарків, що включають в себе центри перевірки якості, сервісні, навчальні, інформаційні, логістичні центри та центри автоматизованого проєктування моделей, науково-дослідних інститутів, що вивчають властивості тканин.

4. Сприяння цільовому оновленню устаткування і технологій. Наприклад, в Індії діє програма оновлення технологій для текстильної та джутової галузей легкої промисловості. Особливістю схеми є компенсація кредитної компанії (5%), що видала кошти підприємствам на оновлення технологій. Відсотки по закупівлі машин, зроблених на низькому технологічному рівні, не відшкодовуються. Виділяються концесійні позики на оновлення обладнання і технології [161, с. 16].

Бурхливий розвиток виробництв легкої промисловості в країнах, що розвиваються, при значній державній підтримці вплинув на перерозподіл продуктивних сил галузі. У розглянутих країнах також характерна дієва інтегрована співпраця з конкурентами, між якими існують зв'язки зі спільного ведення наукових і технічних розробок, покликаних удосконалювати продукцію галузі. Дані прогресивні підходи дозволили б в Україні проводити політику інтенсивної реструктуризації текстильної галузі та домогтися значних результатів у експансії текстильної продукції на світовий ринок.

За результатами дослідження зарубіжного досвіду та аналізу учасників і напрямів інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості нами запропоновано систему інституціонального забезпечення на основі державного регулювання (рис. 3.16).



Рис. 3.16. Інституціональне забезпечення державного регулювання інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості України

Джерело: сформовано автором

Особливо важливе місце серед інструментів політики модернізації української економіки в сфері залучення іноземних інвестицій, на нашу думку, займає податкова політика. Вважаємо, що необхідно широко використовувати звільнення від податків на певний період. Ряд пільг повинен спрямовуватися на впровадження високих технологій та збільшення експорту продукції. При цьому підприємства легкої промисловості повинні користуватися і митними пільгами. Також слід сформувати полегшений процес створення підприємств за участю іноземного капіталу в легкій промисловості і встановлення пільгового інвестування в особливих економічних зонах для високотехнологічних підприємств. Наприклад, зі світового досвіду відомі і створені вільні торгові зони, спеціальні економічні зони, відкриті міста, зони розвитку економіки і техніки, зони розвитку високих технологій тощо.

З огляду на те, що на сьогоднішній день рівень технологічного розвитку надає досить широкий спектр способів обміну інформацією, компаніям необхідно регламентувати і цей аспект взаємин з метою запобігання ризиків витоку інформації.

При цьому головним нормативно-правовим джерелом регулювання відносин, що складаються в процесі інтегрованого розвитку, є договірні норми. Будь-який договір та додатки до нього повинні обов'язково ґрунтуватися на положеннях цивільного, податкового та інформаційного права; текст договору повинен включати всі істотні положення для договорів такого типу; максимально докладно прописати умови договору; договір повинні підписувати відповідні посадові особи; забезпечити облік договорів в журналі реєстрації; операції з надання певних послуг повинні бути ретельно зафіксовані документально. Проблемою реалізації процесів інтегрованого розвитку є недостатність розробленості необхідної нормативно-правової бази з даного питання.

На сьогоднішній день в українській юридичній літературі не розглядалися питання правової природи договору, що укладається з приводу інтегрованості, а питання створення окремої нормативно-правової бази, що визначає межі його застосування і регламентації не піднімалося.

Фактично угода є інструментом реалізації ринкових відносин і свободи підприємницької діяльності шляхом установлення волі учасників ринкових відносин, регулювання їхньої поведінки та окреслення забезпечувальних і примусових заходів для досягнення мети, заради якої укладено цю угоду. Беручи до уваги, що ЦК України систематизує договори за метою їх укладання, встановлює принципи права сторін укладати договори, які прямо не передбачені законодавством, можна дійти висновку, що договір інтегрованості не буде відображеним у ЦК України, оскільки має ширший спектр. Інтегрованість, за нашою думкою, можна розглядати як форму економічної кооперації, яка полягає у переданні основних чи обслуговуючих функцій компанією-замовником іншому суб'єкту господарювання, як правило, на договірній основі, і використовується компанією-замовником з метою оптимізації витрат і підвищення якості кінцевого результату. Важливо, що інтегрованим відносинам притаманна відмінність кінцевого результату від подібного правового договору, наприклад договору поставки, передбаченого ст. 712 ЦК України. Отже, договір інтегрованості не може бути відображений у ЦК України, оскільки не відповідає основному критерію систематизації цивільних договорів: ціль договору, що є основним критерієм, є значно вужчою за цілі інтегрованих відносин.

Досліджуючи систему господарського договірного права, можна стверджувати, що господарські договори будуються за критерієм стадії обслуговування господарської діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно до ч. 4 ст. 3 Господарського кодексу України (далі ГК України),

сферу господарських відносин становлять господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські відносини.

В. Мілаш розділяє всю систему господарських договорів на два типи – виробничі та невиробничі. Невиробничий тип охоплює акти згоди суб'єктів господарського права щодо організації виробництва, управління ним і формування майнової основи господарювання, яке здійснюється поза межами виробничого процесу. Крім цього, до невиробничої групи господарських договорів науковець відносить господарський організаційний договір, згідно якого відбувається акт згоди стосовно формування нової складової господарської інфраструктури (асоціацій, господарських товариств, корпорацій тощо) або створення потрібних організаційних взаємозв'язків між функціонуючими суб'єктами господарювання.

Другим видом є господарський організаційно-управлінський договір, який визнає досягнутий між суб'єктом господарських повноважень у сфері управління господарською діяльністю (органом державної влади чи місцевого самоврядування) та підприємством акт згоди стосовно ключових аспектів здійснення господарської діяльності в майбутньому найбільш оптимальними та економічно обґрунтованими напрямами з метою досягнення визначених соціальноекономічних цілей.

Останнім видом у групі невиробничого типу є інвестиційний невиробничий договір, основна мета якого – залучення інвестицій для створення належних умов ефективної реалізації приватного інтересу. Виробничий тип – акти згоди суб'єктів господарського права щодо здійснення товарного обміну результатів виробничої діяльності (різноманітних економічних благ) у сфері матеріального і нематеріального виробництва на грошовий чи інший еквівалент. Тобто система господарського права становить єдину та узгоджену сукупність договорів, кожен із яких обслуговує

відповідний етап здійснення господарської діяльності, починаючи із створення суб'єкта господарювання, залучення інвестицій, отримання відповідного дозволу від суб'єктів владних повноважень на здійснення того чи іншого виду господарської діяльності, безпосереднє провадження господарської діяльності тощо. У зв'язку з цим, договір інтегрованості потрібно відносити до господарськоправових договорів, адже він укладається виключно у письмовій формі між суб'єктами господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності; спрямований на задоволення взаємних інтересів суб'єктів господарювання; передбачає використання ресурсів одного підприємця для досягнення господарських цілей іншого та/або обох суб'єктів господарювання. Очевидно, що договір виробничої інтегрованості має бути закріплений у Господарському кодексі України. Важливість виокремлення цього договору як виду зумовлено необхідністю встановлення спеціального правового регулювання відносин, що мають суттєві відмінності від суміжних договорів. Щоб розібратися з цим питанням, найдоцільніше, з нашої точки зору, почати з аналізу ознак відмежування інтегрованих відносин від подібних договорів. Тобто необхідно дослідити виробничу інтегрованість порівняно із договорами поставки, простого товариства і комерційної концесії. Визначення договору поставки міститься в ч. 1 ст. 712 ЦК України. Але ГК України також містить визначення договору поставки, а саме в ч.1 ст. 265 ГК України вказано, що за договором поставки одна сторона, тобто постачальник, бере на себе зобов'язання щодо передачі (поставки) у визначені терміни (термін) другій стороні, що є покупцем, товар (товари), а покупець бере на себе зобов'язання стосовно прийняття вказаного товару (товарів) і сплати за нього певної винагороди.

Досліджуючи природу договору поставки, можна виокремити такі ознаки:

по-перше, постачальником може бути лише особа, що здійснює підприємницьку діяльність;

по-друге, товари, що поставляються, виробляються чи закуповуються постачальником;

по-третє, товари, що поставляються, мають бути придбані з метою їхнього використання у підприємницькій діяльності покупця.

Водночас виробнича інтегрованість передбачає передачу компанією-замовником усього чи частини виробничого процесу сторонній організації з метою створення сприятливих умов для концентрації зусиль і уваги менеджменту на інших, важливіших на цей час функціях компанії або скорочення витрат за рахунок дешевшої робочої сили. Фактично кінцевим результатом для компанії-замовника є, як і за договором поставки, отримання товарів, вироблених постачальником. Тому, на перший погляд, може здатися, що виокремлення договору інтегрованості як виду договору є недоречним. Спробуємо заперечити таку думку та надати обґрунтування принципових моментів, що формують потребу відмежувати договір виробничої інтегрованості від звичайного договору поставки. Основними рисами, що відмежовують договір виробничої інтегрованості від поставки, є, різний характер та зміст цілей, заради досягнення яких сторони вступають у відповідні правовідносини. У випадку договору виробничої інтегрованості цілі є набагато ширшими за цілі договору поставки. Компанія-інтегратор намагається підвищити конкурентоспроможність і оптимізувати витрати за рахунок низьких заробітних плат у регіоні розташування інтегрованої компанії або знижених ставок оподаткування. Але для інтегрованої компанії основною метою є формування стратегічно важливих відносин із іноземними транснаціональними компаніями з метою включення у виробничі ланцюги, отримання доступу до новітніх технологій, а також до міжнародного ринку.

Важливим є й те, що компанія-інтегратор повинна мати на меті підвищення ступеня додаткової вартості, а також намагатися згодом самостійно виробляти продукцію за міжнародними стандартами. Це, сподіваємось, призведе до економічного зростання країни, а також залучення інновацій у державу. Також для сторін договору постачальника основним завданням є отримання товарів і послуг (для покупця) та коштів (для постачальника). Виробництво продукції за договором виробничої інтегрованості має відбуватися із чітким дотриманням стандартів компанії-інтегратора, тому виникає проблема забезпечення системи контролю якості, яка має бути ретельно закріплена в договорі аутсорсингу (форма здійснення контролю, його частота, відповідальність за порушення стандартів якості виробництва продукції). Аналізуючи договір поставки, можна дійти висновку, що інтегратор не потребує такого дотримання стандартів та критеріїв якості, оскільки фактично ця компанія обирає постачальника серед багатьох інших за критерієм вигіднішої співпраці.

Ще одним критерієм є зміст того, що передається за договором. На відміну від договору поставки, договір виробничої інтегрованості може передбачати передання технологій, комерційної таємниці, обладнання. У договорі інтегрованості наявний елемент єдності науково-технічної та інноваційної політики. У разі укладання договору поставки йдеться лише про передачу послуг чи товарів постачальником, інші інноваційні елементи не передають. Тривалість відносин – договір виробничої інтегрованості характеризується довготривалістю, що, по суті, зумовлює вищеназвані ознаки, а договір поставки вичерпується з виконанням. Також договір виробничої інтегрованості передбачає передання процесу, що може бути основним, без належного виконання якого втрачається сенс господарської діяльності, а договір поставки забезпечує лише виконання окремих процесів господарської діяльності замовника. А відносна легкість заміни постачальника пояснюється

й тим, що за договором постачання, на відміну від інтегрованості, замовник не передає постачальнику наукові досягнення, розробки, методи та способи виробництва продукції, що безперечно складає комерційну таємницю компанії-інтегратора. У зв'язку з цим, у договорі інтегрованості, окрім того, що суб'єкт господарювання (інтегратор) передає свою комерційну таємницю інтегрованій компанії, обов'язково потрібно закріпити відповідальність за розголошення або неправомірне її використання.

Викладене свідчить, що договір інтегрованості має спільні ознаки також із договором франчайзингу. Науковці по-різному визначають франчайзинг, а тому це ускладнює виокремлення характерних ознак. Одним із найповніших досліджень природи договору франчайзингу є робота Самчука К.О. і Кучеренко О.М., в якій виокремлюється дві його складові частини: ліцензійну частину та угоду про співробітництво. До першої належить надання права на використання засобів інди відуалізації франчайзера, передання конкурентоздатної системи організації та ведення бізнесу (комерційної таємниці), надання права на використання інших об'єктів інтелектуальної власності. А поняття «угода про співробітництво» охоплює сприяння франчайзі з боку франчайзера в організації та веденні справи, контроль із боку франчайзера за якістю продукції франчайзі та за дотриманням стандартів, умови здійснення платежів, а також термін договору комерційної концесії [103, с.198; 74, с. 35].

Моняк Р. до цієї системи додає також право на комерційну інформацію (ноу-хау) правовласника, ділову репутацію і комерційний досвід. Тобто відбувається поєднання ноу-хау правовласника та коштів користувача [79, с. 185]. Предмет договору комерційної концесії врегульовано ст. 1115 та 1116 ЦК України. Також відповідно до ст. 366 ГК України за договором комерційної концесії одна сторона, що є правовласником, бере на себе зобов'язання

стосовно надання другій стороні, що є користувачем, на певний строк або без визначеного строку права реалізації в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, якими фактично володіє правовласник, а користувач бере на себе зобов'язання стосовно дотримання умов використання наданих йому прав і сплати визначеної договором винагороди правовласнику. Договором комерційної концесії передбачається використання набору переданих користувачеві прав, бізнес-репутації та підприємницького досвіду правовласника у визначеному обсязі, із виокремленням або без виокремлення території реалізації стосовно визначеного напряму підприємницької діяльності. Ст. 1120 ЦК України та ст. 370 ГК України визначають систему прав та обов'язків, які більшою мірою демонструють сутність франчайзингових відносин. Виходячи з наведених положень, договір франчайзингу має набагато складнішу структуру відносин, що не зводиться лише до передання виключних прав. У фахових джерелах вказується, що метою договору франчайзингу є створення нових підприємницьких комплексів, розширення власного бізнесу за рахунок надання права на використання комплексу виключних прав інтелектуальної власності, використання окремих об'єктів інтелектуальної власності, незалежно від мети такого використання [62, с. 131]. Також під франчайзингом потрібно розуміти форму виходу на нові ринки, яка є однією із найактуальніших, коли діяльність на внутрішньому ринку країни ускладнена для іноземних експортерів [88, с. 72]. А метою договору інтегрованості є оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності, а також отримання доступу до нових ринків. З наведеного вище можна дійти висновку, що ані за допомогою одного договору франчайзингу, ані договору інтегрованості сторони не здатні досягти мети одноразовим їх виконанням, потрібно тривале співробітництво із можливістю зміни умов співпраці шляхом укладання додаткових угод чи інших договорів.

Таким чином, як і у випадку договору інтегрованості, мета франчайзингових відносин є ширшою за мету окремого договору. Досліджуючи предмет договору виробничої інтегрованості, можна з'ясувати, що суб'єкт господарювання – інтегратор передає свої розробки, обладнання, технології, ноу-хау з метою оптимізації витрат і, водночас, для отримання якісного продукту, що відповідає стандартам компанії. Крім цього, договір інтегрованості передбачає й необхідність навчання персоналу інтегрованих компаній з метою недопущення виробництва неякісної продукції та підриву ділової репутації замовника унаслідок цього. Також забезпечення контролю якості продукції є невід'ємною частиною договору інтегрованості. Це пояснюється тим, що замовник зацікавлений у отриманні якісної складової, яку зможе використати для виробництва свого основного кінцевого продукту. Отже, в договорі інтегрованості наявна ліцензійна частина, угода про співробітництво, а також надання ноу-хау, але із певними особливостями, охарактеризованими нижче. Важливо, що обидва договори передбачають тісну співпрацю двох окремих суб'єктів господарювання заради досягнення спільної мети, а також задоволення взаємних інтересів. Обидві сторони зацікавлені у створенні якісного продукту, оптимізації витрат, збільшенні обсягів продажу, виході на новий ринок, досягнення чого стає більш складним, якщо діяти самостійно. Комерційна концесія за своєю організаційно-правовою сутністю передбачає взаємодію різних варіантів співробітництва, завдяки чому забезпечується максимальне врахування інтересів суб'єктів господарювання на кожному етапі здійснення франчайзингу [77, с. 49]. Інтегровані відносини не передбачають контроль на кожному етапі здійснення господарської діяльності, проте спостерігається тісне співробітництво обох сторін. Тому в даному випадку ми також можемо говорити про те, що обидва договори мають ознаки, притаманні договору про спільну діяльність. Попри наявність схожих

рис, ці договори мають і відмінності, що й дає підстави вважати їх самостійними господарськими договорами. По-перше, за договором франчайзингу здійснюється передача права на використання торговельної марки (ч. 2 ст. 157 ГК України), але за договором інтегрованості задіяна компанія не наділена правом реалізовувати від імені компанії-інтегратора вироблену ним продукцію. По-друге, однією із умов угоди про співробітництво є отримання платежів за використання торговельної марки, що встановлено в ст. 169 ГК України. Оскільки договором інтегрованості не передбачена можливість використання торговельної марки, то й відсутнє положення щодо виплати різних платежів. По-третє, інакшим є й спосіб досягнення мети вступу в такі відносини, адже прагнучи розширити свою присутність на ринку, а також зменшити витрати, сторони за договором франчайзингу фактично створюють новий суб'єкт господарювання, який у діяльності використовує торговельну марку франчайзера. У випадку ж договору інтегрованості створення нового суб'єкта не відбувається, а сторони діють кожна від свого імені, використовуючи власну торговельну марку.

Порівнюючи договір інтегрованості з договором простого товариства, доцільно розпочати з аналізування останнього. Його правове регулювання здійснюється переважно ЦК України, а саме ст. 1130 та 1132. У ГК України міститься лише загальне положення про право суб'єктів господарювання діяти для досягнення спільної мети, без утворення єдиного суб'єкта господарювання, згідно визначених договором умов щодо спільної діяльності. У літературі є чи мало визначень зазначеного договору. Наприклад, Белова І.М., Завитій О.П. і Семенишена Н.В. виокремлюють як ознаки відсутність необхідності створення юридичної особи й обов'язковість наявності згоди всіх учасників спільної діяльності [8, с. 113].

Н. Косач підкреслює, що характерними ознаками є наявність у учасників спільного економічного інтересу та узгодженої мети, а також об'єднання вкладів. Крім цього, йдеться про те, що цей договір має багатосторонній та організаційний характер [46, с. 66].

Таким чином, можна дійти висновку, що договір простого товариства становить взаємовигідну домовленість сторін договору, які об'єднують свої вклади для досягнення спільного економічного інтересу та узгодженої мети, розділяють процес на функціональні частини, діють узгоджено без створення юридичної особи, як правило, на довготривалій основі.

У свою чергу інтегровані відносини, що виникають між суб'єктами господарювання, також можна охарактеризувати як договір простого товариства. Бо відносини, що ви никають між компанією-інтегратором та інтегрованим підприємством, не передбачають створення юридичної особи, оскільки сторони діють на договірній та довготривалій основі (якщо відсутній корпоративний аспект); відбувається об'єднання майнових елементів, оскільки компанія-інтегратор передає інтегрованому підприємству власні розробки, ноу-хау, технології виробництва тієї чи іншої продукції та, за домовленістю сторін, обладнання, при цьому воно здійснює виробництво відповідної продукції та постачає її замовнику; також задля виробництва кінцевого продукту інтегратор передає на виконання інтегрованій компанії певну частину виробничого процесу – фактично відбувається поділ єдиного процесу діяльності на функціонально пов'язані складові, як і в договорі простого товариства; сторони об'єднані певною спільною економічною метою, а саме виробництвом якісного кінцевого продукту, оскільки інтегратору це потрібно для підвищення прибутковості компанії, а інтегроване підприємство намагається забезпечити подальше отримання подібних замовлень і можливість розширити виробничу функцію. Таким чином, сторони злагоджено

працюють задля створення єдиного продукту, що зрештою приносить переваги обом (співробітництво має взаємовигідний характер).

Інтегровані відносини, маючи спільні риси із договором простого товариства, відрізняються від нього тим, що учасники інтегрованих відносин нібито і поєднані спільної метою та економічним інтересом, проте ли ше частково. По суті, інтегратор має на меті оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності, інтегроване підприємство – отримання замовлень і доступу до новітніх розробок, щоби розширити виробничу функцію та згодом виготовляти власний кінцевий продукт. Важливою відмінністю також є те, що учасники інтегрованих відносин у результаті виконання договору отримують блага один від одного, а не просто у результаті спільної діяльності (інтегратор – вироблений продукт, інтегроване підприємство – плату за виконання). Через те, що договір виробничої інтегрованості спрямований на встановлення та розвиток довготривалого співробітництва, умови такої кооперації у процесі можуть суттєво змінюватись. Тому такі відносини мають регулюватися системою договорів.

У зв’язку з цим, доцільним виглядатиме укладання основного (генерального) договору, який закріпив би основні аспекти правовідносин, а також додаткових угод, які б регулювали правовідносини, пов’язані зі змінами умов кооперації у процесі розвитку правовідносин. Генеральний договір має закріплювати такі умови: предмет, ціна, захисні застереження, вимоги до якості. Наприклад, В. Олюха зазначає, що у технікоекономічній документації відображаються відомості щодо: потенційної ємності ринку і ринкових цін на продукцію; потужності майбутнього об’єкта; його міцності та надійності; енергопостачання, сировинних та інших матеріалів, що використовуються у виробничому процесі; транспортних та інших елементів інфраструктури; технології; сумісності продукції та застосовуваних у виробництві технічних

рішень; способів організації робіт і накладних витрат; матеріалів, що використовуються у виробничій діяльності [46, с. 67].

До цього, безперечно, отримує доступ інтегрована компанія, а тому надзвичайно важливо, щоб генеральний договір також містив елементи договору франчайзингу, а саме положення щодо системи контролю якості, умов та порядку надання ноу-хау, технологій, спеціальних знань, умов і порядку навчання персоналу виробленню продукції, а також відповідальність за розголошення комерційної таємниці як інтегратора, так і інтегрованого підприємства.

Отже, фактично генеральний договір матиме значення договору про спільну діяльність, оскільки сторони обумовляють своє подальше тривале співробітництво, ставлячи за мету успішний продаж кінцевої продукції компанії-інтегратора. До того ж у процесі розвитку співробітництва сторін умови кооперації можуть змінюватися. На приклад, відбуватиметься періодична модернізація кінцевого продукту компанією-інтегратором, що спричинить модернізацію виробництва певних деталей інтегрованим підприємством. Змінюватися може і кількість продукції, яку виготовляє інтегратор, а в результаті й інтегроване підприємство. Такі зміни мають відбуватися шляхом укладання додаткових угод, які б регулювали порядок виробництва та поставки конкретної партії продукції. Фактично додаткові угоди будуть закріплювати умови поставки визначених партій вироблених товарів, переданих в інтегрований розвиток.

Таким чином, договір виробничої інтегрованості – це комплексний договір, який поєднує ознаки договору поставки, простої співпраці, комерційної концесії, але має принципові особливості.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що основними відмінностями виробничої інтегрованості від договору поставки є:

цілі, заради досягнення яких сторони вступають у відповідні правовідносини; вимоги до стандартів, за якими має відбуватися виробництво продукції; зміст того, що передається за договором; тривалість відносин; договір виробничої інтегрованості передбачає передавання процесу, що може бути основним, без належного виконання якого втрачається сенс господарської діяльності, договір поставки забезпечує лише виконання окремих процесів господарської діяльності замовника; відносна легкість заміни контрагента у правовідносинах.

Основними відмінностями договору виробничої інтегрованості від договору комерційної концесії є: наявність передавання прав на використання торговельної марки за договором франчайзингу; отримання платежів за використання торговельної марки; мета і результат.

Основними відмінностями виробничої інтегрованості від договору простого товариства є те, що за договором простого товариства сторони об'єднані спільною метою, а за договором інтегрованості компанія-ініціатор має на меті оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності, а інтегроване підприємство – формування взаємозв'язків та доступу до новітніх розробок, що дасть змогу розширити виробничу функцію та згодом виробляти власний кінцевий продукт. Відмінним є й отримання благ: за договором простого товариства – у результаті спільної діяльності, за договором інтегрованості – один від одного (інтегратор – вироблений продукт, інтегрована компанія – плату за виконання).

Договір інтегрованості є комплексним, оскільки містить, окрім ознак договору поставки, й ознаки договорів простого товариства та франчайзингу. Договір виробничої інтегрованості – це система господарських договорів, до якої входить генеральний договір, що повинен мати характер попереднього договору (фактично договір про спільну діяльність) і бути розрахованим на

довготривале співробітництво, та додаткові угоди до нього (фактично договори поставки).

Роль мережевих форм інтеграції в розвитку сучасних соціально-економічних відносин значима. Розвиток мережевих форм інтеграції підприємств текстильної та швейної промисловості - один з важливих факторів економічного зростання, конкурентоспроможності та розвитку інновацій. Мережеві форми інтеграції займають гідне місце в забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності промислового виробництва.

Представлені теоретико-методологічні засади формування та розвитку мережевих форм інтеграції в текстильної та швейної промисловості дозволять підприємствам розробляти і реалізовувати стратегії, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності.

Для реалізації переваг інтеграційних зв'язків на макро- і регіональному рівнях повинен бути розроблений і впроваджений економічний механізм стимулювання ініціатив з розвитку мережевих форм інтеграції.

Інтегрований розвиток породжує синергізм ефективності діяльності, що виявляється в ефекті від єднання бізнес-процесів і потенціалів суб’єктів господарювання. Основними напрямками формування інституціонального забезпечення для підприємств текстильної та швейної промисловості України має бути сприяння створенню внутрішньофірмових корпоративних мереж. На підприємствах текстильного і швейного виробництв необхідно розвивати корпоративні відносини у внутрішньому бізнес-середовищі підприємств за допомогою розробки і впровадження кодексів корпоративної етики та корпоративної поведінки. Кодекси допоможуть сформувати бажану корпоративну культуру; розуміння партнерами організації та персоналом загальних призначень і цілей, стратегій і засобів їх досягнення; визначення спільних цінностей, які підпримуються керівництвом і персоналом компанії.

Ефективне інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку дозволить побудувати ефективну систему зовнішніх і внутрішніх комунікацій, підвищить інвестиційну привабливість підприємств, поліпшить його репутацію, а отже підвищить рівень конкурентоспроможності.

Інституціональне забезпечення розвитку підприємств легкої промисловості в контексті його інтегрованості дозволяє реалізувати такі можливості:

– формування інтегрованого інформаційного забезпечення;

– розширення ринків збуту, зокрема, через експорт;

– проведення ефективної кадрової політики;

– мобілізацію оборотних коштів, що дозволяє економити на банківському кредиті;

– комплексне технічне переозброєння виробництв, орієнтованих на випуск конкурентоспроможної продукції;

– підвищення оперативності виконання замовлень на продукцію на базі інформаційних технологій проєктування напівфабрикатів і готової продукції;

– підвищення якості шляхом освоєння більш складної продукції на основі наукомістких технологій відповідно до напрямів швидкоплинної моди і вимог внутрішнього та зовнішнього ринків, а також її конкурентоспроможності;
освоєння виробництва товарів народного споживання з заданим комплексом функціональних властивостей (гігієнічних, лікувальних тощо).

Інтегрований розвиток підприємств легкої промисловості у Європі базується на комплексному підході, який включає інституціональне та правове забезпечення. Сутність цього забезпечення полягає в створенні сприятливого середовища для розвитку підприємництва в галузі легкої промисловості та підтримки конкурентоспроможності підприємств. Основні елементи

інституціонально-правового забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості у Європі включають:

1. Законодавство та регулювання. Європейські країни мають встановлені правові рамки, які регулюють діяльність підприємств легкої промисловості. Це включає норми щодо виробничих стандартів, якості продукції, охорони праці, екологічних стандартів та інші аспекти, що регулюють функціонування підприємств.

2. Фінансування та підтримка. Уряди та інші інституції надають підприємствам легкої промисловості різноманітні фінансові інструменти та підтримку для забезпечення їх розвитку. Це можуть бути фінансові позики, субсидії, гранти, програми підтримки експорту тощо. Такі заходи сприяють залученню капіталу, інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

3. Інфраструктура та доступ до ринків. Розвиток підприємств легкої промисловості потребує наявності відповідної інфраструктури, такої як транспортна мережа, логістичні центри, технологічні парки тощо. Це допомагає підприємствам забезпечувати ефективну постачальну ланцюг, швидкий доступ до сировини та ринків збуту. Крім того, інтегрована інфраструктура сприяє залученню іноземних інвестицій та розвитку експортного потенціалу.

4. Науково-дослідна та інноваційна діяльність. Уряди та інституції сприяють науково-дослідним розробкам та інноваціям у галузі легкої промисловості шляхом фінансування дослідницьких проєктів, створення технологічних центрів та партнерств з університетами та промисловими підприємствами. Це сприяє впровадженню нових технологій, підвищенню якості та ефективності виробництва.

5. Освіта та навчання. Для забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості важлива роль відводиться освітній системі. Наявність кваліфікованої робочої сили, яка володіє необхідними навичками та знаннями, допомагає підприємствам ефективно функціонувати та конкурувати на ринку. Уряди сприяють розвитку освіти в галузі легкої промисловості шляхом підтримки професійних навчальних закладів та навчальних програм, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

6. Міжнародне співробітництво. Європейські країни співпрацюють між собою та з іншими країнами для сприяння інтегрованому розвитку підприємств легкої промисловості. Це включає участь у міжнародних торгових угодах, обмін досвідом та передачу технологій, спільні дослідницькі та інноваційні проєкти, а також створення сприятливих умов для експорту та імпорту товарів у цій галузі. Міжнародне співробітництво допомагає розширити ринки збуту, залучити іноземні інвестиції та підвищити конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості.

Ці елементи інституціонально-правового забезпечення сприяють інтегрованому розвитку підприємств легкої промисловості у Європі. Вони створюють стабільну правову базу, сприятливе підприємницьке середовище, підтримують фінансову стійкість, стимулюють інновації та навчання, а також створюють умови для міжнародного співробітництва. Усі ці заходи спільно сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості та стимулюють їх розвиток у Європі.

Нижче наведена табл. 3.2 з ключовими суб'єктами процесу інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості у Європейському Союзі (ЄС) та Україні.

Таблиця 3.2

Ключові суб'єкти, які забезпечують інтегрований розвиток на інституціональному рівні

Ключові суб'єкти	Представники в ЄС	Представники в Україні	Функції
Уряди	Міністерство промисловості та торгівлі	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та АПК	Розроблення та впровадження правових норм, політик та програм розвитку галузі
Регуляторні органи	Європейська комісія	Антимонопольний комітет	Розроблення та здійснення регуляторних політик, контроль за дотриманням антимонопольного законодавства
Фінансові інститути	Європейський банк реконструкції та розвитку	Державна агенція з розвитку регіонів України	Забезпечення фінансової підтримки, надання кредитів та грантів підприємствам
Науково-дослідні установи	Європейська агенція з інновацій та технологій	Інститут легкої промисловості	Здійснення досліджень, розробка інноваційних технологій, підтримка наукових досліджень
Торговельні інститутиї	Європейська асоціація легкої промисловості	Торгово-промислова палата України	Представництво та захист інтересів підприємств легкої промисловості на ринках та в орг
Інноваційні центри	Європейський інноваційний та технологічний інститут	Національний центр технологічного розвитку	Сприяння інноваційному розвитку галузі, співпраця з підприємствами для впровадження нових технологій
Професійні асоціації	Європейська асоціація текстильної та одягової промисловості	Асоціація легкої промисловості України	Представництво та захист інтересів підприємств легкої промисловості, надання послуг підприємствам
Технопарки	Парк науково-технічних досліджень Люксембургу	Київський науково-технологічний парк	Забезпечення сприятливого середовища для розвитку і комерціалізації технологічних стартапів

Джерело: сформовано автором

Дана таблиця містить перелік ключових суб'єктів і їх функцій у контексті інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості в ЄС та Україні.

Важливо зазначити, що це лише деякі приклади, існують інші організації, асоціації та інституції, які відіграють значну роль у підтримці розвитку цієї галузі. Серед прикладів співпраці між організаціями у легкій промисловості можна виокремити такі:

1. Проєкт Higg Index - це інструмент, розроблений Sustainable Apparel Coalition (SAC), що об'єднує виробників, бренди, роздрібних торговців, НУО та інші зацікавлені сторони в галузі текстилю та одягу. Higg Index допомагає вимірювати та управляти впливом на середовище та соціальними аспектами у виробництві [242].

2. Textile Exchange - це неприбуткова організація, яка об'єднує бренди, виробників, дистриб'юторів, урядові органи та інші учасники текстильної індустрії з метою спільного просування сталості та збалансованого розвитку [264, с. 914].

3. ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) – це глобальна ініціатива, в якій беруть участь великі бренди, виробники хімікатів, добровільні стандартизаційні організації та інші учасники текстильної галузі. Мета ініціативи полягає в досягненні нульового викиду небезпечних хімічних речовин у процесі виробництва текстильних матеріалів [246, с. 267].

4. Better Work - це програма Міжнародної організації праці (МОП), яка співпрацює з урядами, роботодавцями та профспілками у текстильній та швейній промисловості для поліпшення умов праці та дотримання працівниками прав праці [272, с. 932].

5. Global Organic Textile Standard (GOTS) - це міжнародний стандарт, який об'єднує бренди, виробників тканин, обробників та сертифікаційні організації з метою встановлення стандартів органічного текстилю. GOTS сприяє спільній роботі між різними галузевими учасниками для забезпечення

сталого виробництва та підвищення довіри споживачів до органічних текстильних продуктів [258, с. 148].

6. Регіональні асоціації легкої промисловості. У багатьох країнах існують асоціації, які об'єднують підприємства легкої промисловості з метою спільної підтримки та розвитку галузі. Наприклад, в Україні це може бути Українська асоціація підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» [3].

7. Euratex (Європейська асоціація текстильної та одягової промисловості) – асоціація об'єднує більше ніж 1700 підприємств текстильної та одягової галузей з усієї Європи. Вона сприяє здійсненню спільних ініціатив, створює форум для обміну досвідом і знаннями, а також займається лобіюванням інтересів галузі перед європейськими владними структурами [191].

8. Cluster Mode (Мережева ініціатива «Кластерний режим») – дана ініціатива, запроваджена Європейською комісією, спрямована на підтримку розвитку галузевих кластерів у різних секторах, включаючи легку промисловість. Кластери є групами підприємств, наукових установ, урядових органів та інших зацікавлених сторін, які об'єднуються для спільної роботи, співпраці та інновацій. Ініціатива Cluster Mode надає фінансову та технічну підтримку кластерам, сприяє обміну досвідом та передачі знань між учасниками кластеру [301, с. 68].

9. Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) - проєкт щодо проникнення інноваційних біосенсорних матеріалів до легкої промисловості. Даний проєкт, реалізований Європейським інститутом інновацій та технологій, спрямований на співпрацю між підприємствами легкої промисловості та науково-дослідними установами з метою впровадження інноваційних біосенсорних матеріалів у виробництво. Учасники проєкту спільно працюють над розробкою та застосуванням нових матеріалів, що дозволяють поліпшити

характеристики текстильних виробів та забезпечити їх біосенсорні функції [**Error! Reference source not found.**, с. 12].

10. Європейська платформа легкої промисловості (ELIIT) - спільна ініціатива Європейської комісії та Європейського сектору легкої промисловості. ELIIT сприяє співпраці між малими та середніми підприємствами легкої промисловості та науково-дослідними установами. В рамках цієї платформи організуються конкурси та спільні проєкти, які сприяють розробці інноваційних продуктів та покращенню конкурентоспроможності підприємств. ELIIT надає фінансову підтримку та експертну підтримку учасникам проєктів, що сприяє їхньому успішному розвитку [193].

11. Україна також розвиває співпрацю для підвищення ефективності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. Деякі приклади такої співпраці включають:

12. Асоціація «Українська асоціація підприємств легкої промисловості» – впливове галузеве об'єднання Укрлегпром, яке базується на об'єднанні підприємств легкої промисловості в Україні. Вона сприяє захисту інтересів підприємств, розвитку бізнес-середовища та забезпеченню взаємодії між урядовими органами та підприємствами. Асоціація легкої промисловості України також активно співпрацює з науковими установами для сприяння інноваційного розвитку галузі [3].

13. Державне підприємство «Київський державний науково-дослідний інститут текстильно-галантерейної промисловості» - займається проведенням досліджень у галузі легкої промисловості, розробкою нових технологій та виробничих процесів. Київський державний науково-дослідний інститут текстильно-галантерейної промисловості співпрацює з підприємствами для впровадження нововведень і покращення якості виробництва.

14. Урядові ініціативи. Український уряд приділяє значну увагу розвитку легкої промисловості та співпраці з іншими організаціями. Наприклад, уряд впроваджує програми фінансової підтримки для підприємств легкої промисловості, знижує податкове навантаження, спрямовує зусилля на створення сприятливих умов для бізнесу та привабливих інвестиційних умов.

15. Міжнародна співпраця – Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами для розвитку легкої промисловості. Наприклад, Україна є членом Світової організації торгівлі (СОТ), що сприяє розширенню експортних можливостей та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

Ці приклади демонструють, що співпраця між організаціями у сфері легкої промисловості є ключовим чинником успішного інтегрованого розвитку. Через спільні зусилля урядових органів, галузевих асоціацій, науково-дослідних установ та підприємств можна створити сприятливі умови для зростання і конкурентоспроможності легкої промисловості. Співпраця сприяє обміну досвідом, інноваціям, підвищенню якості продукції та розвитку кадрового потенціалу галузі. Наведені приклади ілюструють співпрацю між різними організаціями та стейкхолдерами у легкій промисловості з метою вирішення спільних викликів, підвищення сталості та розвитку галузі. Важливо зазначити, що конкретні організації та ініціативи можуть варіюватись в залежності від регіону та контексту.

Інтегрований розвиток підприємств легкої промисловості також залежить від ефективного інституціонально-правового забезпечення. У цьому процесі ключову роль відіграють ряд суб'єктів, такі як урядові органи, галузеві асоціації, науково-дослідні установи та інші зацікавлені сторони. Співпраця між цими суб'єктами є необхідною для досягнення стійкого розвитку і конкурентоспроможності галузі.

У Європі національні уряди встановлюють законодавство та регулюють діяльність підприємств легкої промисловості, забезпечують створення сприятливого бізнес-середовища, шляхом впровадження законодавчих актів, політик та програм, спрямованих на підтримку галузі. Вони можуть надавати фінансову підтримку, знижувати податкове навантаження, створювати спеціальні зони для розвитку легкої промисловості та сприяти експорту. Галузеві асоціації відіграють важливу роль у представництві інтересів підприємств легкої промисловості. Для інтегрування розвитку бізнесу галузеві асоціації можуть сприяти обміну досвідом, створювати спільні програми та ініціативи, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Науково-дослідні установи мають відігравати важливу роль для розвитку інновацій в легкої промисловості. Вони займаються проведенням досліджень, розробкою нових технологій та матеріалів, аналізом ринкових тенденцій і сприяють впровадженню нововведень у практику підприємств. Науково-дослідні установи бути залучені до інтегрування розвитку бізнесу, зокрема створення нових продуктів, оптимізації виробничих процесів та підвищення якості виробів.

Крім того, інституційно-правове забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості включає також співпрацю між підприємствами самої галузі. Вони можуть формувати альянси, об'єднуватись у галузеві кластери або асоціації, спільно вирішувати проблеми та здійснювати спільні проєкти. Підприємства можуть інтегрувати свій розвиток для створення спільних центрів досліджень і розробок, спільного маркетингу та просування продукції, а також для спільного використання ресурсів та інфраструктури.

3.3. Детермінанти ефективності інтегрованого розвитку підприємств

Широке впровадження інтегруючих бізнес-технологій повністю змінює систему проєктування та управління, як виробничими збутовими процесами, так і розвитком підприємства в цілому. Це створює необхідність критичного осмислення і перегляду функціонуючих бізнес-моделей у всіх секторах легкої промисловості. При цьому вибір варіантів і темпів впровадження інтегруючих бізнес-технологій залежить, перш за все, від наявності реальних можливостей оперативно адаптувати виробництво під мінливі вимоги забезпечення конкурентоспроможності та одночасно освоювати нові дезруптивні технології і виводити на ринок сучасні продукти. У цьому зв’язку актуальним є виокремлення детермінант інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості та оцінювання їх впливу на забезпечення результативності діяльності.

Інтегративне мислення не є новим і розвивається для вирішення нагальних бізнес-проблем [185, с. 183]. На сьогодні інтеграція економіки в світовий інформаційний простір є одним із визначальних чинників її конкурентоспроможності та ефективного функціонування. В таких умовах стає актуальним впровадження трансформаційних процесів, пов'язаних з побудовою інтегрованої бізнес-моделі, орієнтованої на наукомістке виробництво, інтегрований розвиток і створення інфраструктури для інтелектуалізації та формування інформаційного простору підприємства [128, с. 411], що підтверджують результати досліджень, проведених сучасними вченими.

Наприклад, Будро Ж.В. [156] визначає інтегроване підприємство як компанію, яка відповідно до своєї стратегії управління та діяльності прагне до нової мети: інтеграції виробництва і формування споживчої цінності.

Алак П. [122, с. 51] описує застосування системи оцінювання продуктивності трьома факторами: підтримка прийняття рішень, інтеграція діяльності та розвиток комунікацій. При цьому фактор інтеграції діяльності зумовлює підвищення ефективності процесу прийняття бізнес-рішень.

Група вчених [248, с. 2306] пов'язує інтегрованість розвитку підприємства з мінімізацією рівня ризиків підприємницької діяльності.

Дінг К., Цзян П. та Су С. запропонували систему інтегрованого виробництва з підтримкою технології радіочастотної ідентифікації (Radio Frequency IDentification – RFID), розроблену з метою контролю в реальному часі і розподілу інтегрованих виробничих і транспортних завдань між підприємствами [311].

Хандаяні С. та Нірван С. (2019) [209, с. 45] на основі результатів досліджень діяльності логістичних компаній дійшли висновку, що підприємства повинні приділяти більше уваги інтегрованому середовищу і спільному розумінню споживчої цінності.

На думку Аль Хадіді Ф. і Багдаді Й. (2019) [121, с. 372], традиційно взаємодія реалізується з урахуванням специфіки діяльності, що призводить до витратної архітектури інтеграції, оскільки вона не враховує семантичний аспект взаємодій. При цьому для взаємодії підприємств, зокрема Extended Enterprise (EE) і Virtual Enterprise (VE), інтегрованість розвитку є певною мірою співпрацею між слабо зв'язаними підприємствами, які об'єднують свої економічні ресурси для виробництва товарів (послуг).

Група вчених (Чаваррія-Баррієнтос Д., Батрес Р., Райт П.К. та Моліна А.) [166, с. 596] вважає, що виробничі підприємства наступного покоління повинні бути більш сприйнятливими, розумними і стійкими, щоб бути конкурентоспроможними. Уданому аспекті «сприйнятливість» означає обізнаність про контекст на внутрішньому і зовнішньому рівнях; «розумними»

відноситься до компаній, заснованих на знаннях, які адаптуються до змін, а «стійкість» відноситься до здатності діяти без шкоди для навколишнього середовища, суспільства та/або економіки.

Деякі дослідники (Чжан Дж., Сі Х., Лі Х., Тімоті Р., Пу С., Денг К. і Джин В.) [324, с. 3319] розробили інтегровану модель стимулювання інноваційної активності підприємства, засновану на механізмах посилення його структурних компонентів: інтелектуальності, інновацій та інноваційності.

Петренко В. та Мельникова К. [270, с. 14] виділяють управління інтеграційними процесами на засадах адаптивності системи управління до зміни зовнішніх чинників і забезпечення пошуку нових організаційних, структурно-функціональних форм, підходів до організації їх управління. При цьому принцип добровільності інтегрованих відносин в системі загальної політики має бути узгоджений з принципом односпрямованості внутрішньокорпоративних і часткових інтересів суб'єктів інтеграційного процесу.

У сучасних публікаціях (Бадіру А.Б., Ібідапо-Обе О. та Айєні Б.Ж.) [132] висвітлюється інтегрований системний підхід до виробництва і підприємництва, який включає процес проєктування, системне моделювання, комерційне підприємництво, прогнозування, управління запасами, дизайн продукту і управління проєктами.

Багато вчених пов'язують інтегрованість розвитку підприємства з інформаційними системами (Борк Д., Гербер А., Мирон Е. Т., ван Девентер П., Ван дер Мерве А., Карагіанніс Д. і Шумердер А.) [155, с. 27], формуванням системи інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності (Ашкезарі А. Д., Хоссейнзаде Н., Чеблі А. та Албаді М.) [129, с. 29] і вважають, що одним з найбільш важливих елементів сучасних інтегрованих перетворень є інформаційні системи і технології, які здатні формувати великі обсяги

інформації і знань, передавати їх на відстані, накопичувати, зберігати і формувати нові інтелектуальні продукти в процесі розвитку компанії [244, с. 12].

Група вчених (Альзубі Ю.І., Гілл А.К. та Моултон Б.) [126, с. 4] акцентує увагу на ефективних і дієвих взаємозв'язках між зацікавленими сторонами в процесі інтегрованого розвитку. В результатах їх досліджень розроблено та обгрунтовано модель кількісного оцінювання для аналізу гнучкої корпоративної архітектури для географічно віддалених стейкхолдерів.

Ряд вчених розглядають сталий розвиток підприємства на основі інтегрованості ресурсів (Чофрех А.Г., Гоні Ф.А. та Клемес Ж.Ж.) [168, с. 1249], а також формують еталонну модель для інтеграції бізнес-процесів B2B (Джунг Дж.Й., Кім Х. та Канг С.Х.) [225, с. 328].

Таким чином, багатоаспектність поняття «інтегрованості розвитку» дозволяє його визначати:

по-перше, як формування бізнес-моделі раціонального використання ресурсів;

по-друге, як систему соціально-економічних і організаційно-технічних відносин на основі використання і впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій;

по-третє, як імплементацію інтегрованих технологій в процесі формування ланцюжка створення доданої вартості;

по-четверте, як сучасну інноваційно-інтелектуальну систему, орієнтовану на формування необхідних умов для узгодження інтересів усіх зацікавленіх сторін бізнесу.

На сьогоднішній день активно досліджуються фактори, параметри і напрями підвищення ефективності розвитку підприємства. Незважаючи на беззаперечність впливу безлічі чинників на рівень ефективності розвитку

компанії, багато аспектів даного напрямку дослідження залишаються недостатньо висвітленими. Це стосується проблематики змістовного наповнення і конкретизації детермінант підвищення результативності сую'єктів господарювання на основі інтегрованого розвитку потенціалу бізнесу з урахуванням інтелектуального та інноваційного контенту. Для заповнення даних прогалин науки ключовою мотивацією проведення дослідження слугує необхідність ідентифікації детермінант інтегрованого розвитку підприємства з метою проривного підвищення конкурентоспроможності.

В основу дослідження детермінант ефективності інтегрованого розвитку підприємств покладено наукові підходи до підвищення результативності на основі інтегрованого розвитку за двома напрямами: виявлення та усунення бар'єрів на шляху до реалізації інтегрованої бізнес-моделі, а також вивчення та узгодження позицій різних груп зацікавлених сторін у процесах впровадження інтегрованості. Дослідження детермінант ефективності інтегрованого розвитку підприємств має цілеспрямований характер, який дозволяє зпівставити ключові концепції, пов'язані з розвитком підприємств легкої промисловості, з первинними джерелами фактичних даних.

Для забезпечення широкого і системного підходу в даному дослідженні детермінант ефективності інтегрованого розвитку підприємств запропоновано трьохетапну методичну основу. На початковому етапі дослідження проведиться інтерпретація і синтез якісних даних шляхом просіювання і сортування матеріалів з ключових питань і тематики розвитку підприємств у контексті інтегрованості, з метою узагальнення фактичних даних і виявлення прогалин в наявних дослідженнях. На другому етапі були зібрані дані щодо тенденцій розвитку національних підприємств легкої промисловості з метою ідентифікації ключових детермінант забезепечення підвищення його

ефективності на основі інтегрованості. На третьому етапі були проаналізовані електронні та друковані копії документів і публікацій з метою відображення та оцінювання впливу визначених детермінант на рівень результативності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості.

Зібрані дані впорядковані і згруповані відповідно до напрямів дослідження. Для аналізу даних використовувалися описові статистичні дані. У процесі виокремлення та оцінювання впливу визначених детермінант на результативність інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості використано такі методи:

– діалектичний метод в процесі аналізу та узагальнення певних аспектів наукових знань, які аналізують еволюцію наукових поглядів на сутність інтегрованого розвитку підприємства, а також взаємозв'язку структурних елементів інтегрованої бізнес-моделі з урахуванням потреб стейкхолдерів бізнесу;

– структурно-функціональний аналіз принципів систематичного вивчення економічних явищ і процесів для ідентифікації та імплементації складових елементів інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням визначених детермінант, зокрема, власна сировинна база, спеціальне машинобудування, ремонтна база, наявність кваліфікованого персоналу, наукова та освітня база, діяльність функціонуючих підприємств і транспортна доступність;

– системно-аналітичний метод, згідно з яким, дослідження детермінант інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості розглядається як фактор розвитку економіки країни в цілому і підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Інтегрованість розвитку можна розглядати як багатогранне явище, яке одночасно виступає:

по-перше, як метод досягнення мети і поставлених цілей розвитку бізнесу;

по-друге, як процедура визначення і вирішення проблем у процесі діяльності компанії;

по-третє, як технологія створення, функціонування і зміни підприємства;

по-четверте, як система управлінських заходів щодо досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання.

Інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів і бізнес- потенціалу, спрямованих на забезпечення ефективності у довгостроковій перспективі діяльності підприємства з метою трансформації у практику скоординованих дій та управлінських технологій.

На основі визначених характеристик запропоновано комплексну модель інтегрованого розвитку підприємства (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Модель інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

На основі сформованої моделі зроблено спробу надати авторське трактування інтегрованого розвитку підприємства як комплексу способів взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів.

З огляду на існуючий значний попит на продукцію легкої промисловості, очевидна необхідність інтегрування даної галузі шляхом формування мережі відповідних бізнес-процесів. Доцільним вважаємо об'єднання в ланцюжок господарських зв'язків підприємств легкої промисловості з подальшим включенням підприємств інших суб'єктів господарської діяльності.

При формуванні об’єднання можливе використання традиційного підходу, склад якого формуватимуть підприємства швейної, трикотажної і шкіряної підгалузей, підприємства хімічної промисловості, які виробляють хімічні волокна. У процеси інтегрованого розвитку також повинні бути включені навчальні заклади, які здійснюють підготовку персоналу для підприємств легкої промисловості, науково-дослідні організації, організації інфраструктури.

Враховуючи необхідність і пріоритети забезпечення населення товарами легкої промисловості, доцільно виділити кілька рівнів її інтегрованого розвитку на основі таких ключових детермінант:

– власна сучасна сировинна база;

– спеціалізоване машинобудування, яке випускає переважну більшість верстатів, машини, устаткування, інструмент на рівні міжнародних стандартів;

– сучасна ремонтна база;

– кваліфікований персонал;

– динамічний розвиток функціонуючих підприємств.

Найбільшого розвитку галузь легкої промисловості може досягти у тих країнах або регіонах, де присутні всі перераховані чинники, тобто всі складові ланцюжка формування, першочергово, споживчої цінності створюються на локальній території та можуть бути об'єднані в інтегровану бізнес-структуру або використовуватись у моделі інтегрованих бізнес-процесів. Але в реальній практиці це рідко досягається як в межах окремого регіону, так і на теренах окремо взятої країни. Більш глибокий поділ праці призводить, з одного боку, до звуження спеціалізації підприємств, що знаходяться на одній території, у випуску окремо взятого продукту, а з іншого боку, до необхідності інтеграції підприємств, що знаходяться на різних територіях, для створення єдиного товару легкої промисловості. Розглянемо докладніше наявність перерахованих детермінант у вітчизняній легкій промисловості.

1. Власна сировинна база. На сьогодні в Україні лише частина вітчизняних підгалузей легкої промисловості забезпечені необхідною вітчизняною сировиною:

– льняна промисловість: Україна в даний час не може забезпечити не тільки зовнішній, а й внутрішній ринок сировиною для випуску продукції з льоноволокна в необхідних обсягах. Урожай насіння льону у 2018–2019 маркетинговому році скоротився до 23 тис. т і став найменшим показником за останні 10 років. Експорт насіння льону у 2018–2019 маркетинговому році прогнозується на 47% менший, ніж у попередньому маркетинговому році, – мінімальний за останні 5 років. У 2019 році посівні площі під льоном скоротилися до 17,7 тис. га, що стало мінімальним показником за останні 15 років. У 2019 році урожай льону спрогнозовано на рівні 18 тис. т, і в такому разі це буде найменший показник за останні 12 років. Внутрішнє споживання льону у 2019–2020 маркетингових роках прогнозується на рівні 8 тис. т (що на 13% менше, ніж у попередньому періоді). Експортний потенціал щодо льону у

2019–2020 маркетингових роках оцінюють у 10 тис. т (що на 17% менше, ніж у попередньому періоді) [221]. Специфікою українського льону (льон-довгунець) є вихід великої кількості волокнистої сировини низької якості (2/3 від загального обсягу виробництва), яка може використовуватися тільки для випуску технічного і тарно-пакувального текстилю, теплоізоляційного матеріалу низької якості. Виходом з наявної ситуації може стати розробка і впровадження нових технологій модифікації сумішевих волокон для текстильних матеріалів: бавовняно-льняної, льоно-шерстяної, льоно-синтетичної пряжі;

- вовняне виробництво: в даний час вітчизняне виробництво вовни лише частково може покрити потреби текстильної промисловості;

- бавовняне і шовкове виробництво повністю залежать від поставок імпортної сировини;

- шкіряно-взуттєва промисловість: основною сировиною є натуральна шкіра, яка залежить від виду і породи тварини. Не всі породи тварин вирощуються і не забезпечується необхідний обсяг шкір за відповідними видами. На вітчизняних теренах діють майже 150 підприємств взуттєвої промисловості. Найбільше цю продукцію виробляють у Житомирській області – 29,7% всього вітчизняного обсягу виробництва. При цьому обсяг проданого взуття в країні перевищує обсяг його виробництва в державі більш ніж удвічі, в результаті імпорту дешевого взуття з Китаю й Туреччини. Провідні взуттєві підприємства функціонують у містах: Баранівка, Білгород-Дністровський, Бердичів, Дніпро, Запоріжжя, Житомир, Кропивницький, Чернігів тощо. Варто зазначити, що завдяки впровадженню режиму вільної торгівлі з ЄС Чернігівська взуттєва фабрика «Берегиня» за сприяння австрійської компанії експортує свою продукцію у країнах-членах ЄС під торговельною маркою «Primissimi» [124, с. 15].

– хутряна промисловість: основною сировиною є натуральне хутро, яке відрізняється за видами тварин. Традиційно надходження хутрової сировини в Україні здійснюється через діяльність звірогосподарчих організацій та в результаті полювання. Сучасні напрями поповнення хутровою сировиною хутропереробних підприємств України характеризуються закупівлею через аукціони. Найбільшим постачальником хутровини є Європа (60 %), Китай (25 %), Північна Америка (10 %) та інші країни (5 %) [215, с. 42];

– виробництво нетканих матеріалів, синтетичних волокон, тканин: виробляється з вуглеводневої сировини, залежить від якості вихідної сировини і технології переробки. Близько 18% усього текстильного виробництва України становлять тканини з натурального, штучного та синтетичного шовку. Одним з найбільших підприємств легкої промисловості України є Черкаський шовковий комбінат, який спеціалізується на випуску штучного та синтетичного шовку, а на випуску натурального шовку спеціалізується Київський шовковий комбінат [154, с. 57].

2. Спеціалізоване машинобудування, яке випускає верстати, машини, устаткування, інструмент. В даний час українське машинобудування не забезпечує легку промисловість сучасним обладнанням за передовими технологіями. Вітчизняні підприємства імпортують обладнання з інших країн: Італії, Китаю, Німеччини, Туреччини, Японії.

3. Ремонтна база. Як правило, гарантійний і подальший ремонт, використовуваного імпортного обладнання, можуть здійснювати тільки сертифіковані центри компанії виробника.

4. Наявність кваліфікованого персоналу. На початку 90-х років чисельність працюючих у галузі становила 750 тис. осіб, що майже в 9 разів більше, ніж у 2018 році. Основною причиною відтоку працівників в інші сфери народного господарства є порівняно низький рівень оплати праці. Проведені

дослідження науковців свідчать, що витрати на оплату праці становлять 10-20% у собівартості продукції. Однак в останні роки чисельність осіб, працюючих в даній сфері, почала збільшуватись [154, с. 59].

5. Функціонуючі підприємства. Вітчизняний ринок продукції легкої промисловості є досить конкурентним, на ньому працює понад 2,3 тис. підприємств, в середньому 85 тис. осіб персоналу, а обсяги виробленої ними продукції досягають 22 млрд. грн. Ринок представлений малими (86% від загальної кількості) та середніми (14%) підприємствами. Рівень концентрації вітчизняних підприємств на ринку невисокий: 327 середніх підприємств реалізовують 79,4% продукції на 17,7 млрд. грн., відповідно 2014 малих виробництв продають 20,6% продукції на 4,6 млрд. грн. Підприємства легкої промисловості працюють загалом із рівнем рентабельності 4–10% [180, с. 54].

Провівши дослідження підгалузей легкої промисловості з урахуванням визначених детермінант розвитку підприємств, можна розглянути такі моделі формування напрямів інтегрованості легкої промисловості, які можуть бути реалізовані:

1. Full-інтегрованість (повна) легкої промисловості. Створення промислового кластера повного циклу, який передбачає розміщення на локальній території підприємств по переробки сировини, виготовлення та просування готової продукції, а також вироблення необхідних комплектуючих, інструментів і обладнання, що здійснюють технічну підтримку виробництва, наявність логістичного центру, наукової та освітньої бази для підготовки фахівців і розвинену транспортну інфраструктуру.

2. Midi-інтегрованість (середня) легкої промисловості. Створення промислового кластера з випуску окремих видів продукції, який може бути організований на окремій території регіону або області.

3. Мікроінтегрованість легкої промисловості. Підтримка та інтегрований розвиток окремих підприємств легкої промисловості, що здійснюють переробку і обробку сировини або виробляють товари першої необхідності малими партіями або на замовлення. Даний варіант може використовуватися на окремій локальній території, де немає всіх необхідних чинників для функціонування таких підприємств, але існує гарантований попит на дані види товарів. Місцеві підприємства можуть включатися в інтегрований розвиток, що дозволяє вирішувати проблему відсутності окремих факторів. Метою даного напряму розвитку є, по-перше, забезпечення населення товарами першої необхідності, а по-друге, створення робочих місць на локальних регіональних територіях. Даний варіант може використовуватися як для віддалених територій з поганою транспортною доступністю, так і в густонаселених районах з гарною транспортною доступністю.

Вітчизняним підприємствам легкої промисловості необхідно використовувати інтегровану бізнес-модель, яка створює нові функціональні можливості, що задовольняють потреби всіх зацікавлених сторін за мінімальних витрат. Для проведення дослідження нами обрано 15 підприємств легкої промисловості України, які є представниками різних її підгалузей. До вибірки включено такі компанії: ПрАТ «Едельвіка» (далі - Едельвіка), ПрАТ «Еліта» (Еліта), ПрАТ «Калина» (далі - Калина), ПрАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» (далі - Кремтекс), ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» (далі - Кременчуцька ТФ), ПрАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія» (далі - Мрія), ПрАТ «Нововолинська швейна фабрика» (далі - Нововолинська ШФ), ПрАТ «Прилуцька швейна фабрика» (далі - Прилуцька ШФ), ПрАТ «Рівненська фабрика нетканих матеріалів» (далі - Рівненська ФНМ), ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс» (далі - Стрітекс), ПрАТ «Тетерів» (далі - Тетерів),

ПрАТ «Чернігівська швейна фабрика «Елегант» (далі - Елегант), ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» (далі - Лілея), ТОВ «Балістика», ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак». Також для дослідження відібрано 15 європейських компаній, які є типовими мережевими компаніями, що мають представлені бренди в Україні. До вибірки увійшли такі компанії: Benetton Group (Італія), Calzedonia Group (Італія), Desigual (Іспанія), G-Star RAW (Нідерланди), H&M (Швеція), Impetus Group (Португалія), Inditex (Іспанія), LPP (Польща), Promod (Франція), S.Oliver Group (Німеччина), Silvano Fashion Group (Естонія), Triumph International (Швейцарія), Utenos Trikotažas (Литва), Vistula Group (Польща), Zalando (Німеччина). Для кожного з них проведено діагностику розвитку за такими детермінантами, як фінансове та ресурсне забезпечення, інтелектуальний та інноваційний потенціал, економічна безпека, рівень ризиків, самоінтегрованість, синергетичний ефект інтегрованих бізнес-процесів.

Позначимо детермінанти розвитку компаній символом D, а загальну кількість факторів впливу, що зумовлюють цей розвиток, n, тоді D = {d1, d2, ..., dn}. Для визначення впливу даних детермінант доцільно скористатися такими методами багатокритеріального аналізу, як розрахунок багатофакторної функції корисності і нормалізація визначених факторів.

Відповідно до теорії прийняття рішень, необхідно робити вибір щодо інтегрованості, виходячи з максимізації очікуваної споживчої цінності. З метою визначення параметрів даного процесу, введемо поняття корисності інтегрованого процесу. Даний показник відображає ступінь переваги одного інтегрованого процесу над іншим з урахуванням цілей інтегрованого розвитку. Таким чином, функція корисності є функцією упорядкування набору детермінант за їх перевагами в процесі розвитку бізнесу. Функція корисності UF (d) може бути визначена різними способами, однак для вирішення завдань

даного дослідження запропоновано використати адитивну модель. При цьому функція корисності включатиме в себе суму нормалізованих значень щодо досягнення цілей розвитку підприємства, а також вплив ризиків і загрозливих подій. Нормалізація даних полягає в приведенні індикаторів розвитку до однієї шкали вимірювання. Для нормалізації запропоновано використати лінійне перетворення за формулою (3.1):

$$d_i^{norm} = \begin{cases} \frac{d_i - d_i^{min}}{d_i^{max} - d_i^{min}}, & d_i \to max \\ \frac{d_i - d_i^{max}}{d_i^{min} - d_i^{max}}, & d_i \to min \end{cases} \quad (3.1)$$

де dі́ – і-та дискримінанта розвитку, і = {1, 2, 3, 4, 5, 6};

d_i^{min} *– мінімальне значення і-тої дискримінанти;*

d_i^{max} *– максимальне значення і-тої дискримінанти;*

d_i^{norm} *– нормалізоване значення і-тої дискримінанти.*

При цьому необхідно враховувати, дискримінати d_1-d_5, d_7-d_8 потребують максимізації, а d_6 – мінімізації, оскільки пов'язана з рівнем ризиків.

Процес нормалізації дискримінант розвитку підприємств дозволяє привести їх до єдиної шкали вимірювання: $d_i^{norm} \in [0; 1]$. Нуль характеризує мінімальне значення дискримінанти (d_i^{min}), а одиниця – відповідно, максимум дискримінанти (d_i^{max}). Проміжні значення, що лежать на проміжку (0; 1), відображають ступінь наближення до максимуму величини дискримінанти. Таким чином, функція корисності в процесі розвитку може бути визначена за формулою (3.2):

$$UF_d(d) = \sum_{i=1}^{6} k_i * d_i^{norm}, \quad (3.2)$$

де d – дискримінанта розвитку підприємства, di ∈ D;

kі́ – коефіцієнт переваги дискримінанти d, який може бути визначений, наприклад, методом розрахунку матриць парних порівнянь.

При цьому k$i \leq 1$, $\sum_{i=1}^{6} k_i = 1$. У разі однакової переваги всіх дискримінант або в разі відсутності даних по перевагу, ki матиме однакове значення для всіх дискримінант. Його можна розрахувати за формулою (3.3):

$$k = \frac{1}{i} \tag{3.3}$$

Для визначення функції корисності розвитку (UFd(d)) відібрано шість дискримінант (k=1/6), а для функції корисності інтегрованого розвитку на момент проведення дослідження (UFbid(d) – before integrated development), а також з урахуванням запропонованих заходів щодо інтегрованого розвитку (UFaid(d) – after integrated development), додано ще дві дискримінанти (самоінтегрованість, синергетичний ефект інтегрованих бізнес-процесів), тому k=1/8.

Враховуючи вище наведені формули, розрахунок функції корисності UF (d) лежить на проміжку [0; 1] (табл. 3.3). Чим ближче UF (d) до одиниці, тим більш економічно виправдано впровадження інтегрованого розвитку підприємства. У перспективі доцільно буде ранжувати ряд інтегрованих процесів залежно від зростання функції корисності для формування найбільш ефективного інтегрованого комплексу.

Таблиця 3.3

Результати нормалізації отриманих значень дискримінант інтегрованого розвитку досліджуваних українських підприємств легкої промисловості

Назва підприємства	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	UFd(d)	UFbid(d)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Едельвіка	0,213	0,435	1	0,149	0	0,584	0,673	0,438	0,448	0,383
Елегант	0,824	0,348	0,829	0,644	1	0,238	0,459	0,737	0,647	0,635
Еліта	1	0,762	0,673	0,381	0,256	0,649	0,458	0,725	0,62	0,613
Калина	0,076	1	0,646	0,544	0,384	0,652	0,408	0,811	0,55	0,565
Кременчуцька ТФ	0,462	0,185	0,358	0,224	0,037	1	0	0,495	0,378	0,345
Кремтекс	0	0,258	0,529	0,218	0	0,491	0,283	0,435	0,249	0,277

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Лілея	0,192	0,43	0,62	0	0,454	0	0,347	1	0,283	0,38
Мрія	0,267	0,096	0	0,129	0,387	0,087	0,143	0,238	0,161	0,168
Нововолинська ШФ	0,107	0,348	0,214	0,376	0,149	0,562	0,412	0,292	0,293	0,308
Прилуцька ШФ	0,256	0,148	0,764	0,549	0,326	0,378	0,239	0,671	0,404	0,416
Рівненська ФНМ	0,158	0,521	0	0,201	0,382	0,082	0,365	0,723	0,224	0,304
Балістика	0,303	1	0,224	0,124	0,697	0,189	0,561	0,845	0,423	0,493
Козак	0,124	0	0,458	0,183	0,092	0	0,245	0,189	0,143	0,161
Стрітекс	0,074	0,178	0,324	0	0,104	0,185	0,126	0	0,144	0,124
Тетерів	0,892	0,629	0,275	0,836	0,759	0,548	1	0,211	0,657	0,644

Джерело: сформовано автором

Аналогічним чином проведено діагностику детермінант інтегрованого розвитку для досліджуваних європейських компаній (табл. 3.4), що дозволило здійснити порівняльну характеристику в подальшому.

Таблиця 3.4

Результати нормалізації отриманих значень дискримінант інтегрованого розвитку європейських підприємств легкої промисловості

Назва підприємства	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	UFd(d)	UFbid(d)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
H&M	0,863	0,668	0,581	0,489	0,725	0,347	0,732	0,805	0,681	0,645
Inditex	0,549	0,378	0,416	0,626	0,321	0,610	0,524	0,356	0,384	0,416
Benetton	0,335	0,711	0,570	0,680	0,630	0,531	0,718	0,699	0,634	0,679
Zalando	0,705	0,680	0,711	0,529	0,821	0,385	0,896	0,911	0,748	0,714
G-Star RAW	0,574	0,733	0,593	0,783	0,667	0,211	0,748	0,741	0,836	0,808
Triumph International	0,757	0,421	0,598	0,627	0,728	0,759	0,753	0,808	0,505	0,487
Vistula	0,675	0,862	0,698	0,921	0,785	0,248	0,879	0,871	0,836	0,808
Calzedonia	0,628	0,552	0,389	0,875	0,692	0,424	0,490	0,768	0,563	0,550
Desigual	0,825	0,683	0,605	0,705	0,673	0,281	0,762	0,747	0,806	0,820
S.Oliver	0,540	0,475	0,335	0,753	0,595	0,365	0,422	0,661	0,563	0,550

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Impetus	0,794	0,615	0,535	0,450	0,667	0,319	0,673	0,740	0,681	0,645
Promod	0,704	0,485	0,533	0,802	0,411	0,782	0,672	0,456	0,384	0,416
Silvano Fashion	0,375	0,534	0,432	0,236	0,345	0,743	0,544	0,383	0,244	0,271
Utenos Trikotažas	0,823	0,458	0,650	0,681	0,791	0,825	0,819	0,878	0,505	0,487
LPP	0,408	0,867	0,695	0,829	0,768	0,647	0,876	0,852	0,634	0,679

Джерело: сформовано автором

При цьому слід звернути увагу, що наведена функція корисності розглядається в межах ординалістського підходу до теорії корисності. Отримані значення функції корисності створюють можливість порівняти їх між собою; при цьому важливий лише знак відхилення, тобто якщо UFbid(d)<UFaid(d), то ефективність інтегрованого розвитку є вищою (рис. 3.18-19).

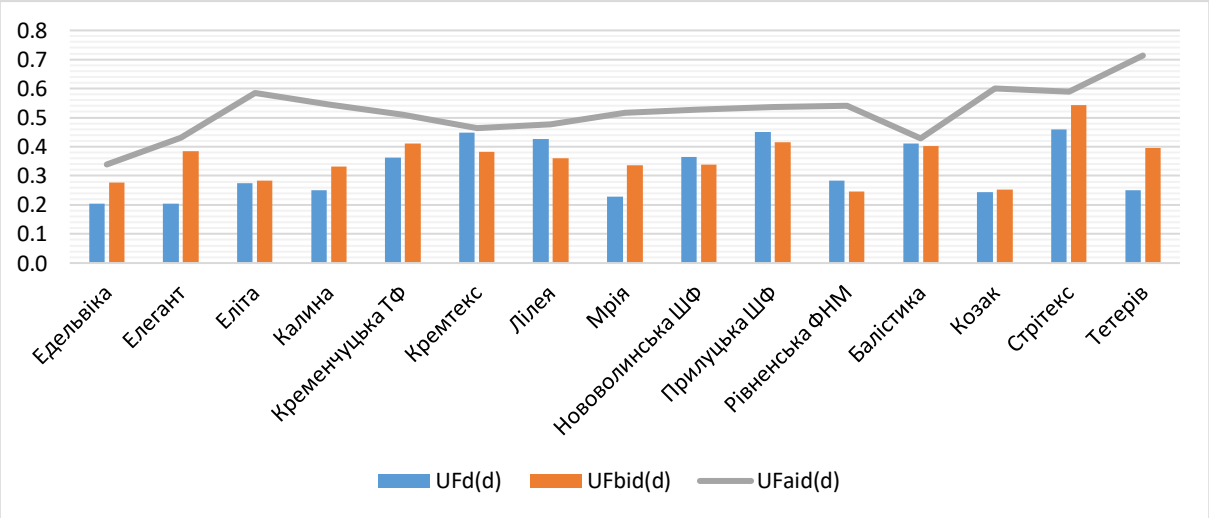


Рис. 3.18. Результати оцінювання розвитку українських підприємств легкої промисловості за функцією корисності з урахуванням можливостей інтегрування

Джерело: сформовано автором

Проведене оцінювання за функцією корисності наявного рівня розвитку досліджуваних підприємств і з урахуванням дискримінант інтегрованого розвитку демонструє, що для більш, ніж половини, досліджуваних компаній врахування детермінант інтегрованості має нижчий рівень розвитку, порівняно з традиційним набором. До даних підприємств можна віднести ПрАТ «Едельвіка», ПрАТ «Еліта», ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика», ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», ПрАТ «Тетерів», ПрАТ «Чернігівська швейна фабрика «Елегант», «Калина», «Мрія». На сьогодні рівень розвитку в контексті їх інтегрованості є нижчим, ніж ми можемо його вважати на основі звичайного набору детермінант. В інших компаній процеси інтегрованості функціонують більш успішно і мають перспективу розвитку, зокрема, найвищий результат характерний для ПрАТ «Калина» та ТОВ «Балістика». При цьому впровадження моделі інтегрованого розвитку для цих компаній з урахуванням повного комплексу його детермінант сприятиме підвищенню корисності та результативності їх функціонування.

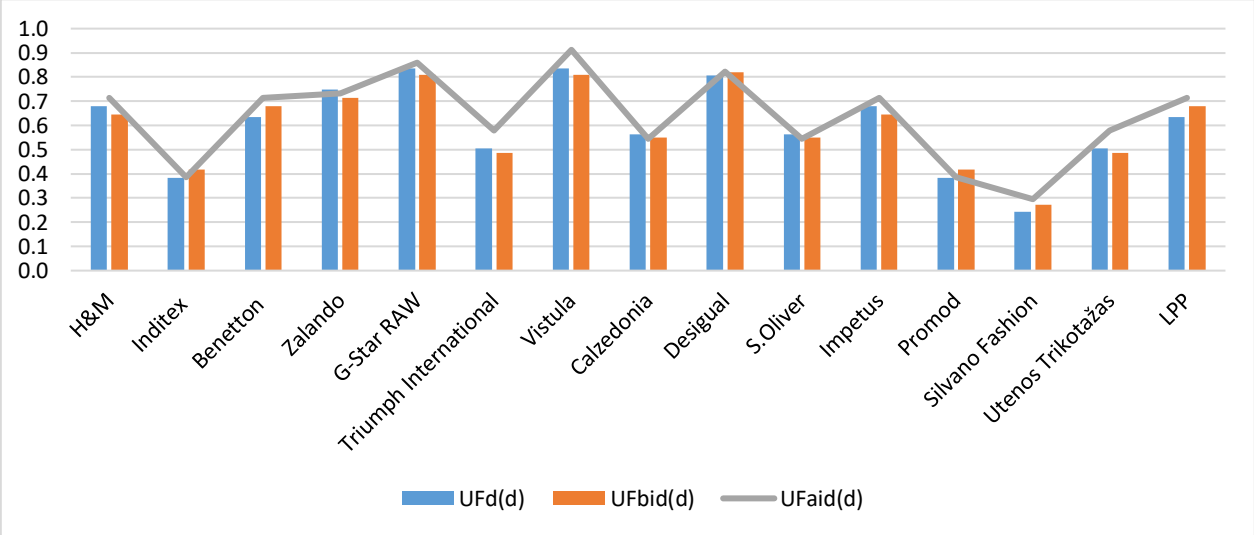


Рис. 3.19. Результати оцінювання розвитку європейських підприємств легкої промисловості за функцією корисності з урахуванням можливостей його інтегрування

Джерело: сформовано автором

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати, що з урахуванням інтегрованості реальний рівень результативності розвитку може мати значно нижчі показники. І тому не доцільно стверджувати про абсолютну необхідність підвищення інтегрованості компаній, оскільки більшість із них має за даним напрямом позитивні результати. Однак при цьому проведене дослідження підтверджує, що активізація інтегрованого розвитку сприяє підвищенню результативності розвитку практично всіх досліджуваних підприємств, окрім ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика» та ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс». Для даних підприємств функція корисності в результаті інтегрованості має нижчий рівень, порівняно з традиційним підходом. Це пов'язано з тим, що саме ці підприємства мають мінімальні значенняя детермінант самоінтегрованості та синергетичного ефекту інтегрованих бізнес-процесів серед усіх досліджуваних суб'єктів господарювання.

Інтегрованість розвитку підприємства можна розглядати, як формування бізнес-моделі раціонального використання ресурсів, імплементацію інтегрованих проривних технологій в процесі формування ланцюжка створення доданої вартості та сучасну інноваційно-інтелектуальну систему, орієнтовану на формування необхідних умов для узгодження інтересів всіх стейкхолдерів бізнесу.

При формуванні та обгрунтуванні перспективних напрямів розвитку слід враховувати ряд наявних особливостей, притаманних легкій вітчизняній промисловості, а саме:

– сформований орієнтир на концентрацію виробництва і, як наслідок, підтримка розвитку великих підприємств, зокрема текстильної, швейної та шкіряної підгалузей, що в умовах існуючих проблем зі збутом продукції та

неповному комплексі виробничих операцій для створення продукції з високою часткою доданої вартості веде до невиправдано високих витрат на виробництво продукції;

– використання функціонуючими підприємствами швейної та текстильної промисловості переважно застарілих технологій та обладнання, що не дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію;

– складна і тривала адаптація великих компаній до динамічно мінливого попиту на вироблену продукцію у турбулентному ринковому середовищі, внаслідок чого продукція не завжди відповідає критеріям клієнтоорієнтованості, що зумовлює втрату певних ринкових сегментів;

– практично невиправдано високий рівень залежності легкої промисловості від імпорту якісної, переважно закордонної сировини, насамперед, для потреб швейного та шкіряного виробництв;

– порівняно низький якісний рівень кадрового потенціалу підприємств легкої промисловості.

При цьому для вітчизняних компаній доцільною є орієнтація на особливості мережевої моделі бізнесу європейських компаній легкої промисловості:

– мережевість - основа бізнес-моделі – європейські компанії легкої промисловості зазвичай мають густу мережу магазинів, розташованих в різних країнах. ці магазини можуть бути прямих або франчайзингових.

– високий рівень автоматизації – у багатьох європейських компаній легкої промисловості є велика кількість магазинів, але завдяки використанню сучасних технологій, таких як e-commerce та online-платформи, вони можуть забезпечити автоматизоване ефективне керування всією мережею.

– гнучкість – європейські компанії легкої промисловості зазвичай мають гнучкість, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринку та моди.

вони можуть швидко внести зміни в свою лінію продукції, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.

– стратегічне розташування - багато європейських компаній легкої промисловості розташовані в тих країнах, де вони можуть порівняно легко отримувати доступ до сировини, а також здійснювати логістику між своїми різними магазинами.

– інтегрованість бізнес-процесів – більшість європейських компаній легкої промисловості співпрацюють зі своїми постачальниками та партнерами по мережі для того, щоб забезпечити якість своєї продукції та розширити свою географію на ринку.

Українські компанії легкої промисловості можуть інтегрувати свій розвиток з рядом європейських компаній за допомогою наступних кроків:

1. Дослідити європейські компанії за критерієм можливості ефективно інтегрувати свій розвиток. Компанії повинні дослідити європейські компанії легкої промисловості, які можуть бути потенційними партнерами для співпраці.

2. Створити мережу партнерів. Українські компанії повинні співпрацювати з європейськими компаніями легкої промисловості з урахуванням визначених можливостей забезпечення якості та інноваційності своєї продукції. Можна створити мережу партнерів, щоб розвивати спільні проєкти та взаємно користуватися ресурсами.

3. Використовувати сучасні технології. Українські компанії легкої промисловості повинні впроваджувати сучасні технології, такі як e-commerce та online-платформи, для того, щоб забезпечити автоматизоване керування мережею та розширювати свій бізнес.

4. Розвивати інновації. Компанії повинні розвивати інноваційні продукти та використовувати нові технології для забезпечення

конкурентоспроможності при експорті своєї продукції на європейський ринок і для задоволення внутрішнього попиту.

5. Співпрацювати з логістичними компаніями. Для забезпечення ефективної логістики та доставки продуктів на європейський ринок, українські компанії легкої промисловості можуть співпрацювати з європейськими логістичними компаніями.

В цілому, інтегрованість розвитку українських компаній легкої промисловості з досліджуваними європейськими може зумовлювати ряд переваг, таких як:

– підвищення конкурентоспроможності, оскільки інтеграція з європейськими компаніями може дати українським підприємствам доступ до нових проривних технологій та інноваційних рішень, які допоможуть їм підвищити конкурентоспроможність;

– забезпечення якості, оскільки співпраця з європейськими компаніями може допомогти українським підприємствам забезпечити високу якість продукції та відповідність європейським стандартам;

– розширення цільових ринків збуту, оскільки інтегрованість з європейськими компаніями може дати українським підприємствам доступ до більш широкого спектру ринку збуту та сформувати можливості економічного зростання свого бізнесу;

– підвищення ефективності діяльності за рахунок використання сучасних технологій та співпраця з європейськими компаніями може допомогти українським підприємствам підвищити ефективність своїх операцій та зменшити витрати на виробництво;

– залучення інвестицій, оскільки інтегрованість з європейськими компаніями може допомогти українським підприємствам залучати інвестиції та забезпечувати більш високу фінансову стабільність бізнесу.

Загалом, інтегрованість розвитку українських компаній легкої промисловості з європейськими може дати ряд переваг і сприяти створенню їх синергетичних ефектів. Важливо знайти партнерів в європейському регіоні та розробити дієву стратегію співпраці, щоб максимально використати наявні та потенційні можливості інтегрованості. Для того, щоб українські компанії могли успішно інтегруватися з європейськими, вони повинні виконувати певні вимоги та вимагати від своїх потенційних партнерів відповідних стандартів. Наприклад, важливо дотримуватися європейських стандартів якості продукції та виробництва, вимог щодо екології та енергоефективності, дотримуватися законодавства щодо інтелектуальної власності та інших правових норм. Для забезпечення ефективної співпраці з європейськими компаніями також важливо мати відповідні знання культурних різниць, а також знати специфіку ринку та бізнес-процесів європейських країн. Українські компанії можуть використовувати різні інструменти та платформи для співпраці з європейськими партнерами, такі як онлайн-майданчики, бізнес-форуми та конференції, бізнес-місії тощо.

Загалом, інтегрованість українських компаній легкої промисловості з європейськими може дати великий потенціал для їх розвитку та успішного входу на міжнародний ринок. Важливо дотримуватися вимог європейських стандартів та знаходити ефективні способи співпраці з європейськими партнерами, щоб максимально використати можливості, які надає європейський ринок.

Одним з можливих напрямків співпраці може бути участь українських компаній у міжнародних проєктах та програмах, які спрямовані на співпрацю між країнами та розвиток інноваційних технологій. Наприклад, програма Європейського Союзу «Горизонт 2020» надає можливості для співпраці між українськими та європейськими компаніями у сфері досліджень та розвитку .

Також важливо активно використовувати інформаційні технології для забезпечення ефективної комунікації та співпраці з європейськими партнерами. Наприклад, використання хмарних технологій та онлайн-сервісів для обміну даними та спільної роботи над проєктами. Необхідно розглядати можливості для інтеграції українських компаній у логістичні та постачальницькі ланцюги європейських компаній. Українські компанії можуть стати постачальниками сировини чи напівфабрикатів для європейських виробників. Важливо також забезпечувати високий рівень якості продукції та послуг, щоб здобути довіру європейських партнерів та забезпечити стабільний попит на продукцію українських компаній.

Успішна інтегрованість українських компаній легкої промисловості з європейськими можлива за умови дотримання вимог європейських стандартів якості та виробництва, активної співпраці з європейськими партнерами та використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної комунікації та співпраці. Для цього важливо не лише знати про можливості та тренди на європейському ринку, але й формувати власні інноваційні рішення та виробничі процеси.

Одним з можливих напрямків розвитку українських компаній легкої промисловості є перехід до виробництва екологічно чистих та стійких до зношування матеріалів і продуктів. Це може сприяти не тільки підвищенню конкурентоспроможності компаній на європейському ринку, але й зменшенню впливу на навколишнє середовище та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Також важливо звертати увагу на розвиток власної мережі постачальників та дистриб'юторів, що дасть можливість українським компаніям забезпечувати стабільний попит на продукцію та послуги за межами національного ринку. Для цього можуть використовуватися інструменти

електронної комерції та онлайн-платформи для забезпечення ефективної комунікації та співпраці з партнерами за кордоном.

Важливо активно використовувати підтримку держави та міжнародних організацій для розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності українських компаній легкої промисловості. Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, експортерів та інноваційних проєктів можуть стати важливими джерелами фінансування та експертної підтримки для розвитку компаній. Крім того, можна залучати фахівців та консультантів з досвідом у європейському бізнесі для отримання нових знань та ідей.

Наведені вище напрями можуть сприяти успішному розвитку українських компаній легкої промисловості та їх інтегрованості в європейський ринковий простір. Важливо зазначити, що успіх залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції та послуг, ефективність управління та маркетингові стратегії. Тому необхідно зосередитися на комплексному підході до розвитку бізнесу та постійному удосконаленні процесів і продуктів.

Висновки до розділу 3

Отримані результати щодо поставлених завдань надають змогу стверджувати:

1. За результатами досліджень тенденцій розвитку легкої промисловості встановлено, що глобальний ринок текстилю зростатиме зі середньорічним темпом зростання 7,6% у найближчі 7 років. Очікується, що постійно зростаючий попит на одяг з боку індустрії моди в поєднанні зі

стрімким зростанням платформ електронної комерції стимулюватиме зростання ринку. Азійсько-Тихоокеанський регіон має значну частку на світовому ринку текстилю, яка склала 53,41% у 2022 році. Це відбулося завдяки зростанню обсягів продажів одягу та швейних виробів. Прогнозується, що цей регіон продовжить стрімко зростати завдяки збільшенню чисельності населення. Прогнозується, що він матиме найвищий середньорічний темп приросту на рівні 9,7% у період з 2023 по 2030 рік. Країни, що розвиваються, такі як Індія, Бангладеш, Пакистан, очікують зростання попиту на текстиль. Це пов'язано з збільшенням проникнення організованої роздрібної торгівлі, сприятливою демографічною ситуацією, зростанням доходів та сприятливою державною політикою. У Північній Америці очікується швидке зростання ринку текстилю завдяки зростаючому промисловому виробництву та збільшенню запусків продуктів у спортивній та індустрії моди. США залишаються основним виробником бавовни. Європейський ринок текстилю також показує зростання, що пояснюється сприятливою державною політикою та торговельними угодами в регіоні, такими як угоди про вільну торгівлю. Обсяг ринку в Європі очікується зростати значними темпами протягом прогнозованого періоду.

2. Міжнародна торгівля має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності європейської легкої промисловості, і включення вимірювання міжнародної торгівлі до Стратегії ЄС зі сталого та циркулярного текстилю є необхідною умовою для створення рівних умов для всіх текстильних і швейних компаній. Україна має можливість пропонувати цінні пропозиції щодо пошуку постачальників для європейських брендів текстилю та одягу, що випливає з торговельних показників. Це створює можливості підтримки української текстильної промисловості та сприяє ближчому співробітництву між ЄС і Україною в текстильній сфері. Європейська текстильна промисловість, хоча постраждала від пандемії Covid-19, все ж

залишається важливою частиною європейської економіки і здатна до трансформації за допомогою технологічного прогресу, зелених моделей та раціоналізації виробництва. Сталість і прозорість стають важливими пріоритетами, що відображають зростаюче занепокоєння споживачів та компаній щодо впливу виробництва текстилю на навколишнє середовище.

3. Текстильний сектор активно застосовує патентну діяльність для захисту інноваційних ідей, хоча це не відображає всю реальність розвитку. Європейські текстильні компанії найбільше патентують у галузі передових матеріалів, промислової біотехнології та передових виробничих технологій. У зв’язку з підвищенним інтересом до сталого та екологічного текстилю, ЄС-27 має перевагу у галузі промислових біотехнологій.

4. Українська легка промисловість має певні проблеми, такі як обмежене виробництво власних матеріалів, значний рівень імпорту та низька продуктивність. Проте, вона також має потенціал для розширення, особливо у виробництві одягу та взуття, якщо будуть пройдені інтеграційні бар'єри та просунуті на нові ринки. Українські бренди можуть розвиватися на міжнародному рівні, а інвестиції в нові технології та модернізацію фабрик можуть підвищити продуктивність та конкурентоспроможність галузі. для покращення рівня пропозиції на ринку одягу в Україні необхідно інтегрувати діяльність фабрик з метою підвищення продуктивності та залучення інвестицій, як вітчизняних, так і іноземних. Для цього важливо ефективно інтегрувати українських виробників, бренди та творців моди з зарубіжними партнерами та вийти на експортні ринки, зокрема, ЄС, ЄАВТ, Близький Схід та Канаду. Інтеграція з постачальниками тканин, зокрема з Туреччиною, Китаєм, Індією та Європою, є ключовим фактором для забезпечення якісних матеріалів та конкурентоспроможності українського виробництва одягу на міжнародному ринку.

5. Інтегрований розвиток європейських компаній у співпраці з українськими відкриває можливості для генерування ланцюгів доданої вартості в текстильній промисловості. Це передбачає переосмислення партнерських відносин, діджиталізацію та ніашорінг виробництва для забезпечення гнучкості та стійкості ланцюгів поставок. Крім того, акцент на екологічному та етичному текстилі, використання штучного інтелекту та віртуального досвіду, а також підвищення кваліфікації робочої сили є важливими чинниками успішного інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості.

6. Інтегрований розвиток підприємств легкої промисловості у Європі ґрунтується на комплексному підході, який включає інституціональне та правове забезпечення, фінансування та підтримку, інфраструктуру та доступ до ринків, науково-дослідну та інноваційну діяльність, освіту та навчання, а також міжнародне співробітництво. Ці елементи створюють сприятливе середовище для підприємництва, підтримують конкурентоспроможність підприємств, забезпечують фінансову стійкість та сприяють інноваціям, розвитку і міжнародній співпраці. Усі ці фактори спільно сприяють інтегрованому розвитку підприємств легкої промисловості у Європі. У легкій промисловості існує широкий спектр організаційних ініціатив для співпраці між підприємствами, НУО та владними структурами. Ці ініціативи спрямовані на вирішення проблем сталості, соціальної відповідальності та інноваційного розвитку. Вони сприяють покращенню умов праці, зменшенню впливу на довкілля та впровадженню нових технологій у виробництво. Це свідчить про доречність поступової інтеграції підприємств у велику мережу сталого розвитку, де спільна співпраця та обмін досвідом відіграють ключову роль у досягненні спільних цілей.

7. На основі оцінювання інтегрованого розвитку 30 підприємств легкої промисловості з України та ЄС виокремлено такі детермінанти:

фінансове та ресурсне забезпечення, інтелектуальний та інноваційний потенціал, економічна безпека, рівень ризиків, самоінтегрованість, синергетичний ефект інтегрованих бізнес-процесів. Для визначення впливу даних детермінант використано методи багатокритеріального аналізу, зокрема, багатофакторну функцію корисності та нормалізацію результатів діагностики.

8. Визначено групу підприємств, для якої на сьогодні рівень розвитку в контексті його інтегрованості є нижчим, ніж ми можна його вважати на основі класичної діагностики результативності їх діяльності. Також виокремлено компанії, на яких процеси інтегрованості функціонують успішно та орієнтовані на перспективний ефективний розвиток. Встановлено, що впровадження інтегрованого розвитку з урахуванням повного комплексу його детермінант сприятиме підвищенню корисності та результативності функціонування досліджуваних підприємств легкої промисловості.

9. Запропонована методика оцінювання інтегрованого розвитку, що включає розрахунок восьмикритеріальної функції корисності і дискримінанти, що відображають ефективність діяльності, а також рівень впливу ризик-факторів. У перспективі розроблена модель може бути розширена з урахуванням специфіки галузі досліджуваних підприємств та можливостей виходу на міжнародний ринок. Дана методика оцінювання ефективності інтегрованого розвитку має відкритий характер, дозволяє доповнювати і змінювати склад використовуваних детермінант з урахуванням стратегічних змін та об’єктивної необхідності гармонізації інтересів всіх стейкхолдерів досліджуваного бізнесу.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [14, 21, 23, 28, 113, 149, 150, 152, 279].

РОЗДІЛ 4
СУЧАСНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Адаптивний механізм у концепції управління інтегрованим розвитком підприємств

Можливість швидко адаптуватися до нових умов, зокрема під впливом війни, перетворилася в вирішальну конкурентну перевагу. Підприємство не може втрачати час, якщо хоче функціонувати та бути успішним. Зміна умов на ринку ставить нові завдання перед малими і середніми підприємствами. Якщо єдиним стійким фактором є зміна, то управління змінами стане основною роллю компанії для виживання в надскладних умовах війни та відновлення після здобуття перемоги. Успішне інтегрування процесів змін вимагає потужних комплексних методів та інструментів, щоб зробити бізнес-процеси прозорими і раціональними, знайти спільну «корпоративну мову», засновану на вигодах клієнтів і цінностях стейкхолдерів, об'єднати ноу-хау процесу в центральній інформаційній базі. Синхронізація необхідних заходів у контексті інтегрованості активізує корпоративні знання з метою підвищення вартості для акціонерів, скорочення інвестиційних витрат і тривалості бізнес-проєктів.

На сьогодні результати досліджень, проведених сучасними вченими, як Будро Дж. У. [156, с. 2], Даунс Т. Дж. [185, с. 45], спрямовані на процеси, пов'язані з формуванням інтегрованих бізнес-моделей, орієнтованих на наукомісткі виробництва; Асаул А., Войнаренко М., Джулій Л., Ємчук Л., Скоробогата Л., Миколюк О. [128, с. 411] – на інтегрований розвиток і

створення інфраструктури для інтелектуалізації та формування інформаційного простору підприємства. Будро Дж. визначає інтегроване підприємство як компанію, яка відповідно до своєї стратегії управління та діяльності прагне до нової мети: інтегрованості виробництва та формування споживчої цінності. Елак П. [122, с. 52] описує застосування системи оцінювання продуктивності трьома факторами: підтримка прийняття рішень, інтегрованість діяльності та розвиток комунікацій. При цьому фактор інтегрованості діяльності зумовлює підвищення ефективності процесу прийняття бізнес-рішень. Група вчених (Майер Н., Ауберт Дж., Грендрі І., Фельтус С., Готельман І., Вірінга П.) [248, с. 2308] пов'язує інтегрованість розвитку підприємства з мінімізацією рівня ризиків підприємницької діяльності. Дін К., Цзян П. і Су С. запропонували систему інтегрованого виробництва з підтримкою технології радіочастотної ідентифікації (Radio Frequency IDentification – RFID), розроблену з метою контролю в реальному часі і розподілу інтегрованих виробничих і транспортних завдань між підприємствами. Гандаяні С. і Нірван С. [209, с. 45], Ву С. [311, с. 12] на основі результатів досліджень діяльності логістичних компаній дійшли висновку, що підприємства повинні приділяти більше уваги інтегрованому середовищу і спільному розумінню споживчої цінності.

На думку Аль Хадіді Ф. і Багдаді Ю., традиційно взаємодія реалізується з урахуванням специфіки діяльності, що призводить до витратної архітектури інтегрованості, оскільки вона не враховує семантичний аспект взаємодій. При цьому для взаємодії підприємств, зокрема Extended Enterprise (EE) і Virtual Enterprise (VE), інтегрованість розвитку є певною мірою співпраці між слабо зв'язаними підприємствами, які об'єднують свої економічні ресурси для виробництва товарів (послуг) [121, с. 372].

Група вчених (Шаварріа-Баррієнтос Д., Батрес Р., Райт П., Моліна А.) вважає, що виробничі підприємства наступного покоління повинні бути більш сприйнятливими, розумними і стійкими, щоб бути конкурентоспроможними. У даному аспекті «сприйнятливість» означає обізнаність про контекст на внутрішньому і зовнішньому рівнях; «розумними» - відноситься до компаній, заснованих на знаннях, які адаптуються до змін, а «стійкість» - відноситься до здатності діяти без шкоди для навколишнього середовища, суспільства та/або економіки [166, с. 593].

Петренко В. і Мельникова К. виділяють управління інтеграційними процесами на засадах адаптивності системи управління до зміни зовнішніх чинників і забезпечення пошуку нових організаційних, структурно-функціональних форм, підходів до організації управління ними. При цьому принцип добровільності інтегрованих відносин в системі загальної політики має бути узгоджений з принципом односпрямованості внутрішньо-корпоративних і часткових інтересів суб'єктів інтеграційного процесу [270, с. 14].

У сучасних публікаціях Бадіру А. Б., Ібідапо-Обе О., Айєні Б. Дж. висвітлюється інтегрований системний підхід до виробництва і підприємництва, який включає процес проєктування, системне моделювання, комерційне підприємництво, прогнозування, управління запасами, дизайн продукту і управління проєктами [132, с. 13].

Такі вчені, як Борк Д., Гербер А., Мірон Е. Т., ван Девентер П., Ван дер Мерве А., Караганніс Д., Шумередер А., пов'язують інтегрованість розвитку підприємства з інформаційними системами [155, с. 26], Ашкезарі А., Хоссейнзаде Н., Чеблі А., Албаді М.– з формуванням системи інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності [129, с. 31]. Ма С. і Ван

Дж. вважають, що одним з найбільш важливих елементів сучасних інтегрованих перетворень є інформаційні системи і технології, які здатні формувати великі обсяги інформації і знань, передавати їх на відстані, накопичувати, зберігати і формувати нові інтелектуальні продукти в процесі розвитку компанії [244, с. 12].

Алзубі Ю., Гілл А. та Моултон Б. акцентують увагу на ефективних і дієвих взаємозв'язках між зацікавленими сторонами в процесі інтегрованого розвитку. В результатах їх досліджень розроблено та обгрунтовано модель кількісного оцінювання для аналізу гнучкої корпоративної архітектури для географічно віддалених стейкхолдерів [126, с. 4].

Ряд вчених розглядають сталий розвиток підприємства на основі інтегрованості ресурсів (Chofreh A., Жені Ф., Клемес Дж.), а також формування еталонної моделі для інтеграції бізнес-процесів B2B [168, с. 1351]

З огляду результатів досліджень сучасних науковців можна визначити багатогранність поняття «інтегрований розвиток», що викристалізовується з формування бізнес-моделі раціонального використання ресурсів, соціально-економічних і організаційно-технічних відносин, впровадження інтегрованих технологій формування ланцюжка створення доданої вартості та інноваційно-інтелектуальної системи, орієнтованої на формування необхідних умов для узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу.

Незважаючи на різноманітність запропонованих у сучасній літературі підходів, серед дослідників можна визначити єдність щодо принципів складності, відкритості та нелінійності управління, які вони виокремлюють як необхідні елементи процесів інтегрованості в будь-яких системах. Якщо проводити дослідження інтегрованості розвитку підприємства, то дані принципи набувають дещо іншого сутнісного наповнення. Все це зумовлює

необхідність формування механізму управління інтегрованим розвитком підприємства в контексті адаптивності до умов та змін бізнес-середовища.

З урахуванням результатів, отриманих в розглянутих працях інших дослідників, особливість інтегрованого розвитку зумовлена одночасним розглядом різних спрямувань даного процесу: економічного, виробничого, організаційного, інформаційного, соціального, правового та екологічного. Наприклад, економічно компанія може бути відокремленим самостійним суб’єктом господарювання. При цьому економічні відносини підприємства, крім внутрішньовиробничих, включають різноманітні зв'язки з державою, фінансовими інститутами, конкурентами, постачальниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Підприємство, із соціальної точки, зору може характеризуватися наявністю ключового активного елементу – людини, а отже, і сукупністю різноманітних особистих, колективних, громадських потреб та інтересів. З інформаційної точки зору, компанія є складною динамічною системою, що характеризується значним обсягом інформаційних потоків, що надходять і перероблюються, а також різноспрямованими інформаційними взаємозв'язками.

Складність інтегрованості внутрішньої структури підприємства можна охарактеризувати за допомогою показників диференціації та інтегрованості її складових елементів. Під диференціацією слід розуміти різнорідність і багатофункціональність інтегрованого розвитку. При цьому можна виділити горизонтальну, вертикальну та просторову диференціацію.

Інтегрованість характеризує взаємозв'язки між структурними складовими елементами. Її можна визначити кількісно і з урахуванням характеру міцності зв'язків. Кількість зв'язків у процесі інтегрованого розвитку визначаються кількістю комбінацій їх поєднання. Таким чином, навіть для

незначної кількості елементів існує величезна кількість взаємозв'язків. При цьому слід враховувати наявність взаємозв'язків різного ступеня формалізації: формальні або неформальні, проміжний стан, який значною мірою підвищує рівень складності інтегрованого розвитку. Принцип складності інтегрованого розвитку може відображатися не лише через різноманітність внутрішньої структури компанії, але і в невизначеності та гетерогенності зовнішнього бізнес-середовища її функціонування.

Процес інтегрованого розвитку компанії може мати нелінійний, хвилеподібний, коливальний або циклічний характер. Принципи відкритості, складності та нелінійності є універсальними (загальними), що характеризують процес інтегрованості будь-якого підприємства. Саме завдяки наявності даних властивостей підприємства здатні як до інтегрованості, так і інтеграції.

Адаптивний механізм інтегрованого розвитку компанії має розроблятися та впроваджуватися топ-менеджментом, виступаючи, таким чином, як цілеспрямований механізм. Адаптивний механізм є комплексним і містить ряд простих компонент, згрупованих за однорідністю елементів. При цьому реалізація проєктованого і впроваджуваного механізму базується на спонтанних внутрішніх інтегрованих бізнес-процесах. Адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства реалізується у контексті його економічної, організаційної, інформаційної та інноваційної компонент.

В адаптивному механізмі інтегрованого розвитку компанії закладені методи, інструменти та засоби, які спрямовані на реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних цілей функціонування бізнесу. У процесі розробки адаптивного механізму інтегрованого розвитку на організаційному рівні повинні органічно поєднуватися принципи, інструменти, методи механізмів внутрішньої та міжфірмової інтегрованості.

Інтегрований розвиток підприємства забезпечується дією компонентних складових механізму – планування, організації, мотивації і контролю. Таким чином, адаптивний механізм інтегрованого розвитку (рис. 4.1) є сукупністю способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, що забезпечують оптимальне узгодження процесів організації та інтегрованості на різних стадіях синхронності або біфуркації розвитку суб'єкта господарювання за допомогою синхронізації внутрішніх бізнес-процесів і їх когерентної поведінки, вибору оптимальних управлінських впливів залежно від стадії життєвого циклу підприємства, ініціювання та підтримки процесів інтегрованості, а також поєднання різних компонент механізму.

Запропонована структуризація дозволяє визначити адаптивний механізм інтегрованого розвитку суб'єкта господарювання як багаторівневу систему взаємопов'язаних компонент різного спрямування (економічної, організаційної, інформаційної, інноваційної), диференційованих за їх складовими елементами.

Початковим етапом формування адаптивного механізму інтегрованого розвитку є процес визначення його ключової мети. При цьому цілі адаптивного механізму інтегрованого розвитку співвідносяться з цілями функціонування компанії. Відправним пунктом для формування системи цілей адаптивного механізму інтегрованого розвитку є стратегічні наміри компанії. При такому підході основна функція адаптивного механізму полягає в ініціюванні процесів інтегрованості та їх регулюванні залежно від стадії розвитку шляхом поєднання інтегрованих бізнес-процесів та цілеспрямованої діяльності.

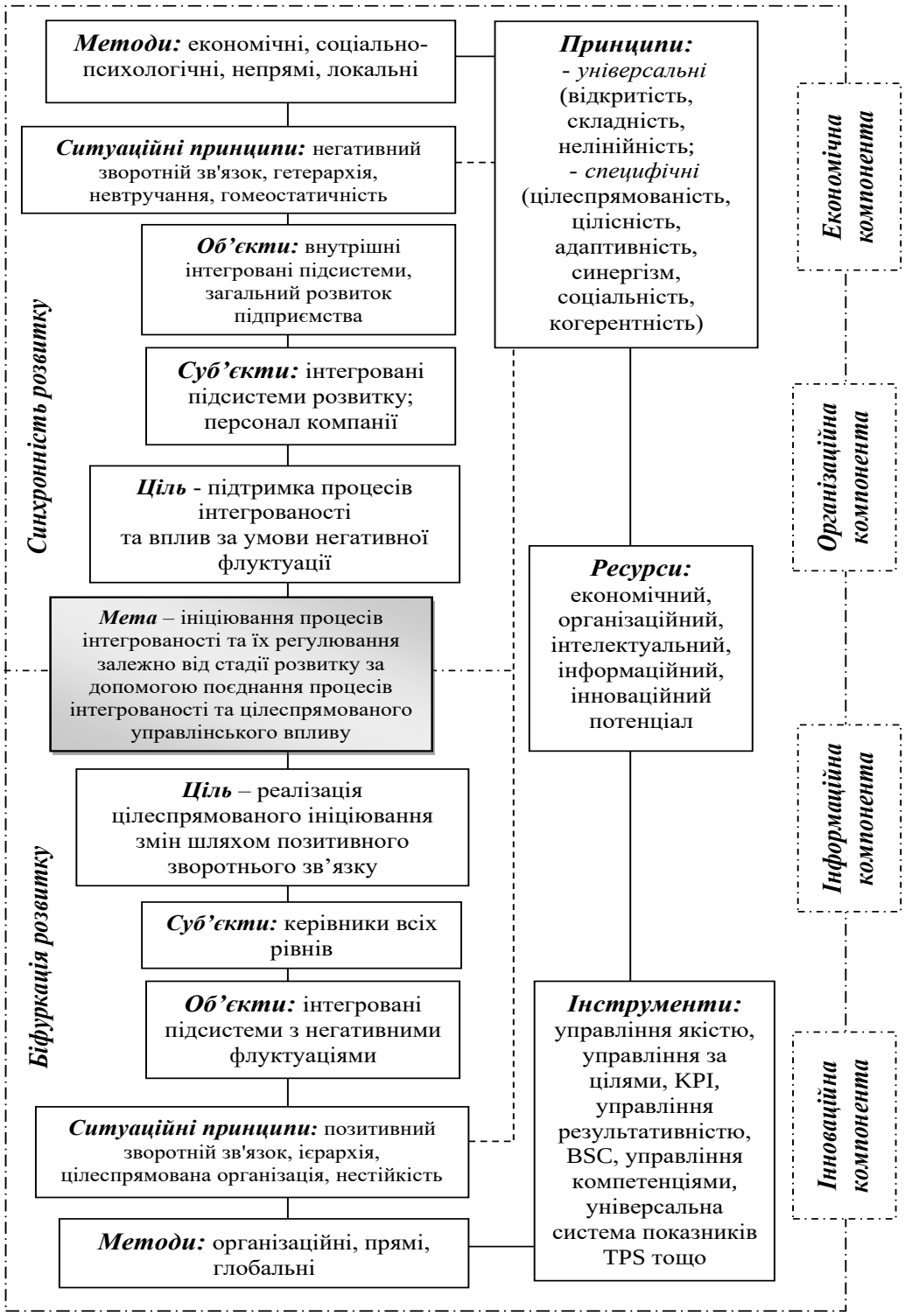


Рис. 4.1. Адаптивний механізм управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

Досягнення цілей адаптивного механізму інтегрованого розвитку здійснюється на основі активізації діяльності суб'єкта управління та його ініційованого впливу об'єкт в контексті обраного комплексу методів. В якості методів адаптивного механізму інтегрованого розвитку нами розуміються способи, прийоми практичного впливу на об'єкти механізму з метою досягнення визначених цілей в межах сформованих стратегічних намірів. Специфічні характеристики впливів і можливостей як суб'єкта, так і об'єкта управління вимагають на різних стадіях інтегрованості вибір відповідних методів, що визначаються стадією синхронності або біфуркації.

Реалізація методів адаптивного механізму інтегрованого розвитку заснована на використанні ряду інструментів. Інструменти є засобами та способами впливу, за допомогою яких ініціюються і підтримуються процеси інтегрованості з метою досягнення результативності. На сьогодні сформовано великий інструментарій, що дозволяє підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. До найбільш затребуваних і популярних інструментів менеджменту, використання яких можливе в адаптивному механізмі інтегрованості виробничо-економічних систем, відносяться: концепція ключових компетенцій, система збалансованих показників, управління взаємовідносинами з клієнтами, бенчмаркінг, управління ланцюгами поставок, управління змінами, аутсорсинг тощо. Комплексне впровадження інструменту в масштабах всієї компанії є більш ефективним, ніж його обмежене застосування в рамках окремого її підрозділу.

Таким чином, адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства може включати різні інструменти. Вибір інструментів формується з урахуванням тиких аспектів:

- використання комбінації декількох інструментів;
- обмеженість кількості інструментів;

- інтегрованість інструментів в діяльність всієї компанії, а також їх кореляція між собою;

- вибір інструментів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, стадії життєвого циклу, впливу зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища;

- адаптація зарубіжних інструментів до особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання.

З урахуванням виділених компонент запропонованого механізму доцільно в якості основних ресурсів розглядати організаційний, економічний, інформаційний і інноваційний потенціали. Ресурси адаптивного механізму взаємопов'язані, формуються під впливом один одного. У свою чергу, ефективність використання матеріальних ресурсів визначається рівнем творчого і професійно-кваліфікаційного потенціалу, наявністю фінансових ресурсів.

Наведені елементи адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства конкретизовані за стадіями і фазами інтегрованості. Запропонований підхід до структури адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства розкриває зміст елементів, які визначаються стадією інтегрованості. Успішність практичного впровадження адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства визначається узгодженою, комплексною, інтегрованою взаємодією складових його елементів. Наприклад, певні складові організаційної компоненти реалізуються через економічні методи управління в частині матеріального стимулювання персоналу. Бізнес-діагностику неможливо реалізувати без інформаційної компоненти механізму, що забезпечує збір, обробку та зберігання даних.

Адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства забезпечує комплексний підхід на основі оптимального поєднання елементів різних видів

його компонент залежно від специфіки функціонування компанії, умов бізнес-середовища, стадії процесу інтегрованості суб'єкта господарювання. Тому ефективність практичного впровадження адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства визначається оптимальним, узгодженим, комплексним, взаємопроникаючим впливом всіх його складових елементів і компонент. Даний механізм особливо доцільно впроваджувати на великих підприємствах з метою підвищення рівня їх гнучкості в процесі свого розвитку.

За рахунок саме адаптивної властивості запропонованого механізму для компанії створюється можливість підвищення рівня її розвитку та результативності діяльності з урахуванням стадії інтегрованості під впливом синхронності чи біфуркації бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню швидкості реагування підприємства на зміни умов бізнес-середовища та реактивного випередження своїх конкурентів.

Вивчення економічних аспектів розвитку підприємства в контексті його інтегрованості та формування адаптивного механізму дозволяє стверджувати про вплив визначених чотирьох компонент. Вони тісно пов’язані між собою та є відправною точкою розвитку підприємства, оскільки є основою для інтегрованості на мікрорівні. На нашу думку, пропонований адаптивний механізм інтегрованого розвитку має ряд переваг. По-перше, він дозволяє врахувати більш широке коло чинників, що визначають рівень інтегрованості розвитку, що створює підґрунтя для його системного та комплексного дослідження та оцінювання. По-друге, між його складовими компонентами існує функціональна, а не суто параметрична залежність. Показник ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку (E_{am}) пропонуємо визначати, як функцію від чотирьох його компонент: економічної (C_{eco}), організаційної (C_{org}), інформаційної (C_{inf}) та інноваційної (C_{inn}):

$$E_{am} = f(C_{eco}, C_{org}, C_{inf}, C_{inn}). \quad (4.1)$$

Для оцінювання рівня ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку за допомогою зазначених показників можна навести зміну інтегрованості у вигляді диференціалу:

$$E'_{am} = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{\partial E_{am}}{\partial C_{eco}} dC_{eco} + \frac{\partial E_{am}}{\partial C_{org}} dC_{org} + \frac{\partial E_{am}}{\partial C_{inf}} dC_{inf} + \frac{\partial K}{\partial C_{inn}} dC_{inn}\right) =$$

$$= \sum_{i=1}^{n} (E_{eco} + E_{org} + E_{inf} + E_{inn}), \quad (4.2)$$

де E_{eco} – ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку за економічною компонентою, E_{org} – ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку за організаційною компонентою; E_{inf} – ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку за інформаційною компонентою; E_{inn} – ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку за інноваційною компонентою.

Дослідження залежності ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку суб'єкта господарювання від економічної компоненти будуємо на припущенні щодо незмінності інших факторів. Швидкість зміни адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства має прямо пропорційну залежність від зміни економічної компоненти, яка безпосередньо залежить від рівня результативності діяльності компанії. Підвищення ефективності економічної складової при зростанні рівня адаптивності механізму інтегрованого розвитку відбувається тому, що, як правило, більш результативна діяльність компанії, яка спрямована на виробництво більш якісної продукції є привабливішою для споживача за рівних умов з іншими підприємствами. При цьому така компанія повинна займати більшу частку ринку. Ефективність економічної компоненти адаптивного механізму інтегрованого розвитку оцінюється на основі кількісного вимірювання її властивостей. В даному дослідженні пропонуємо розраховувати комплексний показник ефективності економічної складової на основі кількісного виміру

ключових показників результативності діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням їх вагомості.

З метою формування моделі оцінювання пропонуємо використовувати величину співвідношення зміни рівня інтегрованості в контексті адаптивного механізму до зміни рівня результативності діяльності компанії (E_{eco}) в інтервалі від 0 до 1. Взаємозалежність між даними показниками формує C_{eco}. Даний індикатор можна визначити за допомогою коефіцієнтом β_{1i}, який варіюється в інтервалі: $0 \leq \beta_{1i} \leq 1$. Використовуючи даний коефіцієнт, можемо отримати таке співвідношення:

$$\frac{\partial E_{eco}}{\partial C_{eco}} = \beta_{1i} C_{eco}, \tag{4.3}$$

Розкриваючи його складові, можемо отримати:

$$E_{eco} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{1i} \int C_{eco}\, \partial C_{eco} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{1i} \int (\frac{{C_{eco}}^2}{2} + r_{C_{eco}}), \tag{4.4}$$

1. При цьому вважаємо, що $r_{C_{eco}} = 0$, оскільки він є довільною величиною. Коефіцієнти β_{mi}, m = 1 ... 4 визначаються експертним методом і характеризують ступінь впливу кожного параметра на конкурентоспроможність продукції.

Наступним етапом є врахування організаційної компоненти. Для кожного суб'єкта господарювання ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку має обернено пропорційну залежність від вартості зміни організаційної компоненти. При цьому за зростання вартості підвищення ефективності організаційної компоненти буде спостерігатися зниження рівня ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку компанії. Відношення зміни рівня ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства є залежним від вартості заходів, спрямованих на організаційну компоненту. Даний показник варіюється в інтервалі від 0 до 1 і має приблизне від'ємне значення зворотного індикатора вартості

організаційної компоненти. Показник вартості інтегрованості організаційної складової можна визначити таким чином:

$$C_{org_i}^{w} = 1 - \frac{C_{orgi}}{\sum_{i=1}^{n} C_{orgi}}, \quad (4.5)$$

$$0 < C_{org_i}^{w} < 1, \quad (4.6)$$

де $C_{org_i}^{w}$ – відносна частка вартості і-ої інтегрованої організаційної складової, C_{orgi} – сукупна вартість заходів, спрямованих на організаційну компоненту, $\sum_{i=1}^{n} C_{orgi}$ – сума вартості інтегрованих складових організаційної компоненти, що використовуються для проведення дослідження.

За допомогою введення коефіцієнта β_{2i} можемо отримати таку рівність:

$\frac{\partial E_{org}}{\partial C_{org}} = \frac{-\beta_{2i}}{C_{org}}$, (4.6)

З даної рівності можемо отримати :

$$E_{org} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{2i} \int \frac{-dC_{org}}{C_{org}} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{2i} \left(-\ln C_{org} + r_{C_{org}} \right), \quad (4.7)$$

Також слід враховувати, що $0 \leq \beta_{2i} \leq 1$. При цьому вважаємо, що $r_{C_{org}} = 0$, оскільки він є довільною величиною.

Оцінювання механізму інтегрованого розвитку підприємства залежно від ефективності організаційної компоненти передбачає, що, як правило, швидкість його адаптивності зростає при підвищенні ефективності управління в контексті інформаційної компоненти. Цьому сприяє цифровізація бізнесу як умова не лише істотного збільшення обсягів продажу та частки ринку, але й цінності для партнерів і споживачів у процесі інтегрованого розвитку. Тому зміна механізму інтегрованого розвитку підприємства має залежність від швидкості сприйняття інформації. При цьому зміни рівня ефективності інформаційної компоненти характеризує рівень цифровізації бізнесу протягом періоду t. Значення даного індикатора може варіюватися в інтервалі від 0 до 1.

Ефективність адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства в можна визначити за допомогою такої формули:

$$C_{inf} = \frac{PR_{add}}{C_{dig}}, \tag{4.8}$$

де PR_{add} - додатковий прибуток компанії від підвищення ефективності інформаційної компоненти інтегрованого розвитку, C_{dig} - витрати на цифровізацію бізнесу. За допомогою введення коефіцієнта β3i, що знаходиться в інтервалі від 0 до 1, можемо отримати:

$$\frac{\partial E_{inf}}{\partial C_{inf}} = \beta_{3i} C_{inf}, \tag{4.9}$$

$$E_{inf} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{3i} \int C_{inf}\, \partial C_{inf} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{3i} \int \left(\frac{{C_{inf}}^2}{2} + r_{C_{inf}}\right), \tag{4.10}$$

При цьому за аналогією вважаємо, що $r_{C_{inf}} = 0$.

Між швидкістю адаптації механізму інтегрованого розвитку та зміною його інноваційної компоненти присутня обернено пропорційна залежність. Таким чином, зміни ефективності механізму інтегрованого розвитку залежать від інноваційної компоненти (C_{inn}). При цьому показник зміни інноваційної компоненти підприємства дорівнює від'ємному значенню зворотного показника ефективності механізму інтегрованого розвитку бізнесу. Індикатор даного співвідношення знаходиться в інтервалі від 0 до 1.

За допомогою введення коефіцієнта β_{4i}, який знаходиться в інтегрвалі $0 \leq \beta_{4i} \leq 1$, можемо отримати:

$$\frac{\partial E_{inn}}{\partial C_{inn}} = \frac{-\beta_{4i}}{C_{inn}}, \tag{4.11}$$

$$E_{inn} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{4i} \int \frac{-dC_{inn}}{C_{inn}} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{4i} \left(-\ln C_{inn} + r_{C_{inn}}\right), \tag{4.12}$$

При цьому за аналогією вважаємо, що $r_{C_{inn}} = 0$.

На основі визначення впливу компонент адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства, як складових розрахунку, можна сформувати модель. З урахуванням всього вище викладеного вона має такий вигляд:

$$AM_{mod} = \sum_{i=1}^{n} \beta_{1i} \int \frac{C_{eco_i}^{\ 2}}{2} - \sum_{i=1}^{n} \beta_{2i} \ln C_{org} + \sum_{i=1}^{n} \beta_{3i} \int \frac{C_{inf_i}^{\ 2}}{2} - \sum_{i=1}^{n} \beta_{4i} \ln C_{inn},$$

$$AM_{mod} = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{\beta_{1i} C_{eco_i}^{\ 2}}{2} - \beta_{2i} \ln C_{org} + \frac{\beta_{3i} C_{inf_i}^{\ 2}}{2} - \beta_{4i} \ln C_{inn}\right). \quad (4.13)$$

Сукупність коефіцієнтів β_{ni} приймає значення 1. Значення показника ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємства може знаходитись в інтервалі від 0 до 1. Запропонована модель дозволяє визначити рівень ефективності адаптивного механізму інтегрованого розвитку з урахуванням його чотирьох ключових компонент (економічної, організаційної, інформаційної та інноваційної).

4.2. Методологія комплексного оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості

Сучасні динамічні умови господарювання потребують удосконалення підходів, методів, механізмів, інструментів і технологій розвитку вітчизняних компаній легкої промисловості з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Серед основних факторів інтегрованого розвитку підприємств можна виокремити: розвиненість адаптивної структури, здатність до самонавчання, корпоративна культура, інноваційність і впровадження

сучасних технологій. У зв'язку з цим, актуальним стає вирішення завдання систематизації, пошуку нового інструментарію для розробки методології функціонування та розвитку підприємств в контексті інтегрованості.

Впровадження інтегрованого розвитку може надати такі переваги підприємствам:

– поєднання властивостей емерджентності з гнучкістю і здатністю до адаптації, більш швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища зберігаючи при цьому внутрішній рівень стабільності;

– впровадження якісних змін з переходом до нового рівня функціонування в результаті кожного етапу інтегрованості;

– інтенсивного використання внутрішніх ресурсів;

– підвищення рівня конкурентоспроможності;

– здатності ініціювати процеси розвитку з урахуванням оптимізації внутрішніх ресурсів і нівелювання виникаючих протиріч в бізнес-середовищі;

– розширення можливостей самореалізації та розвитку персоналу, впровадження концепції «самонавчання»;

– самоінтегрованості з мінімальним зовнішнім впливом;

– досягнення стратегічних цілей, а саме комплексу економічних, соціальних і екологічних цілей, дозволяє розглядати інтегроване розвиток як більш ефективну концепцію менеджменту, зокрема, економіко-соціо-екологічну систему.

Особливості та переваги інтегрованого розвитку підприємства визначають складність і багатогранність інтегрованих процесів в бізнес-структурах, що зумовлює потребу в їх систематизації та оцінюванні ефективності функціонування. Тому виникає об'єктивна необхідність проведення дослідження для формування методики, практична реалізація якої

буде надавати можливість кількісної оцінки рівня ефективності і дозволить порівнювати альтернативні варіанти формування механізму інтегрованого розвитку, виявляти відхилення в його процесі та своєчасно адаптувати діяльність до змін середовища функціонування підприємства. Дане дослідження покликане розширити методичний інструментарій оцінки розвитку підприємства в контексті його інтегрованості для виявлення нових можливостей і формування напрямків підвищення ефективності економіки в сучасних умовах господарювання.

На сьогоднішній день АР-процеси формування економічного аналізу в господарській діяльності не надають можливості оцінити вплив загрозливих ситуацій на фінансовий стан підприємств повною мірою. Тому застосовуються методики таксономічного аналізу, які дозволяють представляти рівень розвитку бізнесу математичним шляхом і виявляти найбільш впливові фактори, в тому числі наслідки негативних подій для підприємства [285, с. 1332].

Також присутні теоретичні аспекти та розробки практичних рекомендацій щодо формування інструментів аналітичної оцінки розвитку підприємства, яка враховує такі невід'ємні структурні елементи, як шкала розвитку підприємства з урахуванням рівня освітньо-професійного потенціалу персоналу в системі менеджменту та рівень якості розвитку підприємства [289, с. 249].

На зміну традиційній моделі чистої приведеної вартості прийшла модель оцінки опціонів з використанням глобального індексу 100 в якості порогового значення для оцінки процесу прийняття рішень з метою надання підприємствам більш повної діагностики процесу прийняття рішень [238, с. 1106]. В якості альтернативного фінансового джерела і оцінювання розвитку

підприємства розглядається краудфандинг [275, с. 226]. Особливу роль має оцінка взаємозв'язку соціального підприємництва та сталого розвитку бізнесу. [224, с. 8]. Даний підхід передбачає якісне оцінювання розвитку підприємства.

Для оцінювання ефективності розвитку підприємств розроблено модель управління хаосом економічної системи, яка дозволяє або радикально змінити статус підприємства і здатність впливати на попит і пропозицію, дозволяє зміцнити стабільність економічної системи [162, с. 52]. Для вибору напрямку розвитку мікропідприємства з метою підвищення якості продукції використовують аналіз технологічних ресурсів [293].

У сучасній науці присутні дослідження ефективності розвитку бізнесу на основі архітектури підприємства (EA Architecture), основна мета якого полягає в наданні можливості компанії стратегічно приймати рішення про майбутній стан функціонування та розвитку в цілому [186, с. 102].

Модель сталого розвитку підприємства передбачає оцінку результативності зближення і / або синергії численних перспектив з метою вироблення стратегії для інтегрованого функціонування підприємств, а не вузької економічної орієнтації продуктивності [295, с. 334]. При цьому підприємствам слід приділяти особливу увагу оцінюванню та підтримці достатнього рівня конкурентоспроможності [247, с. 1156].

Діагностика розвитку підприємства фокусується на визначенні відносного впливу двох критичних чинників на оцінку якості взаємин в звичайних каналах розподілу, а саме на сприйняття якості обслуговування партнера-інтегратора і ступеня афективної та когнітивної довіри, що відводиться даному партнеру [318, с. 548].

Інтегроване інноваційне управління розвитком підприємства може значно знизити рівень ризику в процесі і сприяти успішному формуванню

інноваційної бізнес-моделі [308, с. 5]. Процес поліпшення планування портфеля підприємства оцінюється за допомогою комплексної діагностики розвитку бізнесу на основі п'яти найважливіших характеристик: можливості, доступності, здійсненності, адаптивності і безперервності [160, с. 4].

Основним недоліком моделей оцінювання рівня розвитку бізнесу є їх короткочасні властивості. На сьогодні сформована система оцінювання фінансового стану, заснована на системі фактичних показників. У зв'язку з цим було створено інструмент прогнозування показників «Октант сталого розвитку підприємств» для вироблення рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. В його основі лежить прогнозований алгоритм оцінки стійкості розвитку промислових підприємств.

Оцінка рівня розвитку компанії може базуватися на індексі стійкості продукту (ProdSI) та індексі стійкості процесу (ProcSI), формувати платформу для оцінювання інтегрованості виробництва на рівні системи [216, с. 566].

У процесі оцінювання сталого розвитку підприємств використовують також метод ідентифікації ідеальної точки нечіткої групи і комбіноване зважування з удосконаленим методом відносини групового порядку і ентропійної вагомості [174, с. 1900]. Оцінювання розвитку компанії проводиться для поліпшення визначених здібностей за такими чотирма критеріями: здатність усвідомлювати навколишнє середовище, здатність оцінювати ситуацію, здатність приймати стратегічні рішення і організаційна адаптивність [290, с. 683]. У процесі оцінювання розвитку підприємства для реалізації стратегії сталого бізнесу впроваджують інструмент E-SET, розроблений з використанням показників із шести глобальних структур звітності про сталий розвиток та їх впровадженням за допомогою програмування [322, с. 4661].

Таким чином, багатоаспектність методичних підходів до оцінювання розвитку підприємства дозволяє виділити такі основні напрямки:

по-перше, обов'язкове формування системи індикаторів залежно від особливостей бізнесу та галузі його функціонування;

по-друге, використання та впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій при проведенні оцінювання та подання результатів;

по-третє, імплементація різних індикаторів в інтегральний показник ефективності розвитку компанії;

по-четверте, орієнтація на діагностику розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу;

по-п'яте, формування методичного інструментарію для прогнозування рівня розвитку підприємства.

Інтегрований розвиток підприємства також передбачає комплекс способів взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію і когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів.

На сьогоднішній день активно досліджуються чинники, драйвери, параметри і напрямки підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання. Але, не дивлячись на значний науковий потенціал з оцінювання ефективності розвитку бізнесу, багато аспектів за даним напрямом дослідження залишаються недостатньо освітленими. Це стосується проблематики оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств і прийняття на його основі ефективних управлінських рішень. Для заповнення цього пробілу науки є необхідність розробки методичного підходу для визначення альтернатив інтегрованості компаній і оцінювання розвитку

підприємства з метою проривного підвищення результативності функціонування і забезпечення його конкурентоспроможності.

У даному дослідженні процедура і методичний інструментарій оцінки ефективності інтегрованого розвитку підприємства засновані на інтегральному показнику з урахуванням складових модулів інтегрованості за формулою (4.14):

$$Ef_{id} = \alpha \cdot Ef_{eco} + \beta \cdot Ef_{org} + \gamma \cdot Ef_{inf} + \delta \cdot Ef_{inn}\ , \qquad (4.14)$$

де Ef_{id} – ефективність інтегрованого розвитку підприємства; Ef_{eco}, Ef_{org}, Ef_{inf}, Ef_{inn} – ефективність розвитку відповідно економічного, організаційного, інформаційного та інноваційного інтегрованого модуля; α, β, γ, δ - відповідні вагові коефіцієнти відносної важливості показників $Ef_{eco}, Ef_{org}, Ef_{inf}, Ef_{inn}$.

За основу оцінки інтегрованого розвитку взято індикатори ефективності функціонування організаційного, економічного, інформаційного та інноваційного інтегрованих модулів, вплив яких визначається через вагові коефіцієнти (α, β, γ, δ). Їх відносна значущість визначена за допомогою методу аналізу ієрархії. Сутність даного методу полягає в ієрархічній декомпозиції задачі і ситуації, що рейтингової оцінки альтернативними рішеннями.

Формування масиву показників, що характеризують ефективність розвитку економічного, організаційного, інформаційного та інноваційного інтегрованого модуля виражено через інтегральну оцінку з урахуванням сукупності окремих індикаторів, які показують рівень результативності розвитку за окремими напрямами.

Дослідження проведено за матеріалами 40 компаній легкої промисловості: 16 досліджуваних підприємств і 24 їх основних конкурентів і потенційних партнерів у контексті інтегрованого розвитку. Для кожного з них проведена діагностика розвитку за ключовими показниками ефективності

діяльності станом на 2019 р. за економічним, організаційним, інноваційним та інформаційним модулем.

Методика оцінювання ефективності функціонування механізму інтегрованого розвитку підприємства повинна реалізовуватися поетапно. Спочатку необхідно визначити індикатори ефективності, за допомогою яких можна провести діагностику інтегрованого розвитку кожного модулю, а потім розраховувати інтегральний показник. Такий підхід до оцінювання дозволяє виділити вплив конкретного модуля (компоненти) на ефективність інтегрованого розвитку компанії. При цьому ефективність економічного, організаційного, інноваційного та інформаційного модулів визначається з урахуванням характеристики окремих показників.

При формуванні системи індикаторів розвитку підприємства повинні органічно поєднуватися принципи та інструменти внутрішньої і міжфірмової інтегрованості. Діяльність інтегрованого підприємства забезпечується дією адаптивного механізму, тому запропонований методичний підхід є сукупністю способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, що можуть забезпечувати оптимальне узгодження процесів інтегрованості на різних стадіях розвитку компанії за допомогою синхронізації внутрішніх бізнес-процесів і їх когерентної поведінки, визначення оптимального управлінського впливу залежно від стадії життєвого циклу підприємства, активізації та реалізації процесів інтегрованості.

На основі діагностики ефективності функціонування компанії за економічним, організаційним, інноваційним та інформаційним модулями визначені інтегральні показники результативності розвитку підприємств (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Результати бізнес-діагностики рівня розвитку досліджуваних підприємств легкої промисловості України

№	Назва підприємства	Економічний модуль	Організаційний модуль	Інформаційний модуль	Інноваційний модуль	Ef_{id}
1	2	3	4	5	6	7
1	Арсанія	4,54	2,33	1,62	1,98	2,91
2	Балістика	6,44	8,98	3,83	1,25	5,28
3	Берегиня	4,43	3,86	4,97	5,84	4,76
4	Володарка	2,13	5,08	0,99	0,66	2,30
5	Глорія	9,55	9,00	8,64	7,00	8,58
6	Горинь	4,14	3,79	4,67	5,80	4,59
7	Десна	7,66	9,98	4,72	6,73	7,60
8	Едельвіка	9,87	8,79	7,64	6,72	8,44
9	Елегант	7,93	7,47	7,17	5,81	7,12
10	Еліта	3,43	3,14	3,88	4,81	3,81
11	Зорянка	2,18	1,75	3,52	0,65	1,81
12	Калина	2,94	1,98	0,79	0,95	1,88
13	Козак	5,81	6,38	6,34	6,82	6,30
14	Кременчуцька ТФ	9,28	8,26	7,18	6,32	7,93
15	Кремтекс	7,45	7,02	6,74	5,46	6,70
16	Леся	2,56	1,96	3,18	1,45	2,18
17	Либідь	3,29	4,76	2,45	2,09	3,21
18	Лілея	5,52	7,77	3,73	3,25	5,21
19	Лотекс	5,16	8,56	3,84	3,35	5,32
20	Модесса	6,82	4,90	7,85	2,89	5,37
21	Мрія	2,41	1,84	2,98	1,36	2,05
22	Новолинська ШФ	3,09	4,48	2,30	1,96	3,01
23	Оветрі	9,20	9,55	7,94	5,45	8,07
24	Оріон	1,49	2,12	1,33	1,43	1,61
25	Прилуцька ШФ	6,41	4,60	7,38	2,72	5,05
26	Рівненська ФНМ	7,41	4,12	7,46	4,13	5,68
27	Рівне-Стиль	8,85	7,19	5,94	5,75	7,20
28	Роза	6,18	6,78	6,74	7,26	6,70
29	Сабіна	4,46	2,98	0,83	1,17	2,72
30	Санта Україна	6,96	3,87	7,01	3,88	5,34
31	Світ	8,63	9,25	6,91	5,56	7,70
32	Стрітекс	4,19	2,80	0,78	1,10	2,55
33	Стрічка	8,64	6,26	4,48	2,57	5,83
34	Текстемо	2,88	4,75	2,13	1,26	2,79
35	Тетерів	8,11	8,69	6,50	5,22	7,24
36	Тисьмениця	8,96	8,44	5,59	3,64	6,91
37	Троттола	6,98	7,39	6,61	3,65	6,10
38	Фабрика Прут	8,96	7,49	5,86	4,94	7,08
39	Черкаський шовковий комбінат	1,96	1,38	2,29	3,53	2,30
40	Шовкова Нитка	5,88	3,16	0,98	0,61	3,12

Джерело: розроблено автором

Запропоновано сформувати орбіталь інтегрованого розвитку підприємств (рис. 4.2). Визначення орбіталі компанії відбувається на основі величини отриманого інтегрального показника за шкалою від 0 до 10, а сегмент розміщення підприємства виділяється з урахуванням найбільш розвиненого модуля компанії за результатами проведеної діагностики. Це дає можливість визначити, які підприємства є найбільш розвиненими і в якому напрямку мають перевагу.

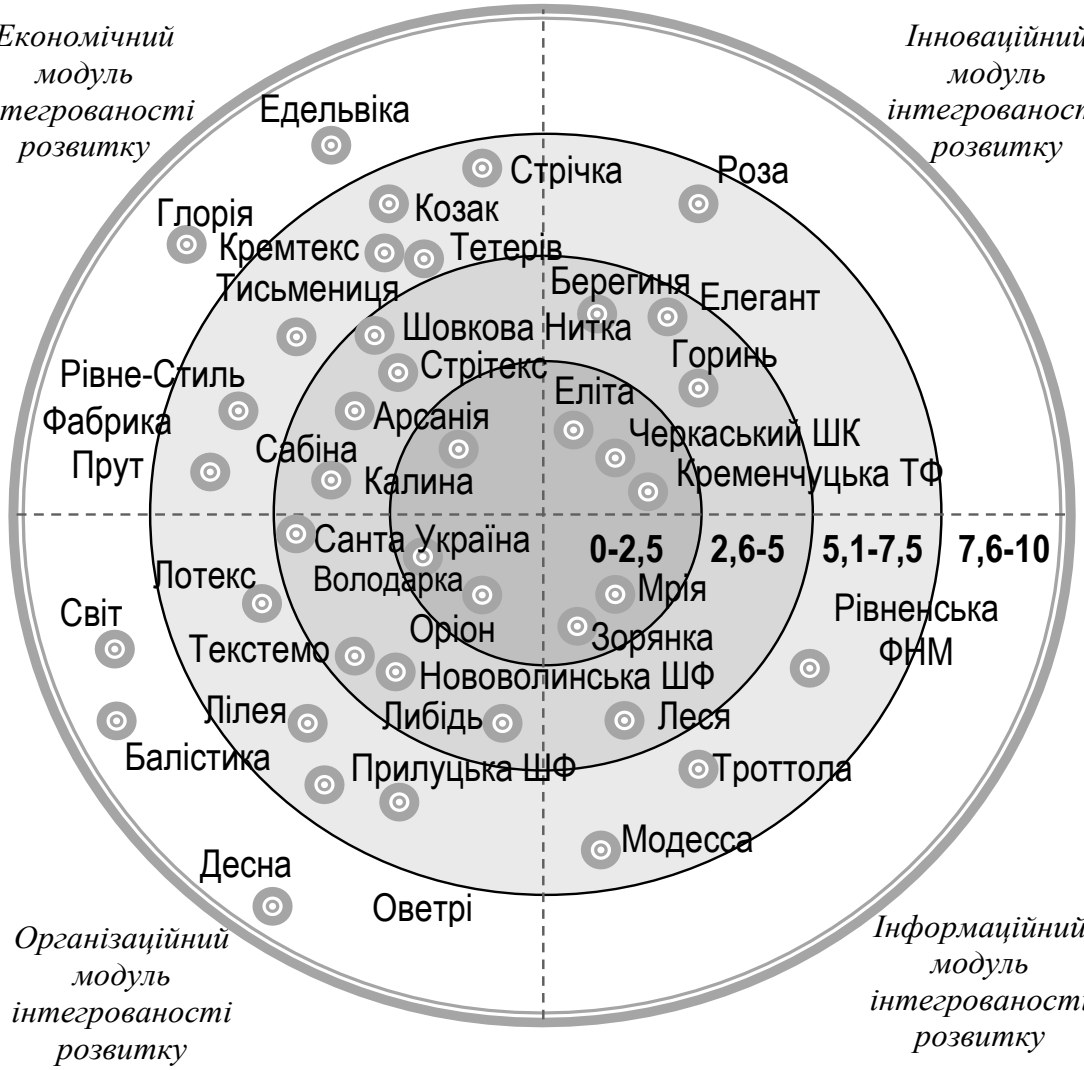


Рис. 4.2. Орбіталь інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств легкої промисловості України

Джерело: сформовано автором

З огляду на стратегічні наміри бізнесу на основі запропонованої орбіталі можна визначити можливості та напрямки взаємоінтегрованості компаній. Підприємства однієї орбіталі можуть підвищити ефективність свого розвитку за рахунок взаємоінтегрованості на основі найбільш розвинених модулів і переміститися на більш високий рівень орбіталі, отримавши зростання рівня розвитку бізнесу.

З урахуванням ситуації, що орбіталі розвитку підприємств легкої промисловості України, запропоновано створити такі інтегровані групи підприємств:

1) Калина, Володарка, Оріон, Зорянка, Черкаський шовковий комбінат, Мрія, Кременчуцька трикотажна фабрика, Еліта;

2) Шовкова Нитка, Горинь, Либідь, Сабіна, Леся, Стрітекс, Санта Україна, Берегиня, Елегант, Нововолинська швейна фабрика, Арсанія, Текстемо;

3) Тисмениця, Тротолла, Лотекс, Прилуцька швейна фабрика, Кремтекс, Козак, Балістика, Тетерів, Рівненська фабрика нетканих матеріалів, Рівне-Стиль, Лілея, Фабрика Прут, Стрічка, Роза, Модесса;

4) Глорія, Десна, Оверті, Світ, Едельвіка.

Інтегруючись між собою дані компанії можуть істотно підвищити ефективність діяльності. Особливістю пропонованої орбіталі є стимулювання підвищення рівня розвитку як окремого підприємства, так і галузі в цілому, оскільки менш розвинені компанії в процесі інтегрованості не зменшують рівень розвитку інших, а виходять на більш високий рівень за рахунок інтегрованості з подібними суб'єктами господарювання. Якщо інтегрувати їх із запропонованим розподілом по групах і визначити інтегральний показник розвитку по кожному підприємству з урахуванням запропонованих модулів, то

в кінцевому результаті можна відзначити підвищення його рівня на всіх без винятку компаніях (рис. 4.3).

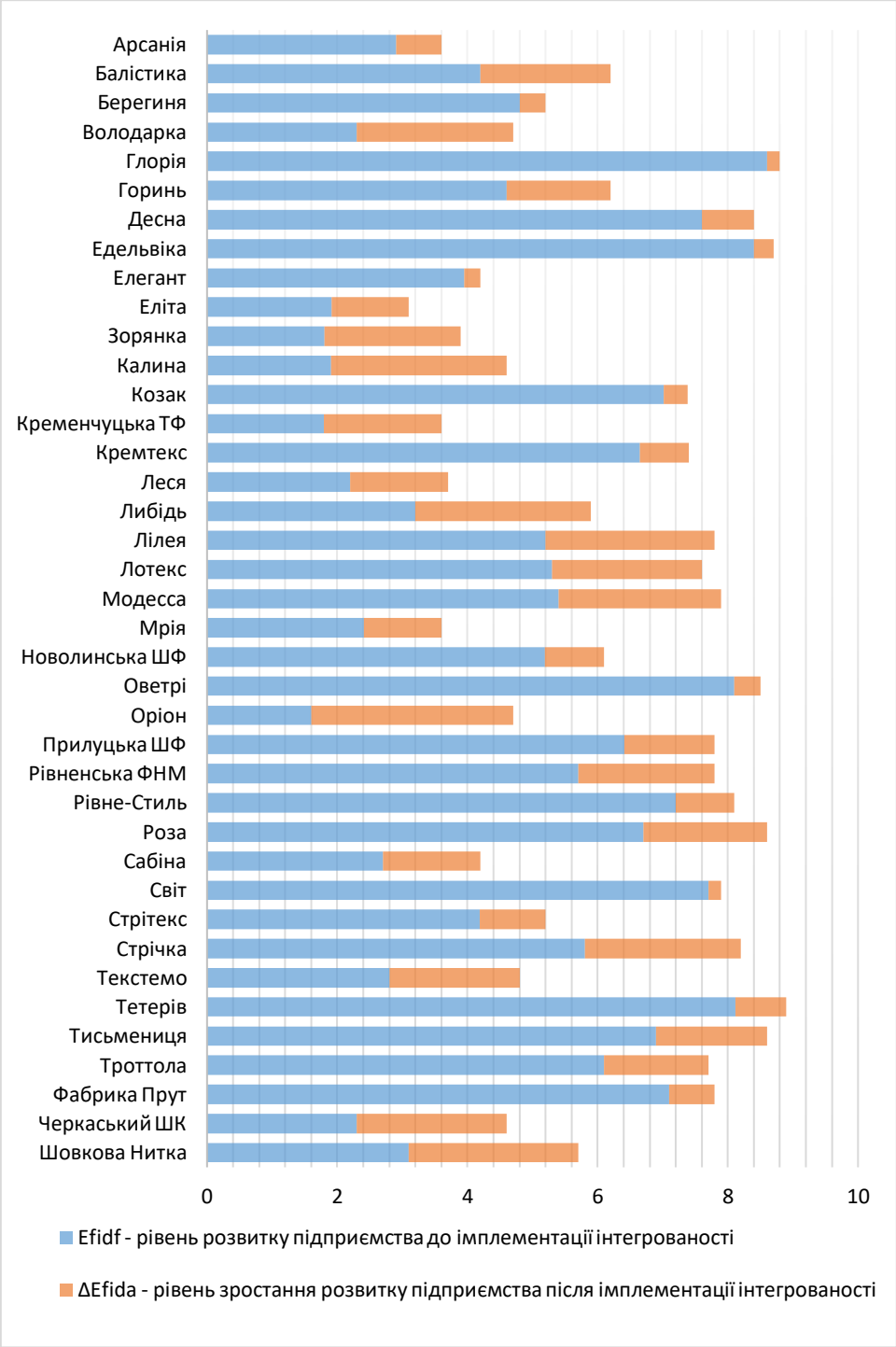


Рис. 4.3. Рівень зростання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості в результаті інтегрованого розвитку

Джерело: сформовано автором

При цьому можна розглядати різні комбінації інтегрованості розвитку між підприємствами і визначати найбільш ефективний варіант серед альтернативних. Найвище зростання розвитку можна відмітити на таких підприємствах, як Оріон (+3,1), Калина (+2,7), Либідь (+2,7), Шовкова Нитка (+2,6) і Лілея (+2,6). В даному випадку істотну роль зіграв достатній економічний і організаційний модуль розвитку, а також інноваційно-інформаційна спрямованість компаній в поєднанні зі здатністю до гнучкості і адаптивності в порівнянні з великими компаніями.

Запропонований методичний інструментарій оцінювання інтегрованого розвитку компаній підтверджує, що для забезпечення його ефективності на будь-якому підприємстві необхідно виконання двох основних (фундаментальних) вимог: по-перше, система якості управління підприємством, а по-друге, високий або оптимальний рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Це все безпосередньо залежить від освітньо-професійного потенціалу персоналу, що враховує організаційний модуль. Освітньо-професійний потенціал персоналу повинен сприйматися як можливості, знання, навички та компетентності, якими співробітники оволоділи в навчальних закладах або в протягом самоосвіти.

При проведенні оцінювання не обов'язково обмежуватися чотирма модулями для бізнес-діагностики розвитку бізнесу, адже їх може бути більше або менше залежно від специфіки функціонування суб'єкта господарювання та галузі в цілому. При формуванні стратегічних намірів підприємств необхідно враховувати той факт, що одним з важливих чинників розвитку компанії є спосіб управління підприємством у контексті соціального підприємництва, яке призводить до сталого розвитку економіки країни.

Перевагою запропонованої методики є також можливість трансформації системи індикаторів для проведення діагностики рівня розвитку підприємства за певними модулями. Це надає можливість її використання не тільки в компаніях легкої промисловості, а й у інших галузях. При цьому можна сформувати унікальний набір ключових показників ефективності діяльності з урахуванням цілей бізнесу та всіх зацікавлених сторін.

На основі впровадження даної орбітальної методики, з одного боку, компанії можуть домогтися оптимального розподілу ресурсів, з іншого – створюється можливість для підвищення загального рівня управління підприємствами, а також сприяння їх швидкому розвитку. Виявлення орбітального рівня розвитку сприяє прийняттю різних заходів щодо оптимізації відповідно до стану розвитку різних підприємств, підвищенню обізнаності топ-менеджменту про напрями управління компаніями, поліпшенню стратегічного планування та розробки системи управління бюджетом для забезпечення ефективного розвитку сучасних підприємств.

Практична реалізація запропонованої методики має обмеження. Не дивлячись на те, що вона створює можливості для пошуку нових моделей поведінки в контексті інтегрованості, це не означає, що всі підприємства будуть використовувати ці можливості однаково інтенсивно. Компанії мають свої особливості і відрізняються одна від одної внутрішнім середовищем функціонування, які лежать в основі власного комплексу бізнес-процесів і можливостей. Разом з тим, необхідно визначити більш широкий спектр інтегрованості знань і можливостей, необхідних для підвищення їх інноваційного розвитку.

Перспективним напрямком удосконалення пропонованої методики є практична можливість виявити найбільш небезпечні (з точки зору впливу на рівень розвитку показники) ризики для підприємства в результаті їх

інтегрованості. Беручи до уваги коригуючі коефіцієнти, які формуються на основі наявних сильних і слабких сторін діяльності підприємства, можна виявити ті внутрішні фактори, розвиток або усунення яких дозволить мінімізувати існуючі ризики.

Трансформація розвитку підприємств згідно орбіталі передбачає відповідність сучасним моделям, а також є важливим способом забезпечення успіху в жорсткій глобальній економічній інтеграції та підвищення конкурентоспроможності. Орбіталь визначає напрям перетворень і модернізації підприємства. З її допомогою можна проаналізувати стан компанії в порівнянні з конкурентами і можливими партнерами, досліджувати можливі шляхи розвитку та фокусування на стратегічному управлінні в контексті інтегрованості, трансформації та модернізації підприємства. Разом з тим, зміна «філософії» розвитку підприємств, перехід до нового типу інтегрованості суб'єктів господарювання, формування драйверів трансформації та модернізації, інноваційного режиму сприятимуть перетворенню факторів виробництва і створенню сприятливого середовища для всебічного розвитку компаній.

Методика оцінювання інтегрованого розвитку на основі формування орбіталі дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства за окремими модулями, порівняти альтернативні варіанти розвитку, виявити відхилення в процесі його функціонування, своєчасно скоригувати і внести зміни в його діяльність.

Оцінювання інтегрованого розвитку підприємств передбачає формування системи індикаторів ефективності, за допомогою яких можна провести бізнес-діагностику з економічного, організаційного, інноваційного та інформаційного модулів, а потім розрахувати інтегральний показник. Такий підхід до оцінки дозволяє виділити вплив конкретного модуля на забезпечення

ефективності інтегрованого розвитку компанії. Запропоноване формування орбіталей інтегрованого розвитку підприємств на основі отриманого інтегрального показника по кожному підприємству враховує, що сегмент розміщення підприємства визначається з урахуванням максимально розвиненого модуля. Це надає можливість ідентифікації найбільш розвинених компаній і їх пріоритетного напрямку розвитку.

На основі розробленої орбіталі розвитку підприємств легкої промисловості України було сформовано чотири групи підприємств. В результаті інтегрованості компаній згідно з пропонованими групам визначено інтегральний показник розвитку по кожному підприємству з урахуванням модулів, отримано підвищення його рівня на всіх компаніях. Інтегруючи свій розвиток, дані компанії можуть істотно підвищити ефективність діяльності. Особливістю пропонованої методики на основі орбіталі є стимулювання підвищення рівня розвитку як окремого підприємства, так і галузі в цілому, оскільки менш розвинені компанії не зменшують рівень розвитку інших, а виходять на більш високий рівень за рахунок інтегрованості з подібними суб'єктами господарювання.

Перспективним напрямом вдосконалення даної методики є практична можливість виявлення ризиків інтегрованості для підприємства, розробка програмного забезпечення для проведення діагностики, а також формування механізму ідентифікації найбільш оптимального варіанту інтегрованості для сукупності компаній.

В даний час інтегрованість, як складова частина процесу розвитку, визнається визначальною в досягненні високої якості функціонування підприємств і організацій. У зв'язку з цим вдосконалення методів управління і інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств, формування напрямків практичної реалізації організаційно-економічних механізмів

інтегрованого розвитку підприємств спрямовується на підвищення конкурентоспроможності компаній. При цьому ефективність процесів інтегрованого розвитку підприємств, по суті, визначається якістю дій і взаємодій елементів управління як внутрішньою, так і зовнішньою інтегрованістю його розвитку. Тому виникає об'єктивна необхідність формування сучасного методичного інструментарію оцінювання не лише ефективності, але і якості даної інтегрованості з метою підвищення синергетичного ефекту.

На сьогодні інтеграція діяльності підприємств у світовий інформаційний простір є одним із визначальних чинників їх конкурентоспроможності та ефективного функціонування. В таких умовах стають актуальними трансформаційні процеси, пов'язані з формуванням інтегрованої бізнес-моделі, орієнтованої на наукомістке виробництво, інтегрований розвиток і створення інфраструктури для інтелектуалізації та формування інформаційного простору підприємства. Огай Ю., Мацумура Ю. та Хошино Ю. [263, с. 12] аналізують переваги інтегрованого розвитку в межах бізнес-груп, акцентують увагу на їх соціальній і економічній ефективності. Вони пояснюють її інтегрованістю традиційних форм патерналізму з високою ефективністю ділової поведінки персоналу, зайнятого на різних рівнях організації в межах великих текстильних компаній та їх більш дрібних сателітів. Даунс Т. [185, с. 183] вважає, що інтегративне мислення спрямоване на вирішення нагальних бізнес-проблем. Алак П. [122, с. 49] визначає фактор інтегрованості діяльності як основу підвищення ефективності процесу прийняття бізнес-рішень. Будро Дж. [156] розглядає інтегроване підприємство як компанію, яка відповідно до своєї стратегії управління та діяльності прагне до нової мети, спрямованої не лише на інтегрованість виробництва, а й формування споживчої цінності. Рузієва Е.А., Нургалієва А.М., Дуйсенбаєва

Б.Б., Асанова А.Б. та Штіллер М.В. [281, с. 193] досліджували ефективність розвитку бізнесу на основі архітектури підприємств і аналізу ролі інвестицій, основною метою яких є надання компанії можливості приймати стратегічні рішення про майбутній стан функціонування та розвитку в цілому.

Особливої популярності набуло спрямування досліджень на визначення синергетичного ефекту в результаті інтегрованості. Башир М. і Фарук Р. [136] розглядають синергетичний ефект інтеграції управління знаннями, інноваційними бізнес-моделями та незалежною компанією. Халатур С., Хамініч С., Будько О., Дубович О., Карамушка М. [227, с. 2749], Трач Р., Лендо-Сівіцька М., Павлюк К., Білоус Н. [298, с. 256], Гнатенко І., Орлова-Курилова О., Штулер І., Сержанов В., Рубежанська В. [**Error! Reference source not found.**, с. 115] визначають синергетичний ефект у результаті інтегрованої комбінації декількох проєктів, що забезпечує максимальне збільшення вартості компанії. Трад А. та Калпіч Д. [299, с. 206] досліджують оцінювання синергетичного ефекту в результаті інтеграції підприємств в бізнес-структури. При цьому Азатбек Т., Бекенова Л., Баймукашева З., Велеско С. [131, с. 85] стверджують, що інтегрованим підприємствам слід приділяти значну увагу оцінці і підтримці достатнього рівня конкурентоспроможності та інтелектуального розвитку. Ікрам А., Су К., Фіаз М., Рехман Р. [218, с. 1311], Каур М., Сінгх К., Сінгх Д. [226, с. 851], Фан Т., Доан Х., Нгуєн Т. [**Error! Reference source not found.**, с. 184] розглядають оцінювання синергійного ефекту в процесі розвитку підприємства через призму інтегрованості його ланцюгів поставок. Хандаяні С. та Нірван С. [209, с. 45] на основі результатів досліджень діяльності логістичних компаній дійшли висновку, що підприємства повинні приділяти більше уваги інтегрованому середовищу і спільному розумінню споживчої цінності.

На думку Аль Хадіді Ф. і Багдаді Й. [121, с. 371], традиційно взаємодія реалізується з урахуванням специфіки діяльності, що призводить до витратної архітектури інтеграції, оскільки вона не враховує семантичний аспект взаємодій. Самані М. А., Ісмаїл Н., Леман З., Зулькіфлі Н. [283, с. 493] розглядають інтеграційну модель розвитку підприємства в контексті системи управління якістю на основі ризиків.

Таким чином, наукові орієнтири в площині досліджень інтегрованості розвитку є різноспрямованими і багатогранними. При цьому недостатньо визначеним залишається питання щодо оцінювання якості даного процесу. Особливої актуальності оцінювання рівня інтегрованості набуває для компаній легкої промисловості України, зважаючи на необхідність підвищення результативності їх розвитку в цілому. Це зумовлює необхідність формування механізмів аналізу, планування і стимулювання ефективності розвитку підприємств легкої промисловості. Тому об'єктивно необхідним стає формування комплексного методичного підходу до оцінювання якості інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості України як основи для прийняття ефективних управлінських рішень.

З метою визначення витрат на перехід підприємств легкої промисловості на принципи інтегрованості розвитку пропонуємо використати метод моделювання. Для 40 українських підприємств на основі розроблених інвестиційних альтернатив щодо підвищення рівня інтегрованості передбачаємо можливе зростання рівня економії, а також визначення середньої вартості 1% інтегрованості для досліджуваних компаній. При цьому аналіз результатів моделювання заснований на тому, що для кожного рівня інтегрованості існує вигідний розмір обсягу інвестицій.

Економетричний аналіз результатів імітаційного моделювання передбачає, що між величиною обсягу виробництва продукції і рівнем інтегрованості для певного варіанту обсягу інвестицій існує така залежність (4.15):

$$\varphi_\tau(\Delta Int) = int_{0\tau} + int_{1\tau}\Delta Int \quad (4.15)$$

де ΔInt – рівень інтегрованості (%);

τ – індекс варіанта обсягу інвестиційних вкладень, $\tau = \overline{1,5}$;

$\varphi_\tau(\Delta Int)$ – обсяг випуску продукції при варіанті розміру інвестицій τ;

$int_{0\tau}, int_{1\tau}$ – параметри економетричної моделі для інтегрованого варіанту інвестицій τ.

Згідно із запропонованою методикою побудови інтегрованих інвестиційних проєктів виробництва продукції визначено математичне сподівання функції обсягів випуску продукції $\varphi_\tau(\Delta Int)$ випадкової величини ΔInt з щільністю розподілу $f(\Delta Int)$, яка для випадку нормального закону розподілу має вигляд (4.16):

$$f(\Delta Int) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(\Delta Int - m)^2}{2\sigma^2}} \quad (4.16)$$

де m – математичне очікування рівня економії в результаті інтегрованості;

σ – середнє відхилення математичного очікування рівня економії в результаті інтегрованості.

Математичне сподівання функції обсягів випуску продукції має такий вигляд (4.17):

$$M[\varphi_\tau(\Delta Int)] = \int_{-\infty}^{+\infty} \varphi_\tau(\Delta Int) f(\Delta Int)\, d\Delta Int \quad (4.17)$$

Підставивши в реальні межі інтегрування і замінивши конкретні математичні моделі, можна отримати:

$$M[\varphi_\tau(\Delta Int)] = \int_0^{20}(int_{0\tau} + int_{1\tau}\Delta Int)\cdot\frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}}e^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}d\Delta Int =$$

$$\frac{int}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_0^{20} e^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}\,d\Delta Int + \frac{int_{1\tau}}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_0^{20}\Delta Inte^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}\,d\Delta Int \quad =$$

$$int_{0\tau}\left[\varphi\left(\frac{20-m}{\sigma}\right)+\varphi\left(\frac{m}{\sigma}\right)\right]+\frac{int_{1\tau}}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_0^{20}\Delta Inte^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}\,d\Delta Int \qquad (4.18)$$

де $\varphi\,(y)$ - інтегральна функція Лапласа від параметра у.

Для знаходження інтеграла $\frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_0^{20}\Delta Inte^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}\,d\Delta Int$ покладемо $x=\frac{\Delta Int-m}{\sigma}$ і приймемо х за нову змінну. Таким чином, маємо, що $\Delta Int = x\sigma + m$, при цьому $d\Delta Int = \sigma dx$. Після заміни змінних отримуємо:

$$\frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_0^{20}\Delta Inte^{-\frac{(\Delta Int-m)^2}{2\sigma^2}}\,d\Delta Int = \frac{\sigma}{\sigma\sqrt{2\pi}}\int_{-m/\sigma}^{(20-m)/\sigma}(\mathrm{x}\sigma+\mathrm{m})e^{\frac{x^2}{2}}\,d\mathrm{x} =$$

$$\frac{\sigma}{\sqrt{2\pi}}\int_{-m/\sigma}^{(20-m)/\sigma}\mathrm{x}\sigma e^{\frac{x^2}{2}}\,d\mathrm{x}+\frac{\alpha}{\sqrt{2\pi}}\int_{-m/\sigma}^{(20-m)/\sigma}e^{\frac{x^2}{2}}\,d\mathrm{x} = -$$

$$\frac{\sigma}{\sqrt{2\pi}}\int_{-\frac{m}{\sigma}}^{\frac{(20-m)}{\sigma}}e^{\frac{x^2}{2}}\,d\left(-\frac{x^2}{2}\right)+m\left[\varphi\left(\frac{20-m}{\sigma}\right)+\varphi\left(\frac{m}{\sigma}\right)\right]=\frac{\sigma}{\sqrt{2\pi}}\left[e^{-\frac{m^2}{2\sigma^2}}-e^{-\frac{(20-m)^2}{2\sigma^2}}\right]+$$

$$m\left[\varphi\left(\frac{20-m}{\sigma}\right)+\varphi\left(\frac{m}{\sigma}\right)\right] \qquad (4.19)$$

Кінцева формула для знаходження необхідного математичного очікування випуску продукції має вигляд:

$$M_\tau = M[\varphi(\Delta Int)] = int_{0\tau}\left[\varphi\left(\frac{20-m}{\sigma}\right)+\varphi\left(\frac{m}{\sigma}\right)\right]+$$

$$+int_{1\tau}\left\{m\left[\varphi\left(\frac{20-m}{\sigma}\right)+\varphi\left(\frac{m}{\sigma}\right)\right]+\frac{\sigma}{\sqrt{2\pi}}\left(e^{-\frac{m^2}{2\sigma^2}}-e^{-\frac{(20-m)^2}{2\sigma^2}}\right)\right\} \qquad (4.20)$$

Пропонований підхід виявлення і планування наслідків розвитку підприємств легкої промисловості дозволяє враховувати детермінанти інтегрованості, а також впровадження заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності компанії, створити сприятливий інвестиційний клімат для функціонування бізнесу.

На основі проведеної бізнес-діагностики досліджуваних компаній, визначення інтегральних коефіцієнтів за чотирма модулями (економічним, організаційним, інформаційним та інноваційним), а також їх інтегрального показника ефективності діяльності сформовано карту інтегрованості даних компаній (рис. 4.4).

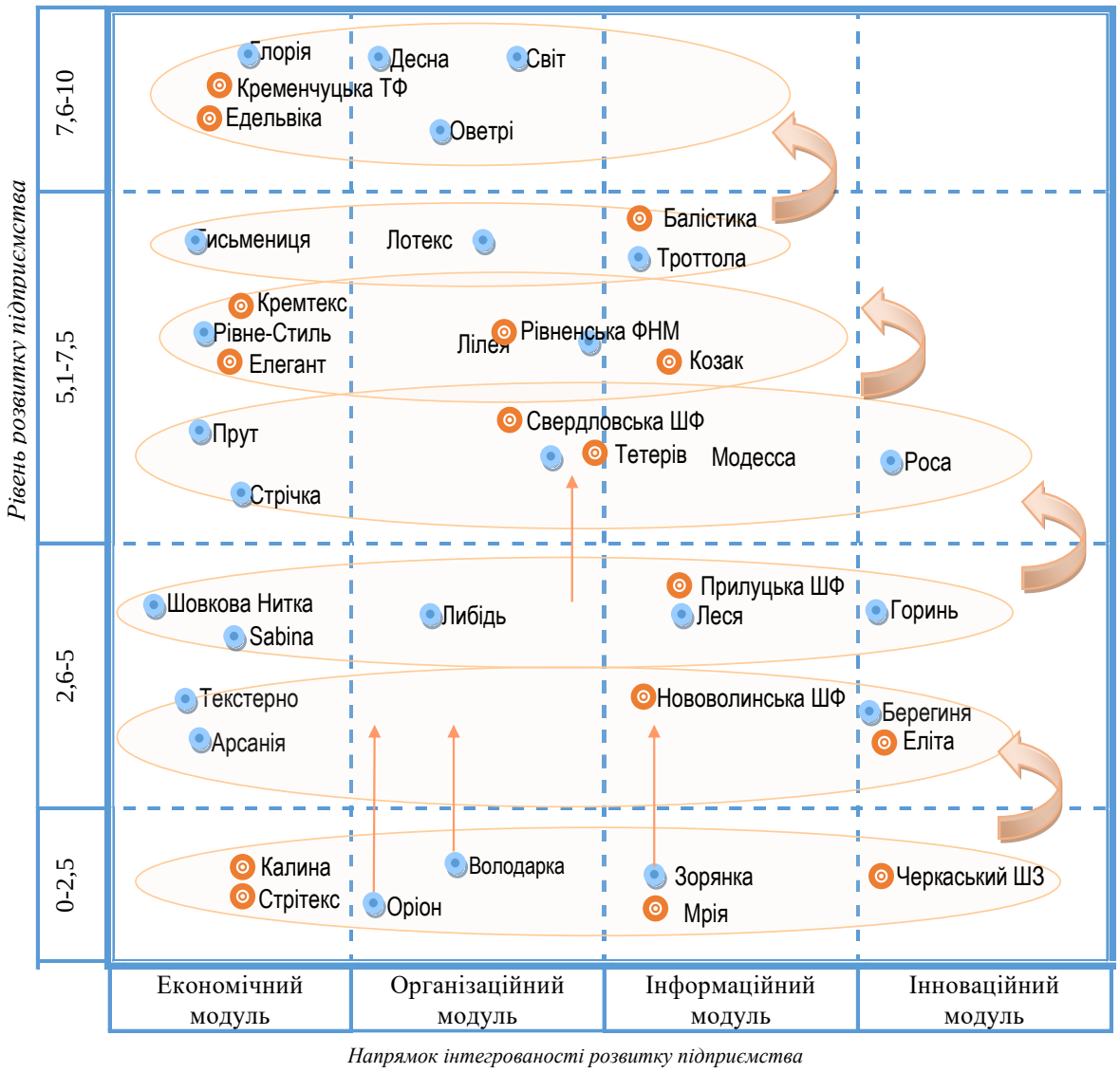


Рис. 4.4. Мапа інтегрованості досліджуваних підприємств легкої промисловості України

Джерело: авторська розробка

Досліджувані компанії можуть суттєво підвищити ефективність своєї діяльності на основі формування інтегрованих взаємозв'язків та бізнес-процесів. Особливістю запропонованої карти є визначення напряму стимулювання зростання розвитку як окремого підприємства, так і групи потенційно інтегрованих партнерів, оскільки менш розвинені компанії в процесі інтегрованості не можуть вплинути на зниження рівня розвитку інших. При цьому вони здатні досягти більш високого рівня за рахунок інтегрованості з аналогічними господарюючими суб'єктами. Якщо інтегрувати їх за пропонованим груповим розподілом і визначити інтегральний індекс розвитку для кожного підприємства з урахуванням запропонованих модулів, то в кінцевому підсумку слід зазначити підвищення його рівня у всіх підприємств.

З метою визначення якості інтегрованості для даних компаній на сучасному етапі проведено моделювання коефіцієнта інтегрованості та відповідно вартості підвищення 1% інтегрованості бізнесу (рис. 4.5).

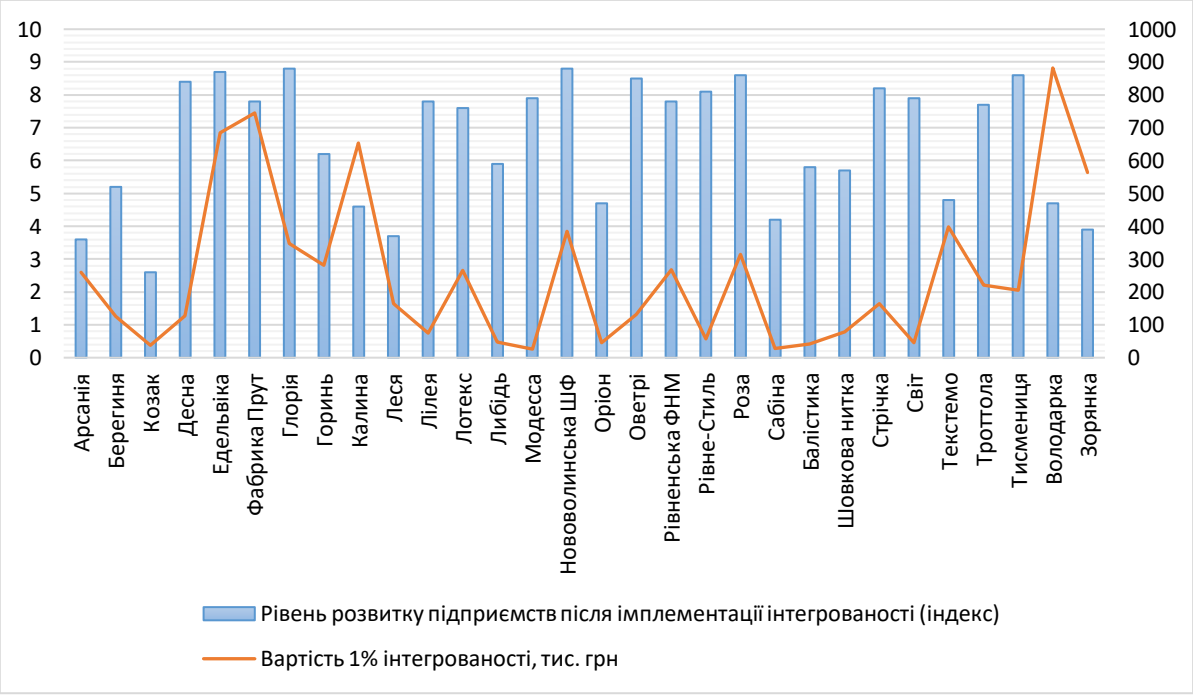


Рис. 4.5. Змодельовані результати інтегрованості досліджуваних підприємств за 2020 рік

Джерело: сформовано автором

Кожна компанія має специфічні особливості функціонування, що відображаються не лише на рівні інтегрованості, але й на вартості його підвищення. Тому для одного підприємства інтегрування бізнесу може бути результативним і нести низький рівень затрат на його підвищення, а для іншого – це досить складний та вартісний процес. Для більшості досліджуваних компаній вартість підвищення інтегрованості, порівняно з його рівнем на сьогоднішній день, знаходиться на рівні від 50 до 300 тис. грн. Найвища вартість підвищення рівня інтегрованості у компанії «Володарка» при середньому рівні інтегрованості, порівняно з іншими підприємствами легкої промисловості. Це пов'язано, в першу чергу, з розвитком зовнішньоекономічної діяльності даної компанії, зокрема експорту продукції до Франції, Німеччини, Польщі та Словаччини. Тому Володарка більше орієнтується на інтегрованість з іноземними компаніями з метою розширення ринку збуту. Але дана компанія входить до групи компаній-аутсайдерів, тому даний напрямок не має достатнього обґрунтування. Дещо схожа ситуація характерна для Фабрики Прут, Едельвіки та Калини, які тісно співпрацюють з турецькими (імпорт продукції), американськмими і європейськми компаніями (експорт продукції). При цьому слід зауважити, що дані компанії входять до різних груп карти інтегрованості: Володарка і Калина – аутсайдери, Фабрика Прут – страйкер, Едельвіка – форвард. Це підтвержує відсутність взаємоз'язку між рівнем інтегрованості розвитку та вартістю його підвищення.

З метою визначення якості інтегрованого розвитку досліджуваних компаній відповідно до групового розподілу проведено прогнозування їх інтегрованого розвитку (Integrity Index – INI), вартості 1% його підвищення (Conditional value index of 1% integration – CVI 1%) і обсягів реалізації продукції (Sales volume index – SVI) на основі індексів даних показників в результаті зміни параметрів інвестування. При цьому високий рівень якості

інтегрованого розвитку вважаємо з моменту, коли SVI починає перевищувати CVI, тобто темпи зростання обсягів реалізації продукції перевищують вартість темпи підвищення рівня інтегрованості бізнесу. Змодельовані результати щодо якості інтегрованого розвитку компаній-форвардів наведено на рис. 4.6.

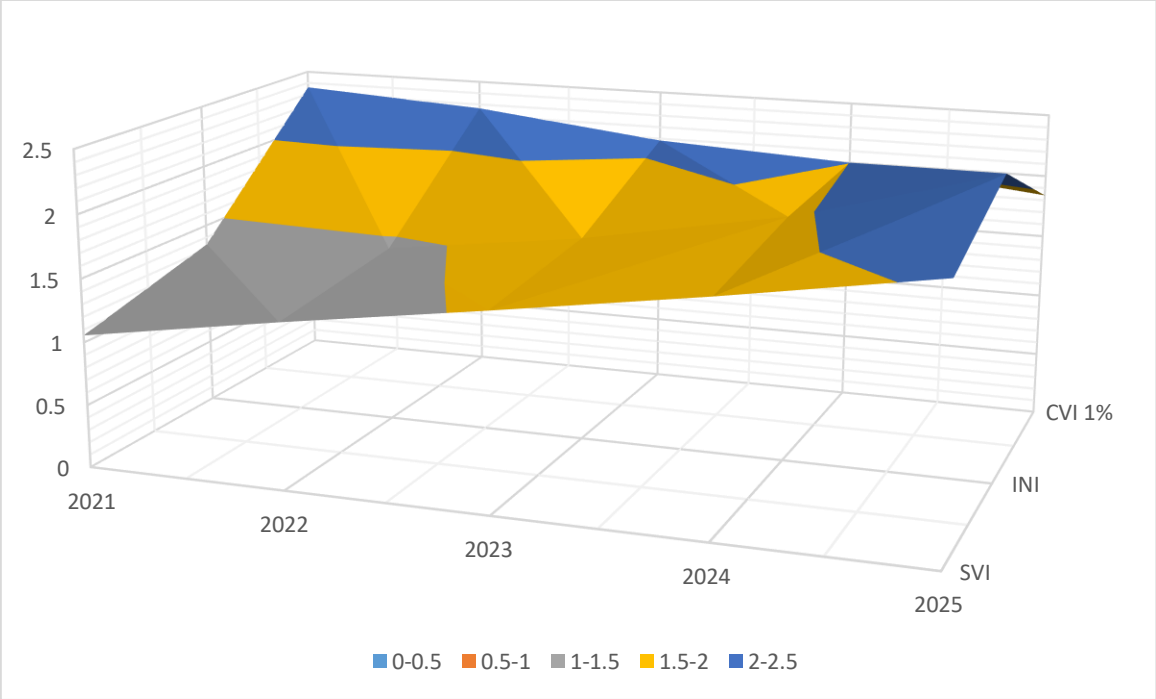


Рис. 4.6. Прогнозні індекси обсягів реалізації, рівня інтегрованості та вартості 1% його підвищення для досліджуваних компаній-форвардів до 2025 року

Джерело: сформовано автором

Для компаній-форвардів характерним є зростання обсягів реалізації продукції в результаті підвищення рівня розвитку. Однак, не дивлячись на те, що вартість інтегрованості при цьому має тенденцію до зниження, зростання обсягів реалізації продукції відбувається повільними темпами. Високий рівень якості інтегрованості прогнозується лише з 2024 року. Враховуючи те, що дані компанії є лідерами ринку України, їм варто виходити на міжнародну

інтегрованість. Це сприятиме розширенню ринків збуту та пришвидшення якісного інтегрованого розвитку підприємств.

Прогнозні результати щодо якості інтегрованого розвитку компаній-страйкерів наведено на рис. 4.7.

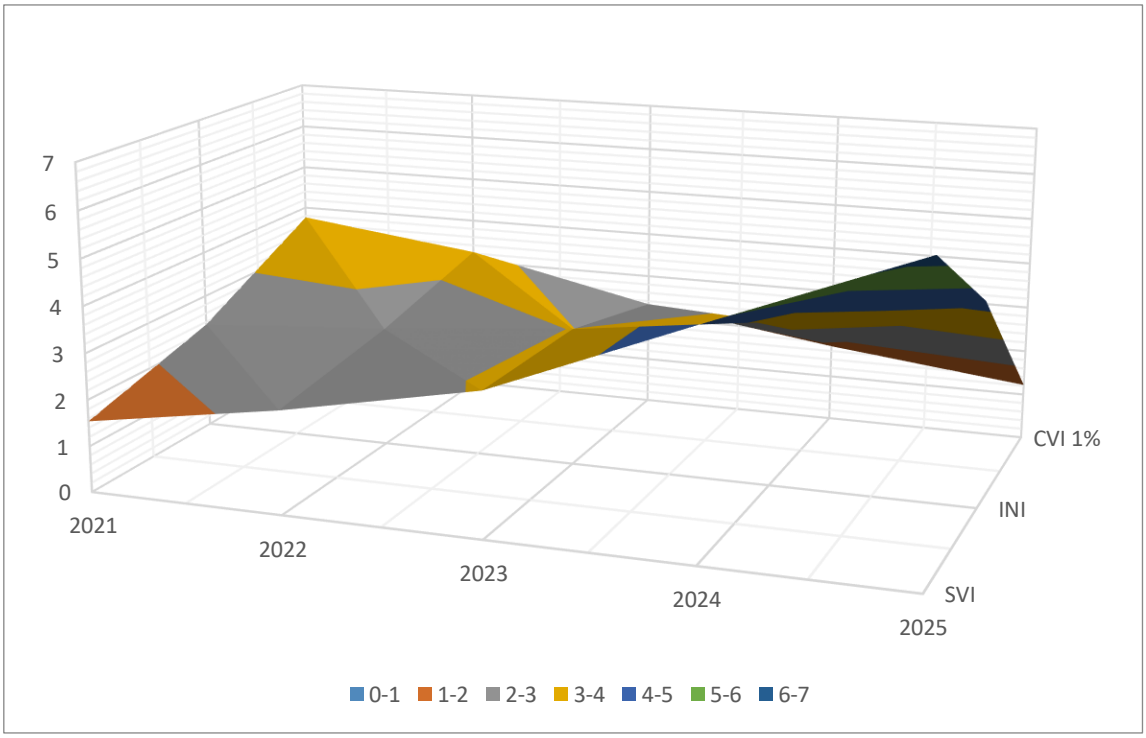


Рис. 4.7. Прогнозні індекси обсягів реалізації, рівня інтегрованості та вартості 1% його підвищення для досліджуваних компаній-страйкерів до 2025 року

Джерело: сформовано автором

Компанії-страйкери мають можливість суттєво підвищити обсяги реалізації продукції в результаті інтегрованості їх розвитку. Взаємодоповнюючий потенціал даних компаній створює синергетичний ефект і сприяє якісному інтегрованому розвитку за 2,5 роки. Тобто починаючи з 2023 року компанії можуть вийти на якісно новий рівень розвитку та реалізовувати спільні бізнес-проєкти для переходу до групи форвардів та закріплення своїх позицій на зовнішньому ринку.

Прогнозні результати щодо якості інтегрованого розвитку компаній-дефендерів наведено на рис. 4.8.

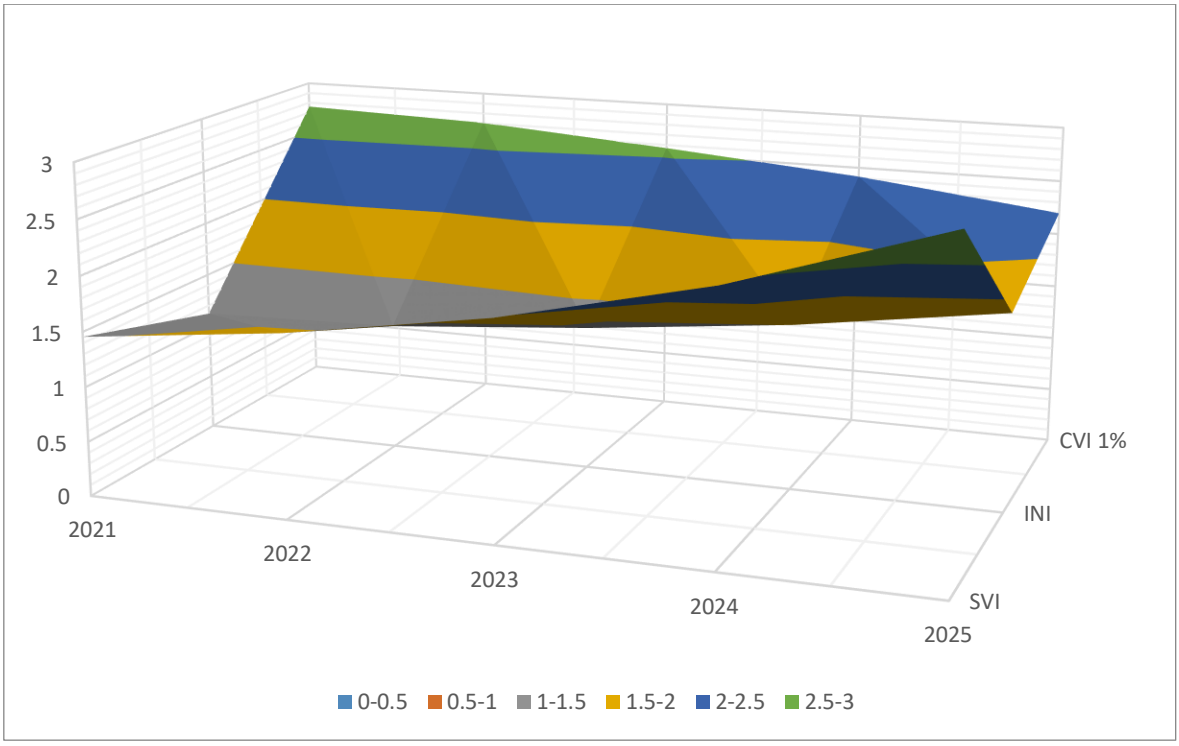


Рис. 4.8. Прогнозні індекси обсягів реалізації, рівня інтегрованості та вартості 1% його підвищення для досліджуваних компаній-дефендерів до 2025 року

Джерело: сформовано автором

Компанії-дефендери мають низький рівень темпу зростання за всіма показниками якості інтегрованого розвитку. Основним чинником даного є нестійка позиція більшості компаній на ринку, що впливає на вартість підвищення рівня інтегрованості розвитку. Також з карти інтегрованості можна стверджувати, що в даній групі не всі модулі інтегрованості мають бізнес-забезпечення. Але в цілому компанії-дефендери можуть якісно інтегруватись починаючи з 2024 року.

Прогнозні результати щодо якості інтегрованого розвитку компаній-аутсайдерів наведено на рис. 4.9.

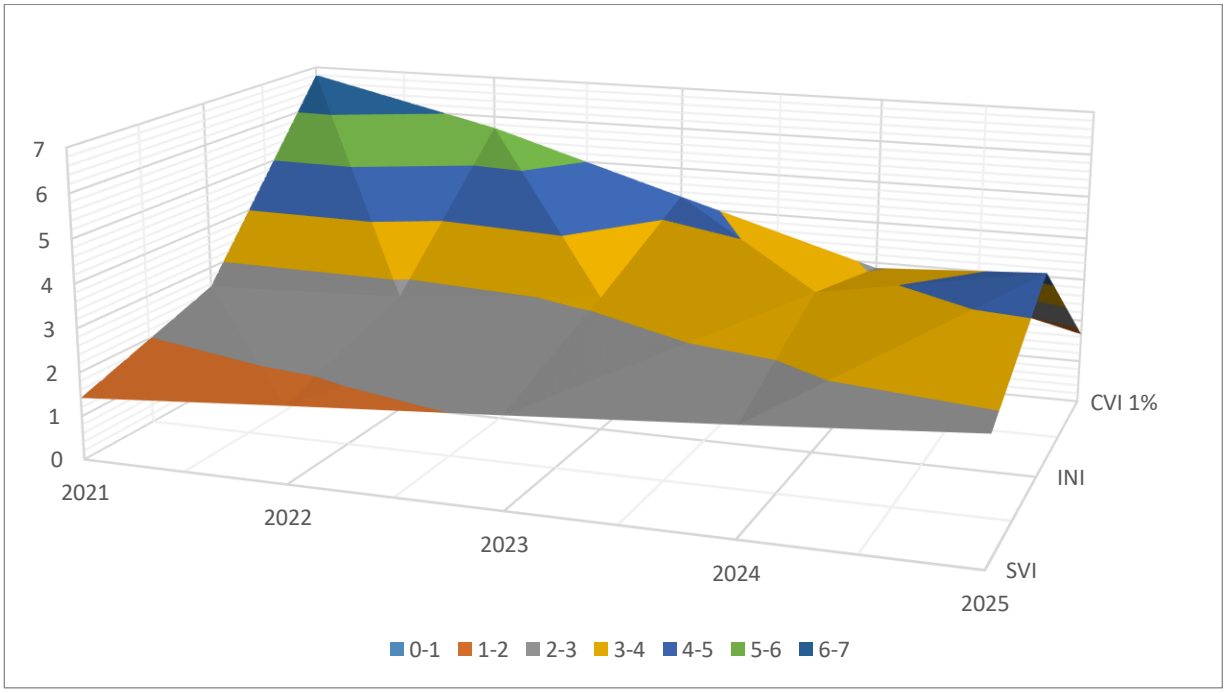


Рис. 4.9. Прогнозні індекси обсягів реалізації, рівня інтегрованості та вартості 1% його підвищення для досліджуваних компаній-аутсайдерів до 2025 року

Джерело: сформовано автором

Не дивлячись на те, що компанії є аутсайдерами, внаслідок підвищення рівня інтегрованості можливе значне зростання обсягів реалізації продукції. Враховуючи високу умовну вартість інтегрованості вихід на якісний рівень даного процесу можливий лише з 2024 року. При цьому особливістю даної групи підприємств є можливість деяких компаній, а саме Orion, Volodarka і Zoryanka переходу до групи-дефендерів з метою заповнення недостатніх модулів інтегрованості.

Запропонований підхід до формування карти інтегрованості підприємств легкої промисловості за результатами проведеної бізнес-діагностики, визначення інтегральних коефіцієнтів за чотирма модулями (економічним, організаційним, інформаційним та інноваційним) та інтегрального показника

ефективності діяльності дозволяє виокремити групи підприємств, які є форвардами, страйкерами, дефендерами та аутсайдерами. При цьому результати фактичного рівня інтегрованості засвідчують високий рівень умовної вартості 1% інтегрованості для Володарки, Фабрики Прут, Едельвіки і Калини. Вони ведуть активну співпрацю з іноземними компаніями і не орієнтуються на інтегрованість з підприємствами на внутрішньому ринку України. Окрім того, дані компанії входять до різних груп згідно карти, що підтвержує відсутність взаємоз'язку між рівнем інтегрованості розвитку та вартістю його підвищення.

На основі моделювання інтегрованого розвитку, вартості 1% його підвищення та обсягів реалізації продукції досліджуваних компаній визначено його потенційний рівень якості відповідно до групового розподілу до 2025 року. Можливість швидкого переходу на якісно новий рівень інтегрованого розвитку мають компанії-страйкери – 2,5 роки. Цьому сприяє адаптивність, сукупна результативність діяльності та потенціал даних підприємств. Суттєве підвищення ефективності інтегрованого розвитку передбачається для компаній-форвардів, однак високий рівень якості в даному аспекті потребує найбільшого періоду часу порівняно з іншими групами підприємств. Причиною цього є повільні темпи зниження вартості інтегрованості розвитку бізнесу.

Запропонований методичний підхід щодо оцінювання рівня якості інтегрованого розвитку дозволяє комплексно оцінити параметри інтегрованості компаній та змоделювати їх ефективність у майбутньому. В перспективі дослідження може бути поглиблене обґрунтуванням альтернативних варіантів розвитку, імплементацією додаткових показників якості (наприклад, цінності для споживачів), розглядом інтегрованості на міжнародному рівні.

4.3. Технологія розроблення та обґрунтування системної моделі менеджменту інтегрованим розвитком компанії

На сучасному етапі розвитку економіки значної популярності набули дослідження синергетичного ефекту як результату інтеграції окремих складових процесу функціонування підприємства. Але попри це, наукові напрацювання у цій сфері досліджень є різноспрямованими та багатогранними. Актуальним залишається питання розробки комплексного методичного інструментарію оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування. Оскільки управління інтегрованим розвитком підприємства передбачає вибір ефективної бізнес-моделі, його слід розглядати як інженерний процес. Враховуючи складність прийняття стратегічних рішень, виникає необхідність розробки методичного підходу до визначення оптимальної мережевої бізнес-моделі підприємства з урахуванням можливостей його інтегрованого функціонування.

У даному дослідженні інтегрований розвиток підприємства розглядається як сукупність способів взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант результативності їх діяльності, що забезпечують оптимальну координацію, синхронізацію та узгодженість взаємовідносин з урахуванням економічних, інноваційних, інформаційних та організаційних орієнтирів. З урахуванням цього актуальною стає розробка методичного підходу до обґрунтування системної моделі менеджменту інтегрованого розвитку підприємств на основі визначення альтернативних варіантів взаємодії між компаніями. При цьому ефективність системної моделі менеджменту базується на визначенні рівня синергетичного ефекту від інтеграції виявлених напрямів її концентрації на основі сформованої системи показників ефективності діяльності підприємства.

У даному дослідженні запропоновано авторське бачення системної моделі менеджменту інтегрованого розвитку підприємств, що забезпечується за рахунок взаємовигідної співпраці між ними. При цьому слід враховувати найбільш ефективні напрями розвитку бізнесу, які стають парними точками дотику. Також необхідно враховувати рівні можливої інтеграції, які відображені в табл. 4.2. Матриця «VSS» враховує ключові напрями інтегрованого розвитку на трьох рівнях (віртуальному - Virtual, соціально-інклюзивному - Socio-inclusive, сталому - Sustainable), які виражені через систему індикаторів за економічним, організаційним, інформаційним і інноваційним напрямами розвитку. Запропонований підхід до оцінювання рівня інтегрованого розвитку передбачає, що компанії потребують взаємодії на даних напрямах, які переплітаються в процесі інтегрування.

Таблиця 4.2

VSS-матриця інтегрованого розвитку компаній

Інтегровані напрями розвитку	Компоненти інтегрованого розвитку			
	Економічний	**Організаційний**	**Інформаційний**	**Інноваційний**
Віртуалізація бізнесу	NP – Net Profit - збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%)	BPA – Business Process Automation - підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%)	DSL – Data and Security Level - забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%)	VPD – Virtual Product Development – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%)
Соціально-інклюзивне зростання	AP – Accessibility of Products - забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%)	SPP – Social Partnership Program - частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%)	DI – Diversity and Inclusion - частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%)	SNP – Special Needs Products - частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%)
Сталий розвиток	RW – Waste Reduction – частка зменшення обсягу відходів (%)	RE – Renewable Energy - використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%)	ES – Energy Saving - частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%)	GT – Green Technologies - частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%)

Джерело: сформовано автором

Для визначення кожного із показників доцільно провести аналіз конкретної ситуації та потреб підприємства. Нижче наведено загальні рекомендації щодо визначення показників для кожного напряму розвитку:

1. Діагностика віртуального напряму інтегрованого розвитку підприємства може бути проведена у такому контексті:

– економічний модуль: аналіз фінансових показників підприємства, таких як прибуток, витрати, чистий дохід та інші; оцінка рентабельності проєктів та інвестицій; аналіз конкурентного середовища та ринкових трендів.

– організаційний модуль: оцінювання ефективності внутрішніх процесів підприємства, включаючи процеси управління та виробництва; аналіз структури компанії та її організаційної культури; оцінка рівня залученості та задоволеності працівників підприємства.

– інформаційний модуль: оцінювання рівня автоматизації та інтеграції інформаційних систем підприємства; аналіз якості та точності обробки та аналізу даних; оцінка рівня кібербезпеки та захисту інформації.

– інноваційний модуль: оцінювання рівня інноваційної активності та здатності підприємства до інноваційного розвитку; аналіз рівня впровадження новітніх технологій та інноваційних процесів; оцінювання спроможності підприємства до адаптації до змін в ринковому середовищі та нових технологій.

У результаті діагностики віртуального напряму інтегрованого розвитку підприємства можна зробити висновки про ефективність та потенціал розвитку підприємства за компонентами.

Соціально-інклюзивний напрям: для визначення соціальних та інклюзивних показників потрібно враховувати потреби різних груп споживачів, включаючи людей з інвалідністю, людей похилого віку, людей з різними культурними та соціальними характеристиками. Прикладами

інклюзивних показників можуть бути забезпечення доступності до продукції (послуг), створення програм соціального партнерства, організація спеціальних тренінгів для людей з інвалідністю та розробка продукції для людей з інвалідністю.

Напрям сталого розвитку: для визначення сталих показників потрібно звернути увагу на використання ресурсів, управління відходами, використання відновлюваної енергії та впровадження зелених технологій. Прикладами сталих показників є зменшення кількості відходів, використання відновлюваної енергії, впровадження системи енергозбереження та впровадження зелених технологій.

Кожен із зазначених показників може бути виміряний кількісно за допомогою певних метрик або індикаторів. Нижче наведено індикатори, які можуть бути використані для діагностики кожного з показників в матриці.

1. Збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів у діяльність можна розрахувати за допомогою формули:

$$NP = \frac{NPavt - NPbvt}{NPbvt} \times 100\%, \quad (4.21)$$

де NP – збільшення чистого прибутку компанії завдяки впровадженню віртуальних інструментів;

$NPavt$ – чистий прибуток компанії після впровадження віртуальних інструментів;

$NPbvt$ – чистий прибуток компанії до впровадження віртуальних інструментів.

2. Підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою віртуальних технологій для зниження витрат на управління можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$BPA = \frac{MCbvt - MCavt}{MCbvt} \times 100\%, \quad (4.22)$$

де BPA - підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою віртуальних технологій для зниження витрат на управління;

$MCbvt$ (management costs before implementation of virtual technologies) – витрати на управління до впровадження віртуальних технологій;

$MCavt$ (management costs before implementation of virtual technologies) – витрати, пов'язані з управлінням після впровадження віртуальних технологій.

3. Технологія розрахунку показника забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки віртуальним інструментам (DSL) може бути за наведеною формулою:

$$DSL = \frac{Nt}{N} \times 100\%, \quad (4.23)$$

де Nt – кількість технічних засобів, що пропонують доступ до електронних даних та інформації через віртуальні інструменти, а N – загальна кількість технічних засобів доступу до цієї інформації.

4. Розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають ринковим потребам клієнтів та ринку. Для вимірювання цього показника можна використовувати процент від загальної кількості продуктів та послуг, які були розроблені та введені на ринок за останній рік:

$$VPD = \frac{VPSnew}{VPStotal} \times 100\%, \quad (4.24)$$

де VPD – обсяг розробки та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів та ринку (%);

$VPSnew$ – кількість віртуальних продуктів та послуг, які були розроблені та виведені на ринок протягом останнього року;

$VPStotal$ – загальна кількість віртуальних продуктів і послуг: Загальна кількість віртуальних продуктів і послуг, доступних на ринку.

5. Забезпечення доступності продукції. Для вимірювання цього показника можна використовувати процент від загальної чисельності клієнтів, які мають доступ до продукції.

$$AP = \frac{NCac}{NCtotal} \times 100\%, \quad (4.25)$$

де AP (product accessibility) – відсоток клієнтів, які мають доступ до продукту;

$NCac$ (number of clients with access) – кількість клієнтів, які мають доступ до продукту;

$NCtotal$ (total number of clients) – загальна кількість клієнтів або покупців.

6. Створення програми соціального партнерств. Для вимірювання цього показника можна використовувати процент від загальної кількості партнерів, які були залучені до програми соціального партнерства.

$$SPP = \frac{NPen}{NPtotal} \times 100\%, \quad (4.26)$$

де SPP (social partnership program engagement) – відсоток партнерів, які були залучені до програми соціального партнерства;

$NPen$ (number of partners engaged in the program) – кількість партнерів, яких було залучено до програми соціального партнерства;

$NPtotal$ (total number of partners) – загальна кількість партнерів або колаборантів.

7. Участь у заходах для людей з особливими потребами: для розрахунку цього показника можна скористатися наступною формулою:

$$DI = \frac{NISN}{NPtotal} \times 100\%, \quad (4.27)$$

де DI – відсоток осіб з особливими потребами, які взяли участь у заході;

$NISN$ (number of individuals with special needs participating in the event) – кількість осіб з особливими потребами, які взяли участь у заході;

$NPtotal$ (total number of participants in the event) – загальна кількість усіх учасників заходу.

8. Розробка продукції для людей з особливими потребами: для розрахунку цього показника можна скористатися наступною формулою:

$$SNP = \frac{NPisn}{NPisntotal} \times 100\%, \quad (4.28)$$

де SNP (product development for individuals with special needs) – відсоток продуктів, які були розроблені спеціально для людей з особливими потребами;

$NPisn$ (number of products developed for individuals with special needs) – кількість продуктів, які були створені для задоволення потреб людей з особливими потребами;

$NPisntotal$ (total number of products developed) – загальна кількість усіх розроблених продуктів.

9. Зменшення кількості відходів. Для розрахунку цього показника можна скористатися наступною формулою:

$$RW = \frac{IWQ-FWQ}{IWQ} \times 100\%, \quad (4.29)$$

де RW (reduction in waste) – досягнуте зменшення кількості відходів у відсотках;

IWQ (initial waste quantity) – початкова кількість утворених відходів;

FWQ (final waste quantity) – кількість відходів, що залишилася після заходів зі скорочення відходів.

10. Використання відновлюваної енергії на підприємстві. Технологія розрахунку використання відновлюваної енергії на підприємстві може бути визначена наступною формулою:

$$RE = \frac{RE}{Etotal} \times 100\%, \quad (4.30)$$

де RE (renewable energy) – відсоток енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел;

RE (amount of renewable energy used at the company) – обсяг енергії, отриманої з відновлюваних джерел, яка була спожита компанією;

$Etotal$ (total amount of energy used at the company) – загальне споживання енергії компанією, включаючи як відновлювані, так і невідновлювані джерела.

11. Впровадження системи енергозбереження на підприємстві. Технологія розрахунку ефективності системи енергозбереження на підприємстві може бути визначена наступною формулою:

$$ES = \frac{ESess}{EStotal} \times 100\%, \quad (4.31)$$

де ES (energy-saving system effectiveness) – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%);

$ESess$ (amount of energy saved due to the energy-saving system) – обсяг енергії, яка була збережена в результаті впровадження системи енергозбереження;

$EStotal$ (total amount of energy used at the company before implementing the energy-saving system) – загальне споживання енергії на підприємстві до впровадження системи енергозбереження.

12. Впровадження зелених технологій на підприємстві. Технологія розрахунку використання зелених технологій на підприємстві може бути визначена наступною формулою:

$$GT = \frac{GT}{Ttotal} \times 100\%, \quad (4.32)$$

де GT (green technology utilization) – відсоток технологій, що використовуються на підприємстві, які вважаються «зеленими» або екологічно чистими;

GT (amount of green technologies used at the company) – кількість впроваджених на підприємстві технологій, які класифікуються як «зелені» або екологічно чисті;

$Ttotal$ (total amount of technologies used at the company) – загальна кількість технологій, які використовуються в діяльності компанії.

Для оцінювання кожного з показників можуть бути використані різні методи, такі як опитування клієнтів, аналіз фінансових звітів, моніторинг виробничих процесів, аудит організаційних процесів, відстеження соціальних мереж тощо. Кількісне вимірювання показників дозволяє отримати об'єктивну інформацію про розвиток підприємства за різними напрямами, що може бути використано для прийняття рішень та вдосконалення компонент, що інтегруються.

Для розробки карти інтегрованого розвитку необхідно визначити індикатори за чотирма модулями. Вони є середнім значенням нормалізованих показників в розрізі віртуальної, соціально-інклюзивної та сталої компонент розвитку. Вищезазначене можна показати наступним чином:

$$EL = (NP + AP + RW)/3 \quad (4.33)$$

$$OL = (BPA + SPP + RE)/3 \quad (4.34)$$

$$InfL = (DSL + DI + ES)/3 \quad (4.35)$$

$$InnL = (VPD + SNP + GT)/3 \quad (4.36)$$

Сформована матриця може бути розширена і містити більше показників, що характеризують інтегрованість розвитку бізнесу. У цьому дослідженні наведено приклад матриці, побудованої на основі мінімального набору індикаторів.

Індекс Шеннона-Вінера було використано для визначення коефіцієнта концентрації інтегрованого розвитку (CR - Concentration Ratio) за наступною формулою:

$$\mathrm{CR} = \frac{-1}{\log N}\sum_{n=1}^{N} p_n \cdot \log(p_n), \tag{4.37}$$

де CR - показник рівня концентрації інтегрованого розвитку бізнесу; N - загальна кількість показників, що входять до системи діагностики; p_n - частка n-го нормалізованого показника в цій системі.

Враховуючи асиметрію розвитку, є можливість підвищити його за рахунок синергетичного ефекту. Для визначення обсягу ресурсів, що підлягають обміну, пропонується використовувати крок реплікації (RS - Replication Step), який розраховується таким чином:

$$RS_{1,2}^{k} = \sqrt{{I_{max1}^{k}}^{2} + {I_{min2}^{k}}^{2}} \tag{4.38}$$

$$RS_{1,2}^{j} = \sqrt{{I_{max2}^{j}}^{2} + {I_{min1}^{j}}^{2}} \tag{4.39}$$

де $RS_{1,2}^{k}$ та $RS_{1,2}^{j}$ – ідентифіковані на основі вікон реплікації кроки реплікацій для відповідних точок зближення (k та J) у розвитку; I_{max1}^{k} - максимальний показник першого інтегрованого підприємства за k-м найбільш ефективним напрямом розвитку; I_{min2}^{k} - мінімальний показник другого інтегрованого підприємства за k-м найменш ефективним напрямом розвитку; I_{max2}^{j} - максимальний показник другого інтегрованого підприємства за j-м найбільш ефективним напрямом розвитку; I_{min1}^{j} - мінімальний показник першого інтегрованого підприємства за найменш ефективним напрямом розвитку.

У процесі реплікації інтегральний показник визначається на основі додавання до кроку реплікації, тобто:

$$II_1^k = I_{max}^k - RS \tag{4.40}$$

$$II_2^k = I_{min}^k + RS \tag{4.41}$$

$$II_2^j = I_{max}^j - RS \quad (4.42)$$

$$II_1^j = I_{min}^j + RS \quad (4.43)$$

де, II_1^k, II_2^k, II_2^j, II_1^j парні інтегральні показники 1-го та 2-го підприємств за точками збігу (k та J) їхнього розвитку.

Тому на етапі реплікації враховуються можливості інтеграції в певних точках зближення між компаніями (k та J), що сприяє збалансуванню процесів інтегрованого розвитку та можливостей ефективної трансформації асиметрій. Схематично реплікаційний підхід зображено на рисунку 4.10.

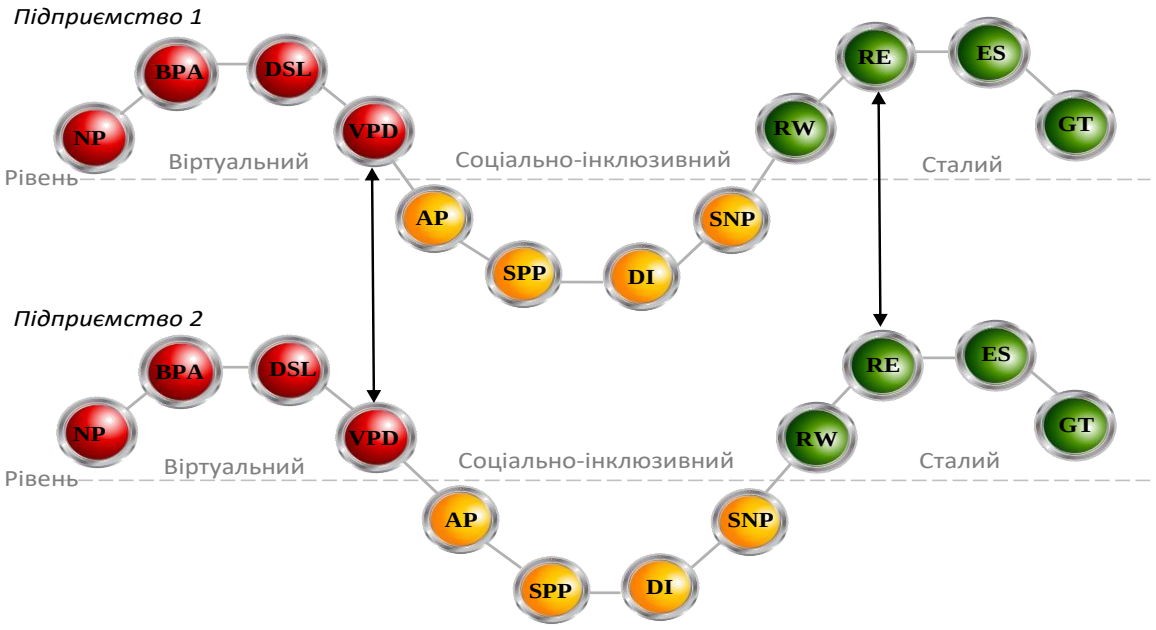


Рис. 4.10. Приклад парної реплікації інтегрованого розвитку підприємства

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

Оскільки сьогодні поширеною є думка, що інтеграція передбачає отримання або надання доступу до потенціалу інтегрованої компанії, в даному дослідженні також розглядається підхід до підвищення рівня розвитку на основі обміну потенціалами компаній, а саме - їх повна інтеграція:

Отримані показники для формування реплікаційної моделі інтегрованого розвитку на ведено в дод. А, а їх нормалізовані значення наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Нормалізовані показники ефективності розвитку за компонентами (модулями) для вітчизняних та європейських досліджуваних компаній

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
Еліта	0,001	0,000	0,086	0,166	0,898	0,960	0,004	0,015	0,024	0,000	0,027	0,019
Калина	0,000	0,015	0,000	0,109	0,895	0,000	0,012	0,015	0,007	0,013	0,000	0,021
Едельвіка	0,004	0,004	0,057	0,157	0,907	0,011	0,004	0,014	0,000	0,000	0,021	0,008
Кремтекс	0,041	0,012	0,076	0,001	1,000	0,019	0,004	0,003	0,072	0,000	0,055	0,023
Кременчуцька ТК	0,002	0,016	0,175	0,370	0,885	0,079	0,009	0,035	0,061	0,000	0,032	0,011
Мрія	0,007	0,056	0,124	0,017	0,992	0,050	0,006	0,006	0,055	0,000	0,039	0,017
Нововолинська ШФ	0,006	0,036	0,041	0,206	0,883	0,021	0,003	0,014	0,011	0,007	0,035	0,030
Рівненська ФНМ	0,010	0,006	0,133	0,139	0,918	0,017	0,074	0,001	0,001	0,000	0,005	0,077
Прилуцька ШФ	0,000	0,072	0,047	0,000	0,888	0,096	0,002	0,003	0,029	0,005	0,034	0,000
Балістика	0,012	0,005	0,003	0,184	0,921	0,100	0,004	0,001	0,000	0,020	0,007	0,050
Козак	0,041	0,023	0,063	0,008	0,994	0,034	0,005	0,008	0,095	0,000	0,055	0,009
Стрітекс	0,003	0,113	0,125	0,034	0,937	0,146	0,009	0,006	0,002	0,004	0,046	0,003
Тетерів	0,000	0,004	0,012	0,058	0,883	0,000	0,000	0,005	0,006	0,000	0,009	0,005
Елегант	0,005	0,001	0,035	0,003	0,883	0,010	0,020	0,000	0,026	0,000	0,001	0,004
Лілея	0,000	0,005	0,013	0,061	0,887	0,004	0,000	0,006	0,003	0,000	0,010	0,009
H&M	0,146	0,052	0,992	1,000	0,251	1,000	0,624	1,000	0,495	0,453	1,000	0,761
Inditex	0,232	0,511	0,849	0,329	0,717	0,363	0,610	0,527	0,478	0,451	0,752	0,566
Benetton	0,094	0,348	0,618	0,760	0,204	0,267	0,687	0,993	0,299	1,000	0,357	0,798
Zalando	0,292	0,095	0,865	0,550	0,231	0,295	0,842	0,448	0,203	0,453	0,402	1,000
G-Star RAW	0,076	0,651	0,705	0,297	0,035	0,461	0,595	0,467	0,346	0,530	0,700	0,438
Triumph International	0,795	0,107	1,000	0,332	0,050	0,415	1,000	0,439	1,000	0,451	0,396	0,648
Vistula	0,993	0,142	0,759	0,299	0,771	0,298	0,600	0,470	0,566	0,450	0,917	0,610
Calzedonia	0,125	0,173	0,943	0,971	0,017	0,425	0,620	0,974	0,513	0,451	0,682	0,522
Desigual	0,303	0,134	0,864	0,963	0,382	0,321	0,620	0,944	0,210	0,459	0,855	0,585
S.Oliver	0,220	0,344	0,694	0,672	0,000	0,302	0,598	0,650	0,258	0,569	0,717	0,659
Impetus	0,342	0,081	0,624	0,632	0,249	0,468	0,601	0,448	0,200	0,812	0,427	0,806
Promod	0,150	1,000	0,850	0,359	0,360	0,564	0,618	0,525	0,209	0,520	0,827	0,458
Silvano Fashion	0,097	0,308	0,758	0,942	0,234	0,344	0,608	0,955	0,314	0,453	0,942	0,850
Utenos Trikotažas	0,077	0,275	0,751	0,913	0,059	0,295	0,600	0,927	0,428	0,450	0,886	0,683
LPP	1,000	0,239	0,735	0,311	0,730	0,329	0,604	0,555	0,685	0,452	0,918	0,507

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємств

Шляхом визначення середніх показників інтеграції за чотирма компонентами розвитку компанії (економічній, організаційній, інформаційній, інноваційній) виокремлено найбільш успішні з них. Результати наведені в табл. 4.4 у вигляді мапи розвитку досліджуваних підприємств.

Таблиця 4.4

Мапа інтегрованості розвитку українських досліджуваних підприємств

Компанія	Компоненти інтегрованого розвитку:			
	економічний	організаційний	інформаційний	інноваційний
Еліта	0,308	0,320	0,039	0,067
Калина	0,301	0,009	0,004	0,048
Едельвіка	0,304	0,005	0,027	0,060
Кремтекс	0,371	0,010	0,045	0,009
Кременчуцька ТК	0,316	0,032	0,072	0,139
Мрія	0,351	0,035	0,056	0,014
Нововолинська ШФ	0,300	0,021	0,026	0,084
Рівненська ФНМ	0,309	0,008	0,071	0,072
Прилуцька ШФ	0,306	0,058	0,027	0,001
Балістика	0,311	0,042	0,005	0,079
Козак	0,377	0,019	0,041	0,008
Стрітекс	0,314	0,088	0,060	0,014
Тетерів	0,296	0,001	0,007	0,023
Елегант	0,305	0,004	0,019	0,003
Лілея	0,297	0,003	0,008	0,025

Джерело: сформовано автором

Для українських досліджуваних компаній максимальні значення показників зафіксовано для економічної компоненти. При цьому для більшості компаній характерними є найнижчі показники за організаційним та інноваційним компонентами. Зафіксовані максимальні значення показників економічної компоненти в українських досліджуваних компаніях свідчать про

успішність їхньої економічної діяльності. Однак, найнижчі показники за організаційним та інноваційним компонентами вказують на проблеми управління та ризики стагнації. Проблеми організаційної компоненти можуть включати недостатню ефективність управління, слабку організаційну культуру та недостатню розвиненість бізнес-процесів. Вони можуть привести до збитків, низької якості продукції та послуг та зменшення конкурентоспроможності компанії, а також включати обмежений доступ до новітніх технологій та нестачу кваліфікованих кадрів, що не дозволяє компанії ефективно використовувати нові можливості та розвиватися у порівнянні з конкурентами. Однак, ці проблеми можуть бути перетворені на можливості, якщо вони будуть вирішені належним чином. Розвиток організаційної компоненти може допомогти компанії підвищити ефективність управління, впровадити нові бізнес-процеси та покращити якість продукції та послуг. Розвиток інноваційної компоненти може допомогти компанії отримати доступ до новітніх технологій та кваліфікованих кадрів, що може допомогти їй розвиватися та стати конкурентоспроможнішою.

Отримані результати для європейских компаній наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Мапа інтегрованості розвитку європейських досліджуваних підприємств

Компанія	Компоненти інтегрованого розвитку:			
	економічний	організаційний	інформаційний	інноваційний
1	2	3	4	5
H&M	0,297	0,502	0,872	0,920
Inditex	0,476	0,442	0,737	0,474
Benetton	0,199	0,538	0,554	0,850
Zalando	0,242	0,281	0,703	0,666

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5
G-Star RAW	0,152	0,547	0,667	0,401
Triumph International	0,615	0,324	0,799	0,473
Vistula	0,777	0,297	0,759	0,460
Calzedonia	0,218	0,350	0,748	0,823
Desigual	0,298	0,305	0,780	0,831
S.Oliver	0,159	0,405	0,670	0,661
Impetus	0,263	0,454	0,551	0,629
Promod	0,239	0,694	0,765	0,448
Silvano Fashion	0,215	0,368	0,769	0,915
Utenos Trikotažas	0,188	0,340	0,745	0,841
LPP	0,805	0,340	0,752	0,457

Джерело: сформовано автором

Для більшості європейських досліджуваних компаній максимальні значення показників зафіксовано для інноваційної компоненти, а також значна кількість компаній має переваги в інформаційному просторі. При цьому для більшості компаній характерними є найнижчі показники за організаційним та економічним компонентами. Проблема низьких показників організаційного та економічного компонентів для більшості європейських компаній може бути пов'язана з недостатнім фокусом на управління цими компонентами. Це може призвести до погіршення фінансових результатів та невдач у розвитку бізнесу. Однак, така ситуація може також створити можливості для підприємств зосередитися на організаційному та економічному розвитку, щоб збільшити свою конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Наприклад, удосконалення процесів управління, підвищення ефективності роботи

працівників, удосконалення інфраструктури та оптимізація фінансових ресурсів можуть допомогти компаніям підвищити їхню конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Також важливо розуміти, що успішний розвиток підприємств потребує інтегрованого підходу до управління всіма компонентами, включаючи інноваційну, організаційну та економічну. Це може бути досягнуто шляхом встановлення сприятливого середовища для інновацій та розробки нових продуктів, ефективного управління фінансами, людськими ресурсами та процесами виробництва.

Таким чином, можемо прослідкувати часткову асиметричність в розвитку українських та європейських досліджуваних компаній, що створює полюси для співпраці для підвищення якості розвитку та зростання. Українські компанії можуть знайти в європейських компаніях потенційних партнерів для спільного розвитку. Асиметрія в розвитку може стати причиною зниження конкурентоспроможності українських компаній, але може також стати стимулом для їхнього розвитку і пошуку нових ринків. Організаційні та економічні проблеми українських компаній можуть бути вирішені за допомогою технологічних інновацій та підвищення якості менеджменту. Зростання інформаційної компоненти в українських компаніях може стати пріоритетом для їхнього успішного розвитку.

З метою визначення можливих орієнтирів для колаборації за певним напрямом розвитку на основі інтегрованості зроблено спробу ідентифікації реплікаційних вікон. Оскільки компанії можуть інтегрувати свій розвиток, маючи спільні точки дотику як за компонентою розвитку, так і за його рівнем за певним напрямом інтегрованості, були сформовані пари реплікації (рис. 4.11).

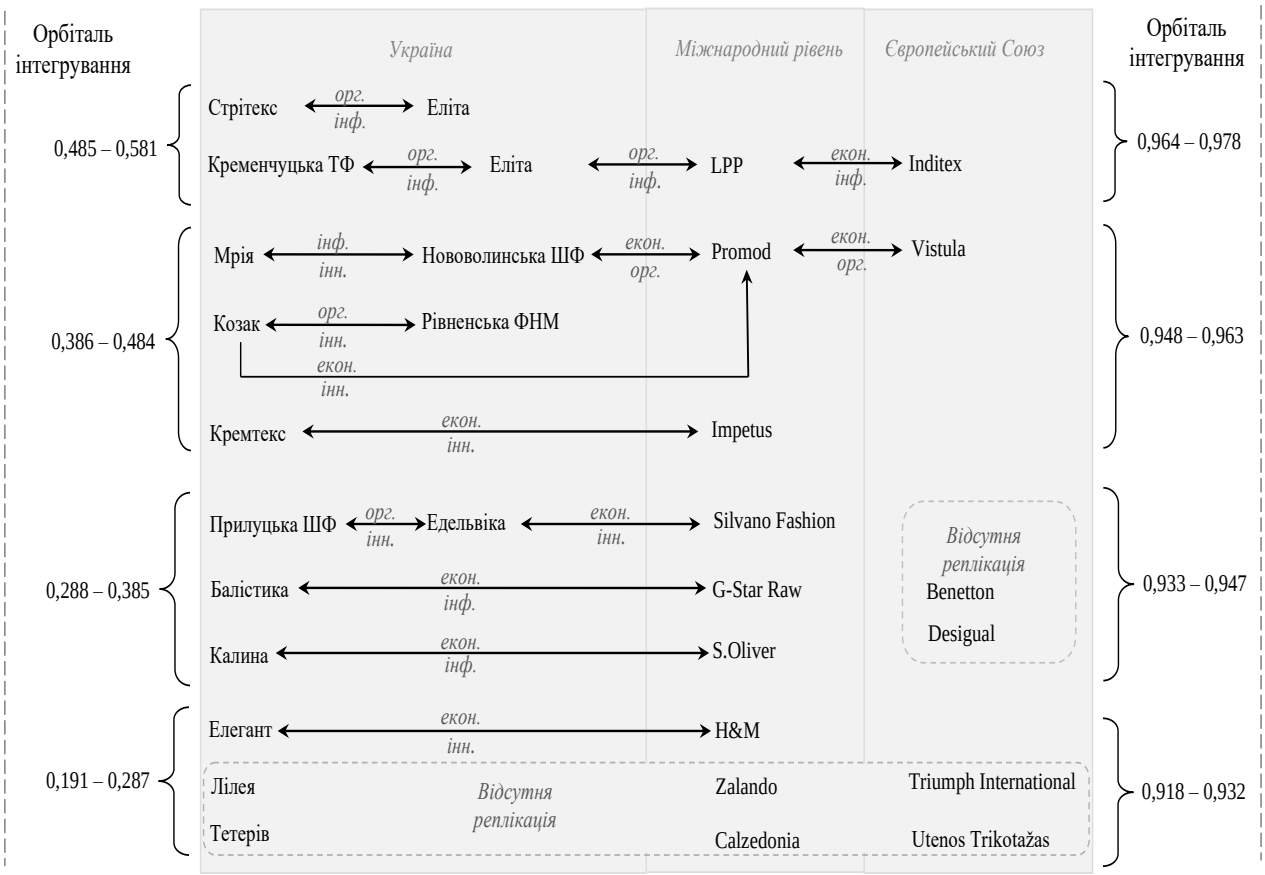


Рис. 4.11. Ідентифікація реплікаційних вікон для інтегрованого розвитку досліджуваних компаній

Джерело: сформовано автором

Із загальної кількості досліджуваних підприємств були виокремлені ті, для яких інтеграція є недоцільною. Серед вітчизняних компаній – це Лілея та Тетерів, а з-поміж європейських - Benetton та Desigual (представники третьої орбіталі), а також Zalando, Calzedonia, Triumph International і Utenos Trikotažas (представники найвіддаленішої орбіталі). Причиною цього є те, що різні групи мають різний рівень розвитку і в контексті можливої інтеграції відсутні вікна реплікації. Наприклад, компанії Лілея та Zalando, хоча і віднесені до однієї орбіталі за критерієм концентрації інтегрованого розвитку, мають різні

результати за його компонентами, що не дозволяє визначити точки дотику для реплікації.

Важливим є той факт, що ідентифікація реплікаційних вікон дозволяє визначити вітчизняні підприємства, для яких актуальним є інтегрування розвитку лише через міжнародні канали. Серед них варто виділити такі компанії, як Кремтекс, Балістика, Калина та Елегант. Для даних компаній відсутні реплікаційні вікна на національному рівні, однак доцільним є віхід на міжнародний рівень взаємоз'язків з такими мережевими компаніями, як Impetus, G-STAR RAW, S.Oliver і H&M.

Для досліджуваних європейських компаній ідентифіковано реплікаційні вікна лише для чотирьох підприємств, які утворюють два реплікаційних вікна: Inditex – LPP і Promod - Vistula. Це пояснюється тим, що досліджувані компанії мають мережеві бізнес-моделі, які досить високоінтегровані на ринку ЄС, тому потреба встановлення тісних взаємоз'язків між ними є низькою, оскільки вони мають подібні бізнес-процеси і систему управління, що відображається аналогічним чином на результатах концентрації інтегрованого розвитку визначених підприємств.

Для компаній, було здійснено пропорційний розподіл індикаторів та реплікацію індикаторів відповідно до її конкретних кроків для кожної пари (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Нормалізовані показники досліджуваних підприємств та їх реплікація в контексті інтегрованого розвитку

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Еліта	0,001	0,000	0,086	0,166	0,898	0,960	0,004	0,015	0,024	0,000	0,027	0,019
Калина	0,000	0,015	0,000	0,109	0,895	0,000	0,012	0,015	0,007	0,013	0,000	0,021
Едельвіка	0,004	0,004	0,057	0,157	0,907	0,011	0,004	0,014	0,000	0,000	0,021	0,008
Кремтекс	0,041	0,012	0,076	0,001	1,000	0,019	0,004	0,003	0,072	0,000	0,055	0,023

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кременчуцька ТК	0,002	0,016	0,175	0,370	0,885	0,079	0,009	0,035	0,061	0,000	0,032	0,011
Мрія	0,007	0,056	0,124	0,017	0,992	0,050	0,006	0,006	0,055	0,000	0,039	0,017
Нововолинська ШФ	0,006	0,036	0,041	0,206	0,883	0,021	0,003	0,014	0,011	0,007	0,035	0,030
Рівненська ФНМ	0,010	0,006	0,133	0,139	0,918	0,017	0,074	0,001	0,001	0,000	0,005	0,077
Прилуцька ШФ	0,000	0,072	0,047	0,000	0,888	0,096	0,002	0,003	0,029	0,005	0,034	0,000
Балістика	0,012	0,005	0,003	0,184	0,921	0,100	0,004	0,001	0,000	0,020	0,007	0,050
Козак	0,041	0,023	0,063	0,008	0,994	0,034	0,005	0,008	0,095	0,000	0,055	0,009
Стрітекс	0,003	0,113	0,125	0,034	0,937	0,146	0,009	0,006	0,002	0,004	0,046	0,003
Тетерів	0,000	0,004	0,012	0,058	0,883	0,000	0,000	0,005	0,006	0,000	0,009	0,005
Елегант	0,005	0,001	0,035	0,003	0,883	0,010	0,020	0,000	0,026	0,000	0,001	0,004
Лілея	0,000	0,005	0,013	0,061	0,887	0,004	0,000	0,006	0,003	0,000	0,010	0,009
H&M	0,146	0,052	0,992	1,000	0,251	1,000	0,624	1,000	0,495	0,453	1,000	0,761
Inditex	0,232	0,511	0,849	0,329	0,717	0,363	0,610	0,527	0,478	0,451	0,752	0,566
Benetton	0,094	0,348	0,618	0,760	0,204	0,267	0,687	0,993	0,299	1,000	0,357	0,798
Zalando	0,292	0,095	0,865	0,550	0,231	0,295	0,842	0,448	0,203	0,453	0,402	1,000
G-Star Raw	0,076	0,651	0,705	0,297	0,035	0,461	0,595	0,467	0,346	0,530	0,700	0,438
Triumph International	0,795	0,107	1,000	0,332	0,050	0,415	1,000	0,439	1,000	0,451	0,396	0,648
Vistula	0,993	0,142	0,759	0,299	0,771	0,298	0,600	0,470	0,566	0,450	0,917	0,610
Calzedonia	0,125	0,173	0,943	0,971	0,017	0,425	0,620	0,974	0,513	0,451	0,682	0,522
Desigual	0,303	0,134	0,864	0,963	0,382	0,321	0,620	0,944	0,210	0,459	0,855	0,585
S.Oliver	0,220	0,344	0,694	0,672	0,000	0,302	0,598	0,650	0,258	0,569	0,717	0,659
Impetus	0,342	0,081	0,624	0,632	0,249	0,468	0,601	0,448	0,200	0,812	0,427	0,806
Promod	0,150	1,000	0,850	0,359	0,360	0,564	0,618	0,525	0,209	0,520	0,827	0,458
Silvano Fashion	0,097	0,308	0,758	0,942	0,234	0,344	0,608	0,955	0,314	0,453	0,942	0,850
Utenos Trikotažas	0,077	0,275	0,751	0,913	0,059	0,295	0,600	0,927	0,428	0,450	0,886	0,683
LPP	1,000	0,239	0,735	0,311	0,730	0,329	0,604	0,555	0,685	0,452	0,918	0,507

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

На основі отриманих результатів було визначено рівень концентрації інтегрованого розвитку з використанням коефіцієнта Шенона-Віннера (рис. 4.12). Цей показник демонструє, на скільки комплексним (диференційованим) є розвиток досліджуваних компаній та допомагає виявити асиметрії в ньому.

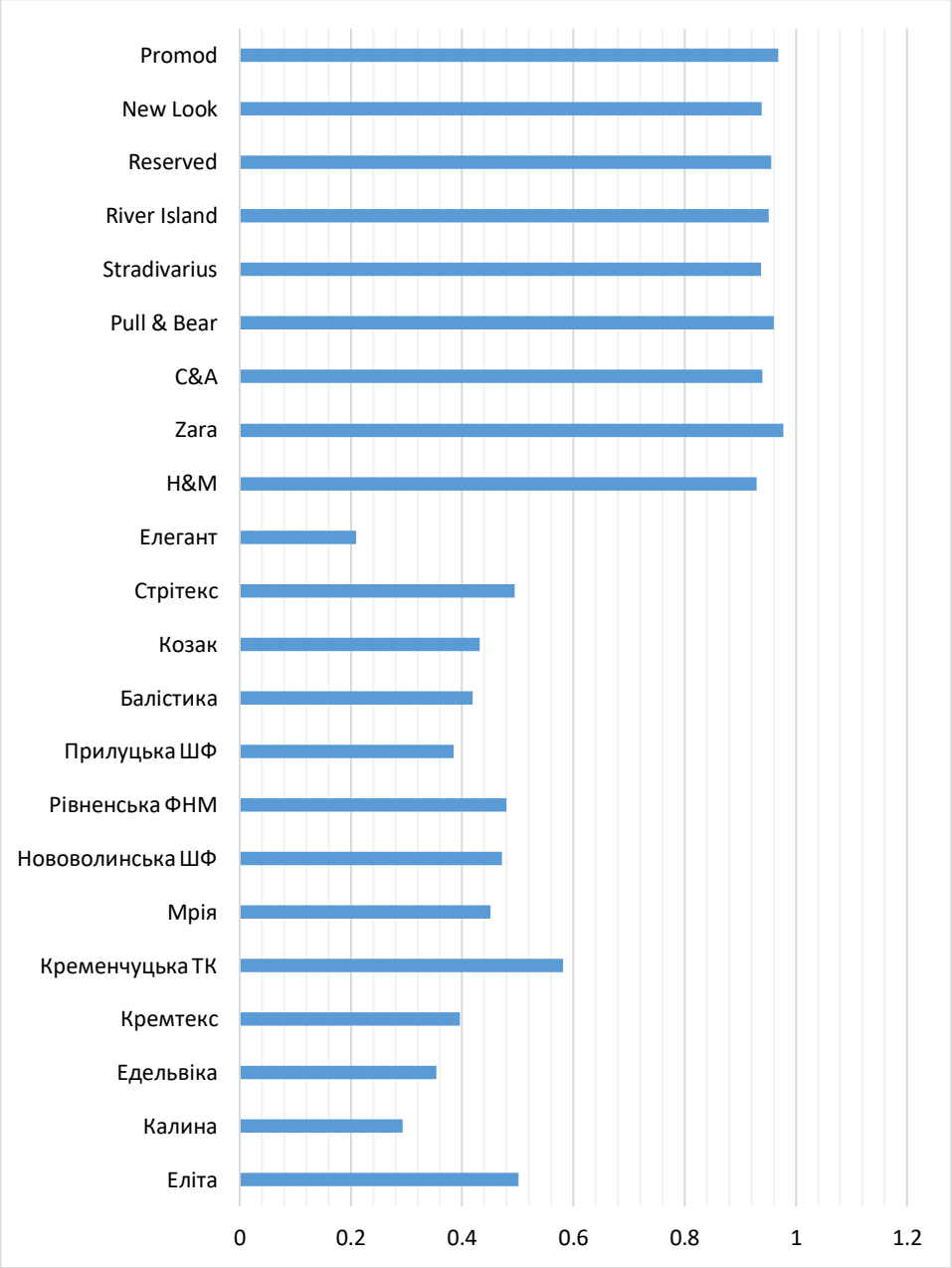


Рис. 4.12. Рівень концентрації інтегрованого розвитку досліджуваних компаній у 2021 р.

Джерело: сформовано автором

Позитивною характеристикою пропонованого показника є його наближення до 1, що вказує на максимізацію диференціації включених інтегрованих компонент розвитку. Серед досліджуваних компаній найвищий рівень концентрації інтегрованого розвитку спостерігається в компанії Inditex з показником 0,978, який є найвищим порівняно з рештою підприємств. Серед вітчизняних компаній найвищий рівень концентрації інтегрованого розвитку зафіксовано на Кременчуцькій трикотажній фабриці (0,581) та Еліті (0,501). Для решти досліджуваних вітчизняних компаній рівень концентрації інтегрованого розвитку має значення нижче 0,5, що вказує на необхідність його підвищення на основі трансформації асиметрій розвитку.

Порівняння показників підтверджує тезу про те, що європейські компанії мають переваги в інтегрованому розвитку порівняно з українськими компаніями. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як доступ до ресурсів, технологій, фінансових ринків та іншими чинниками, що сприяють їхньому успіху та конкурентній перевазі. Варто зазначити, що показники концентрації інтегрованого розвитку українських та європейських компаній можуть бути порівняні, але враховуючи різницю індикаторів до нормалізації їх значень. Водночас, важливо відмітити, що показники концентрації інтегрованого розвитку не є єдиним індикатором успіху компанії, тому їх слід розглядати в контексті дії інших факторів, таких як прибуток, ринкова частка, рівень інновацій та інші.

На наступному етапі визначено три кроки, які передбачають діагностику ефективності реплікаційної моделі: на національному, міжнародному та одночасно на національному та міжнародному ринках для вітчизняних і європейських досліджуваних компаній з метою отримання результатів оцінювання концентрації інтегрованого розвитку для кожного з підприємств (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Результати інтегрованого розвитку українських підприємств за моделлю реплікації на національному ринку

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
Еліта	0,001	0,000	0,143	0,075	0,408	0,436	0,002	0,007	0,011	0,000	0,012	0,008
Калина	0,000	0,014	0,000	0,100	0,822	0,000	0,011	0,014	0,007	0,012	0,0001	0,019
Едельвіка	0,004	0,003	0,048	0,132	0,764	0,092	0,003	0,012	0,000	0,000	0,017	0,007
Кремтекс	0,031	0,009	0,058	0,001	0,766	0,014	0,003	0,002	0,055	0,000	0,042	0,018
Кременчуцька ТК	0,001	0,009	0,104	0,221	0,528	0,486	0,005	0,021	0,037	0,000	0,019	0,007
Мрія	0,005	0,041	0,091	0,173	0,724	0,037	0,005	0,005	0,04	0,000	0,028	0,013
Нововолинська ШФ	0,005	0,028	0,128	0,159	0,682	0,016	0,002	0,011	0,009	0,005	0,027	0,023
Рівненська ФНМ	0,007	0,005	0,096	0,101	0,665	0,041	0,054	0,001	0,000	0,000	0,003	0,055
Прилуцька ШФ	0,000	0,061	0,04	0,132	0,756	0,082	0,002	0,002	0,024	0,004	0,029	0,000
Балістика	0,009	0,004	0,002	0,141	0,704	0,076	0,003	0,001	0,0001	0,016	0,006	0,038
Козак	0,031	0,018	0,047	0,107	0,744	0,025	0,004	0,006	0,071	0,000	0,041	0,007
Стрітекс	0,002	0,079	0,088	0,024	0,656	0,102	0,006	0,004	0,001	0,003	0,032	0,002
Тетерів	0,000	0,004	0,012	0,059	0,898	0,000	0,0001	0,005	0,007	0,000	0,009	0,005
Елегант	0,006	0,001	0,036	0,132	0,893	0,010	0,02	0,000	0,026	0,000	0,001	0,005
Лілея	0,000	0,005	0,013	0,061	0,89	0,004	0,0001	0,006	0,003	0,000	0,01	0,009

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

Для даного ринку було ідентифіковано 4 реплікаційні вікна на основі асиметрій інтегрованого розвитку. Для реплікації розвитку Еліта – Кременчуцька ТК використано вікно організаційного та інформаційного компоненту. Для реплікації розвитку Мрія – Нововолинська ШФ використано вікно інформаційної та інноваційної компоненти. Для реплікації розвитку Рівненська ФНМ – Козак та Едельвіка – Прилуцька ШФ використано вікно

організаційного та інноваційного компоненту. Їх активізація та співпраця за відповідними компонентами сприяє концентрації інтегрованого розвитку та підвищенню диференціації його складових.

Отримані результуючі показники для європейських компаній наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Результати інтегрованого розвитку європейських підприємств за моделлю реплікації на ринку ЄС

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
H&M	0,019	0,007	0,128	0,129	0,9263	0,129	0,08	0,129	0,064	0,058	0,129	0,098
Inditex	0,183	0,08	0,133	0,051	0,112	0,057	0,095	0,082	0,075	0,071	0,118	0,089
Benetton	0,015	0,054	0,096	0,118	0,032	0,042	0,107	0,155	0,046	0,156	0,055	0,124
Zalando	0,052	0,017	0,152	0,097	0,041	0,052	0,148	0,079	0,036	0,08	0,071	0,176
G-Star Raw	0,014	0,123	0,133	0,056	0,007	0,087	0,112	0,088	0,065	0,1	0,132	0,083
Triumph International	0,12	0,016	0,151	0,05	0,008	0,063	0,151	0,066	0,151	0,068	0,06	0,098
Vistula	0,144	0,177	0,11	0,044	0,112	0,043	0,087	0,068	0,082	0,065	0,133	0,089
Calzedonia	0,02	0,027	0,147	0,151	0,003	0,066	0,097	0,152	0,08	0,07	0,106	0,081
Desigual	0,046	0,02	0,13	0,145	0,058	0,048	0,093	0,142	0,032	0,069	0,129	0,088
S.Oliver	0,039	0,061	0,122	0,118	0,0001	0,053	0,105	0,114	0,045	0,1	0,126	0,116
Impetus	0,06	0,014	0,11	0,111	0,044	0,082	0,106	0,079	0,035	0,143	0,075	0,142
Promod	0,169	0,155	0,132	0,056	0,056	0,088	0,096	0,081	0,032	0,081	0,128	0,071
Silvano Fashion	0,014	0,045	0,111	0,138	0,034	0,051	0,089	0,14	0,046	0,067	0,138	0,125
Utenos Trikotažas	0,012	0,043	0,118	0,144	0,009	0,047	0,095	0,146	0,067	0,071	0,14	0,108
LPP	0,142	0,034	0,273	0,044	0,103	0,047	0,086	0,079	0,097	0,064	0,13	0,072

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

Оскільки досліджувані компанії є високорозвиненими на ринку ЄС, що забезпечує їм достатньо високу концентрацію інтегрування, ідентифікація

реплікаційних вікон виявилась більш низькою, ніж серед вітчизняних підприємств. Всього було визначено два реплікаційних вікна: Vistula – Promod та Inditex – LPP. При цьому для першої пари було проведено реплікацію за економічною та організаційною компонентою інтегрування розвитку. Для другої пари компаній було здійснено реплікацію за економічною та інформаційною компонентою.

Порівняння отриманого рівня концентрації інтегрованого розвитку у результаті використання реплікації на національному ринку для вітчизняних компаній і фактично регіональному – для європейських наведено на рис. 4.13.

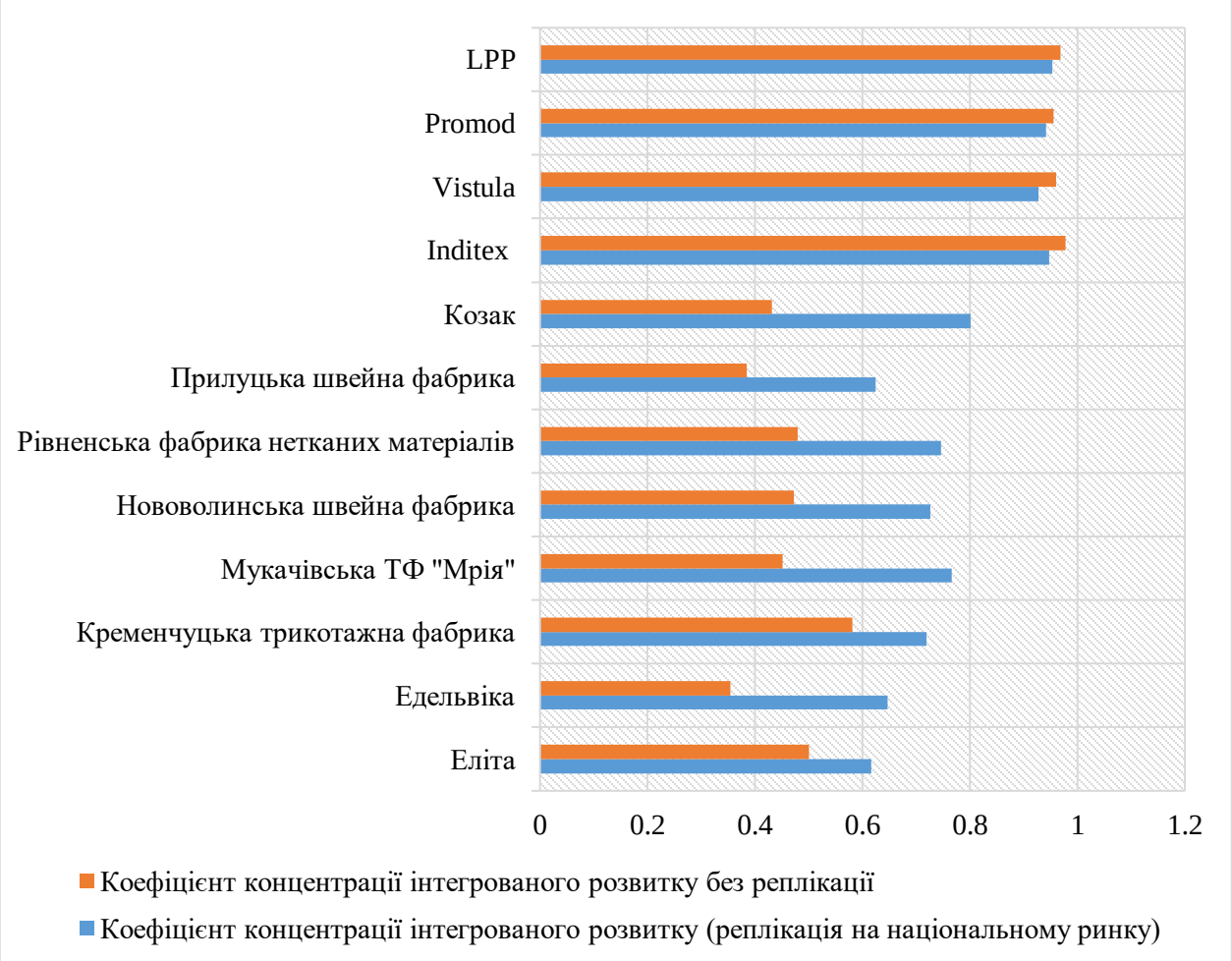


Рис. 4.13. Рівень концентрації інтегрованого розвитку українських компаній у результаті реплікації на національному ринку

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт концентрації інтегрованого розвитку може слугувати індикатором успішності реплікації підприємства на національному ринку. По-перше, абсолютно всі підприємства мають вищий коефіцієнт концентрації при реплікації на національному ринку, порівняно з коефіцієнтом без реплікації. Це свідчить про те, що вони можуть успішно розширити свої бізнес-операції на вітчизняному ринку та досягти більшої концентрації інтегрованого розвитку. Компанія «Козак» має найвищий коефіцієнт в результаті реплікації, що свідчить суттєві можливості розвитку в контексті підвищення рівня концентрації його інтегрованості на 37%. Однак, слід мати на увазі, що цей показник не повністю описує ефективність бізнесу, оскільки існують інші фактори, які можуть впливати на успішність діяльності підприємства.

Наступним кроком було проведено дослідження ефективності інтегрування розвитку за допомогою реплікації лише на міжнародному ринку, а саме між українськими та європейськими досліджуваними підприємствами (табл. 4.9-10).

Таблиця 4.9

Результати інтегрованого розвитку українських підприємств за моделлю реплікації на міжнародному ринку

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Еліта	0,001	0,000	0,039	0,075	0,408	0,436	0,002	0,007	0,011	0,000	0,143	0,008
Калина	0,000	0,014	0,000	0,100	0,822	0,000	0,011	0,014	0,007	0,012	0,126	0,019
Едельвіка	0,004	0,003	0,048	0,132	0,764	0,009	0,003	0,012	0,000	0,000	0,017	0,007
Кремтекс	0,031	0,009	0,058	0,001	0,766	0,014	0,003	0,002	0,055	0,000	0,042	0,161
Кременчуцька ТК	0,001	0,009	0,104	0,221	0,528	0,047	0,005	0,021	0,037	0,000	0,019	0,007
Мрія	0,005	0,041	0,091	0,013	0,724	0,037	0,005	0,005	0,040	0,000	0,028	0,013
Нововолинська ШФ	0,005	0,185	0,032	0,159	0,682	0,016	0,002	0,011	0,009	0,005	0,027	0,023
Рівненська ФНМ	0,007	0,005	0,096	0,101	0,665	0,012	0,054	0,001	0,000	0,000	0,003	0,055
Прилуцька ШФ	0,000	0,061	0,040	0,000	0,756	0,082	0,002	0,143	0,024	0,004	0,029	0,000

Продовження табл. 4.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Балістика	0,009	0,004	0,135	0,141	0,704	0,076	0,003	0,001	0,000	0,016	0,006	0,038
Козак	0,031	0,018	0,047	0,006	0,744	0,025	0,004	0,006	0,071	0,000	0,041	0,007
Стрітекс	0,002	0,079	0,088	0,155	0,656	0,102	0,006	0,004	0,001	0,003	0,032	0,002
Тетерів	0,000	0,004	0,012	0,059	0,898	0,000	0,000	0,005	0,007	0,000	0,009	0,005
Елегант	0,006	0,001	0,036	0,132	0,893	0,010	0,020	0,000	0,026	0,000	0,001	0,005
Лілея	0,000	0,005	0,013	0,061	0,890	0,004	0,000	0,006	0,003	0,000	0,010	0,009

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

На міжнародному ринку серед досліджуваних компаній було ідентифіковано 8 реплікаційних вікон, більшість з яких сформована на основі економічної та інноваційної компоненти. Суттєве зростання інтегрованого розвитку передбачається в результаті реплікації для Прилуцької ШФ, Нововолинської ШФ та Еліти. Для інших 5 реплікацій значне зростання концентрації інтегрованого розвитку не є характерним, хоча і здіснюється вплив на визначені компоненти.

Отримані результати для європейських компаній наведено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Результати інтегрованого розвитку європейських компаній за моделлю реплікації на міжнародному ринку

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
H&M	0,019	0,007	0,128	0,129	0,926	0,129	0,080	0,129	0,064	0,058	0,129	0,098
Inditex	0,036	0,080	0,133	0,051	0,112	0,057	0,095	0,082	0,075	0,071	0,118	0,089
Benetton	0,015	0,054	0,096	0,118	0,032	0,042	0,107	0,155	0,046	0,156	0,055	0,124

Продовження табл. 4.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Zalando	0,052	0,017	0,152	0,097	0,041	0,052	0,148	0,079	0,036	0,080	0,071	0,176
G-Star Raw	0,014	0,123	0,133	0,056	0,711	0,087	0,112	0,088	0,065	0,100	0,132	0,083
Triumph International	0,120	0,016	0,151	0,050	0,008	0,063	0,151	0,066	0,151	0,068	0,060	0,098
Vistula	0,144	0,021	0,110	0,044	0,112	0,043	0,087	0,068	0,082	0,065	0,133	0,089
Calzedonia	0,020	0,027	0,147	0,151	0,003	0,066	0,097	0,152	0,080	0,070	0,106	0,081
Desigual	0,046	0,020	0,130	0,145	0,058	0,048	0,093	0,142	0,032	0,069	0,129	0,088
S.Oliver	0,039	0,061	0,122	0,118	0,823	0,053	0,105	0,114	0,045	0,100	0,126	0,116
Impetus	0,060	0,014	0,110	0,111	0,811	0,082	0,106	0,079	0,035	0,143	0,075	0,142
Promod	0,023	0,155	0,132	0,056	0,740	0,088	0,096	0,081	0,032	0,081	0,128	0,071
Silvano Fashion	0,014	0,045	0,111	0,138	0,791	0,051	0,089	0,140	0,046	0,067	0,138	0,125
Utenos Trikotažas	0,012	0,043	0,118	0,144	0,009	0,047	0,095	0,146	0,067	0,071	0,140	0,108
LPP	0,142	0,034	0,104	0,044	0,103	0,485	0,086	0,079	0,097	0,064	0,130	0,072

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Джерело: сформовано автором

Застосування суто міжнародного аспекту для здійснення реплікації для європейських досліджуваних компаній з вітчизняними не містить високої мотивації. Це пояснюється тим, що для 5 з 8 реплікацій спостерігається зниження концентрації інтегрованого розвитку в діапазоні -0,01-0,02 (рис. 4.14).

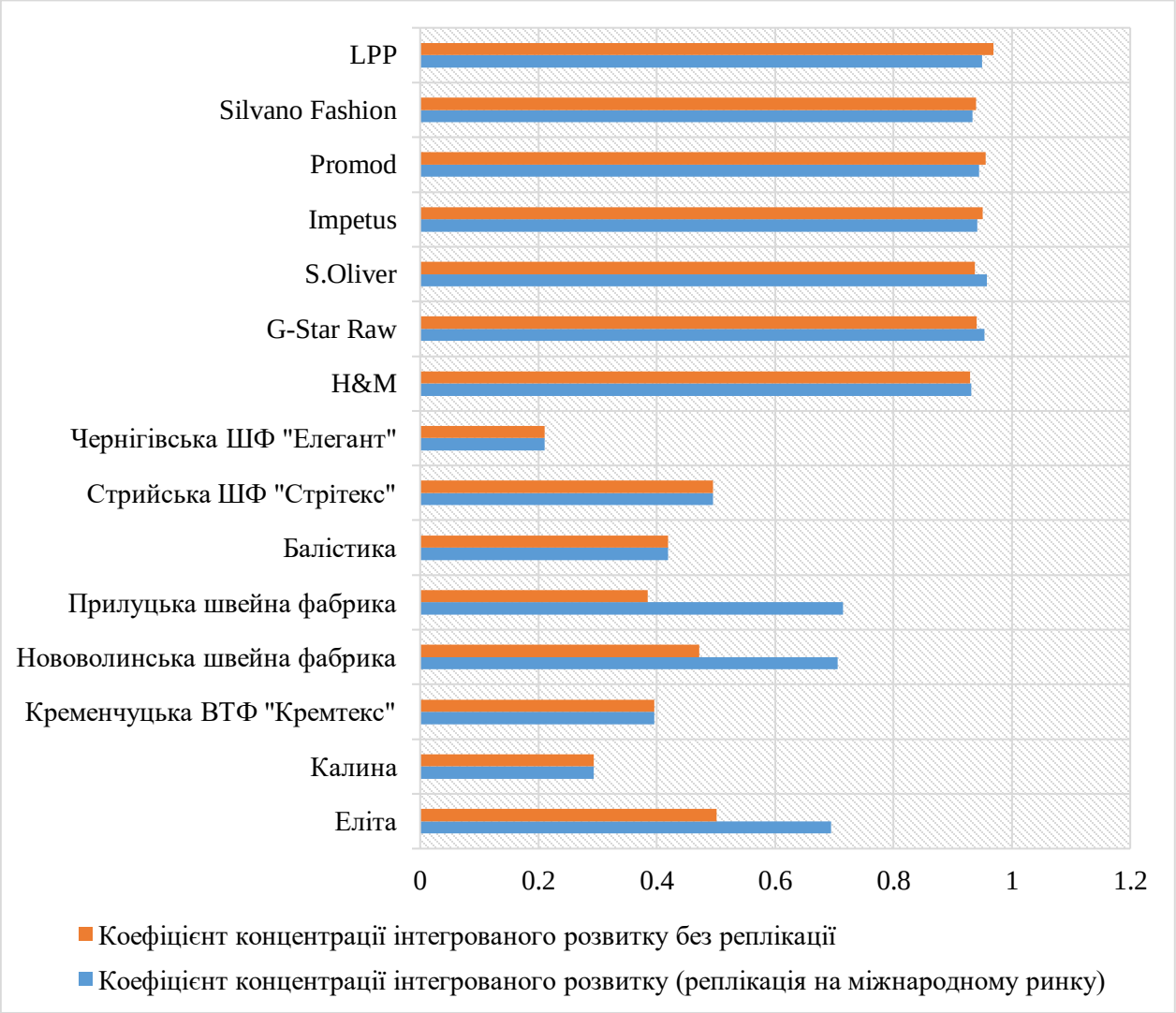


Рис. 4.14. Рівень концентрації інтегрованого розвитку українських компаній за критерієм реплікації на міжнародному ринку

Джерело: сформовано автором

Результати реплікації показали, що більшість українських швейних фабрик зберегли свій рівень концентрації інтегрованого розвитку після входу на міжнародний ринок. При цьому Нововолинська швейна фабрика та Прилуцька швейна фабрика мають суттєвий потенціал до підвищення концентрації інтегрованого розвитку на 50 та 86% відповідно. Що стосується міжнародних брендів, то більшість з них також зберегли свій рівень

концентрації, хоча деякі з них мали невелику негативну зміну на 1-2%. Для G-STAR RAW та S.Oliver характерне зростання коефіцієнта на 1-2% відносно свого початкового рівня без реплікації. Загалом, результати показують, що вітчизняні компанії на основі реплікації можуть успішно адаптувалися до вимог міжнародного ринку і навіть отримати значний прорив у розвитку, однак при цьому європейські компанії можуть бути не зацікавлені в такій інтегрованості.

Також у процесі дослідження зроблено спробу апробації інтегрованості розвитку одночасно на національному та міжнародному ринку (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Результати інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств за моделлю реплікації одночасно на національному та міжнародному ринку

Компанія	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Еліта	0,001	0,000	0,143	0,075	0,408	0,436	0,002	0,007	0,011	0,000	0,012	0,008
Калина	0,000	0,014	0,000	0,100	0,822	0,000	0,011	0,014	0,007	0,012	0,000	0,019
Едельвіка	0,004	0,003	0,048	0,132	0,764	0,092	0,003	0,012	0,000	0,000	0,017	0,007
Кремтекс	0,031	0,009	0,058	0,001	0,766	0,014	0,003	0,002	0,055	0,000	0,042	0,018
Кременчуцька ТК	0,001	0,009	0,104	0,221	0,528	0,486	0,005	0,021	0,037	0,000	0,019	0,007
Мрія	0,005	0,041	0,091	0,173	0,724	0,037	0,005	0,005	0,040	0,000	0,028	0,013
Нововолинська ШФ	0,005	0,028	0,128	0,159	0,682	0,016	0,002	0,011	0,009	0,005	0,027	0,023
Рівненська ФНМ	0,007	0,005	0,096	0,101	0,665	0,041	0,054	0,001	0,000	0,000	0,003	0,055
Прилуцька ШФ	0,000	0,061	0,040	0,132	0,756	0,082	0,002	0,002	0,024	0,004	0,029	0,000
Балістика	0,009	0,004	0,002	0,141	0,704	0,076	0,003	0,001	0,000	0,016	0,006	0,038
Козак	0,031	0,018	0,047	0,107	0,744	0,025	0,004	0,006	0,071	0,000	0,041	0,007
Стрітекс	0,002	0,079	0,088	0,024	0,656	0,550	0,006	0,004	0,001	0,003	0,032	0,002
Тетерів	0,000	0,004	0,012	0,059	0,898	0,000	0,000	0,005	0,007	0,000	0,009	0,005
Елегант	0,006	0,001	0,036	0,132	0,893	0,010	0,020	0,000	0,026	0,000	0,001	0,005

Продовження табл. 4.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Лілея	0,000	0,005	0,013	0,061	0,890	0,004	0,000	0,006	0,003	0,000	0,010	0,009
H&M	0,019	0,007	0,128	0,129	0,926	0,129	0,080	0,129	0,064	0,058	0,129	0,098
Inditex	0,036	0,080	0,133	0,051	0,112	0,057	0,095	0,082	0,075	0,071	0,118	0,089
Benetton	0,015	0,054	0,096	0,118	0,032	0,042	0,107	0,155	0,046	0,156	0,055	0,124
Zalando	0,052	0,017	0,152	0,097	0,041	0,052	0,148	0,079	0,036	0,080	0,071	0,176
G-Star Raw	0,014	0,123	0,133	0,056	0,007	0,087	0,112	0,088	0,065	0,100	0,132	0,083
Triumph International	0,120	0,016	0,151	0,050	0,008	0,063	0,151	0,066	0,151	0,068	0,060	0,098
Vistula	0,144	0,021	0,110	0,044	0,112	0,043	0,087	0,068	0,082	0,065	0,133	0,089
Calzedonia	0,020	0,027	0,147	0,151	0,003	0,066	0,097	0,152	0,080	0,070	0,106	0,081
Desigual	0,046	0,020	0,130	0,145	0,058	0,048	0,093	0,142	0,032	0,069	0,129	0,088
S.Oliver	0,039	0,061	0,122	0,118	0,000	0,053	0,105	0,114	0,045	0,100	0,126	0,116
Impetus	0,060	0,014	0,110	0,111	0,044	0,082	0,106	0,079	0,035	0,143	0,075	0,142
Promod	0,023	0,155	0,132	0,056	0,056	0,088	0,096	0,081	0,032	0,081	0,128	0,071
Silvano Fashion	0,014	0,045	0,111	0,138	0,034	0,051	0,089	0,140	0,046	0,067	0,138	0,125
Utenos Trikotažas	0,012	0,043	0,118	0,144	0,009	0,047	0,095	0,146	0,067	0,071	0,140	0,108
LPP	0,142	0,034	0,104	0,044	0,103	0,047	0,086	0,079	0,097	0,064	0,130	0,072

Примітка: NP - збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів у діяльність; BPA - підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою віртуальних технологій для зниження витрат на управління; DSL - забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки віртуальним інструментам; VPD - розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів та ринку; AP - забезпечення доступності продукції; SPP - створення програми соціального партнерства; DI - участь у заходах для людей з особливими потребами; SNP - розробка продукції для людей з особливими потребами; RW - зменшення кількості відходів; RE - використання відновлюваної енергії; ES - впровадження системи енергозбереження; GT - впровадження зелених технологій.

Джерело: сформовано автором

Суттєвою перевагою одночасної реплікації підприємств на міжнародному та національному ринку є те, що з урахуванням відмінності в диференціації компонент на національних ринках, компанії можуть більш комплексно інтегрувати свої компоненти. Наприклад, Нововолинська швейна фабрика на національному ринку має реплікаційне вікно з Мукачівською трикотажною фабрикою «Мрія» за інформаційною та інноваційною компонентами, а на міжнародному ринку – з Promod за економічною та організаційною компонентами. Отримані результати реплікації наведено на рис. 4.15.

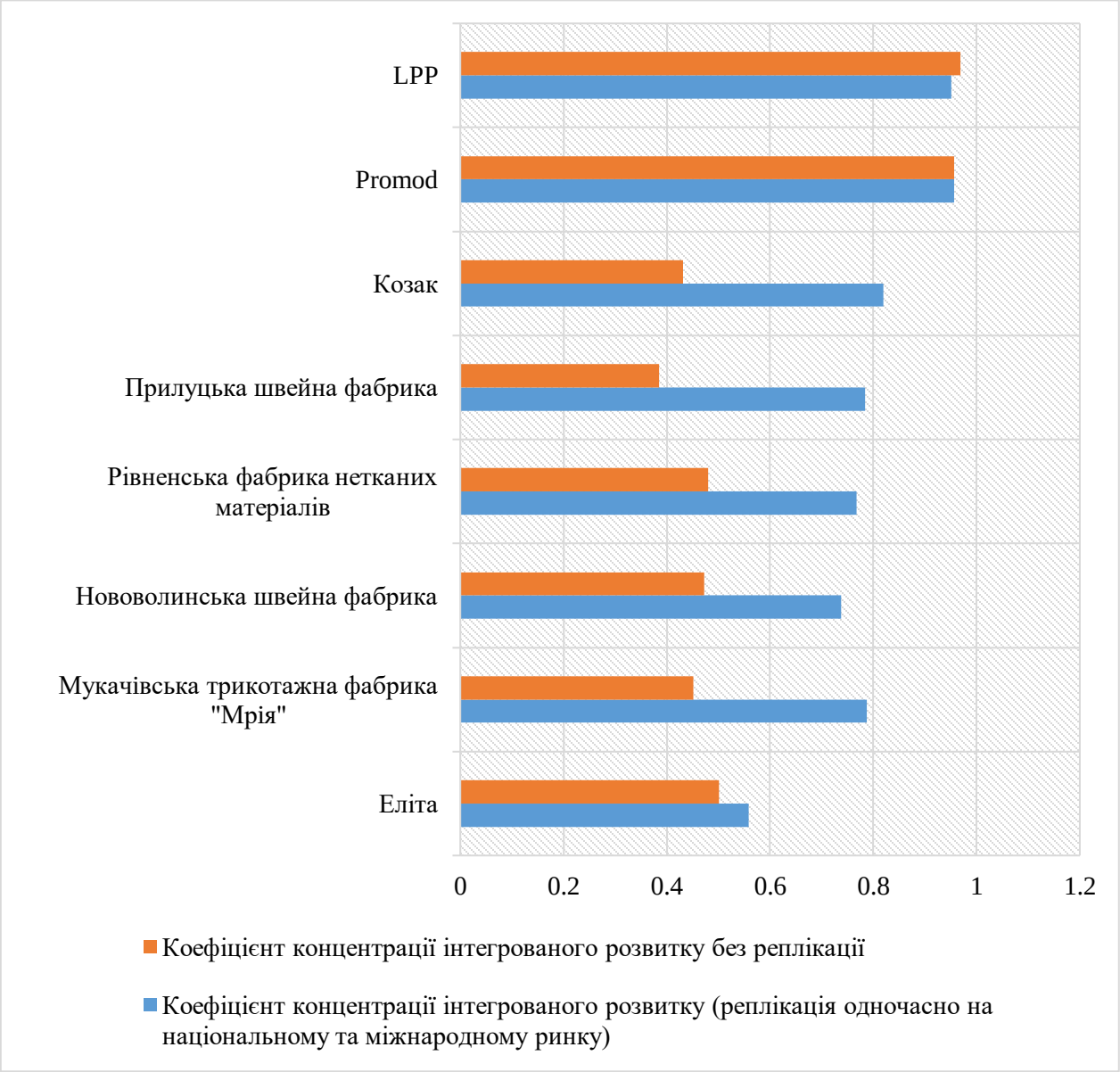


Рис. 4.15. Рівень концентрації інтегрованого розвитку українських компаній за критерієм реплікації на національному та міжнародному ринку

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи результати реплікації інтегрованого розвитку, можна зробити кілька висновків. Коефіцієнт концентрації інтегрованого розвитку без реплікації виявляється нижчим, ніж у разі реплікації, для всіх вітчизняних підприємств. Це свідчить про те, що реплікація сприяє збільшенню рівня

концентрації інтегрованого розвитку. Особливо вражаючі результати спостерігаються у випадку Мукачівської трикотажної фабрики «Мрія», де коефіцієнт концентрації зріс на 75%, Козак – 90% та Прилуцької швейної фабрики, де характерним є найбільший приріст – на 104%. Це свідчить про те, що реплікація допомогла цим підприємствам значно посилити їх інтегрований розвиток на національному та міжнародному ринках. Однак, для європейських компаній реплікація призвела до незначного зменшення рівня концентрації, як у випадку LPP – на 2%. Це може бути результатом конкуренції з іншими підприємствами або інших факторів, що впливають на реплікацію. Загалом, результати реплікації інтегрованого розвитку показують, що цей підхід може бути ефективним для зміцнення позицій вітчизняних компаній на ринку. Втім, необхідно ураховувати специфічні умови кожного підприємства та конкурентну ситуацію на ринку перед здійсненням реплікації для досягнення успіху.

На завершальному етапі діагностики ефективності реплікаційної моделі зроблено спробу формування гібридного інтегрованого розвитку з використанням мережевізації, що передбачає на лише одночане інтегрування компонент на національному та міжнародному ринках, але й формування мережі інтегрованого розвитку з декількома компаніями на цих ринках. Лише 5 із 30 досліджуваних компаній мають реплікаційні вікна для гібридного інтегрування розвитку, тому запропонований підхід демонструє можливості обгрунтування ефективного раціонального варіанту інтегрування розвитку бізнесу. Це підкреслює вибірковість і поліваріантність для інтегрованого розвитку різних компаній одної сфери діяльності. Отримані результати наведено на рис. 4.16.

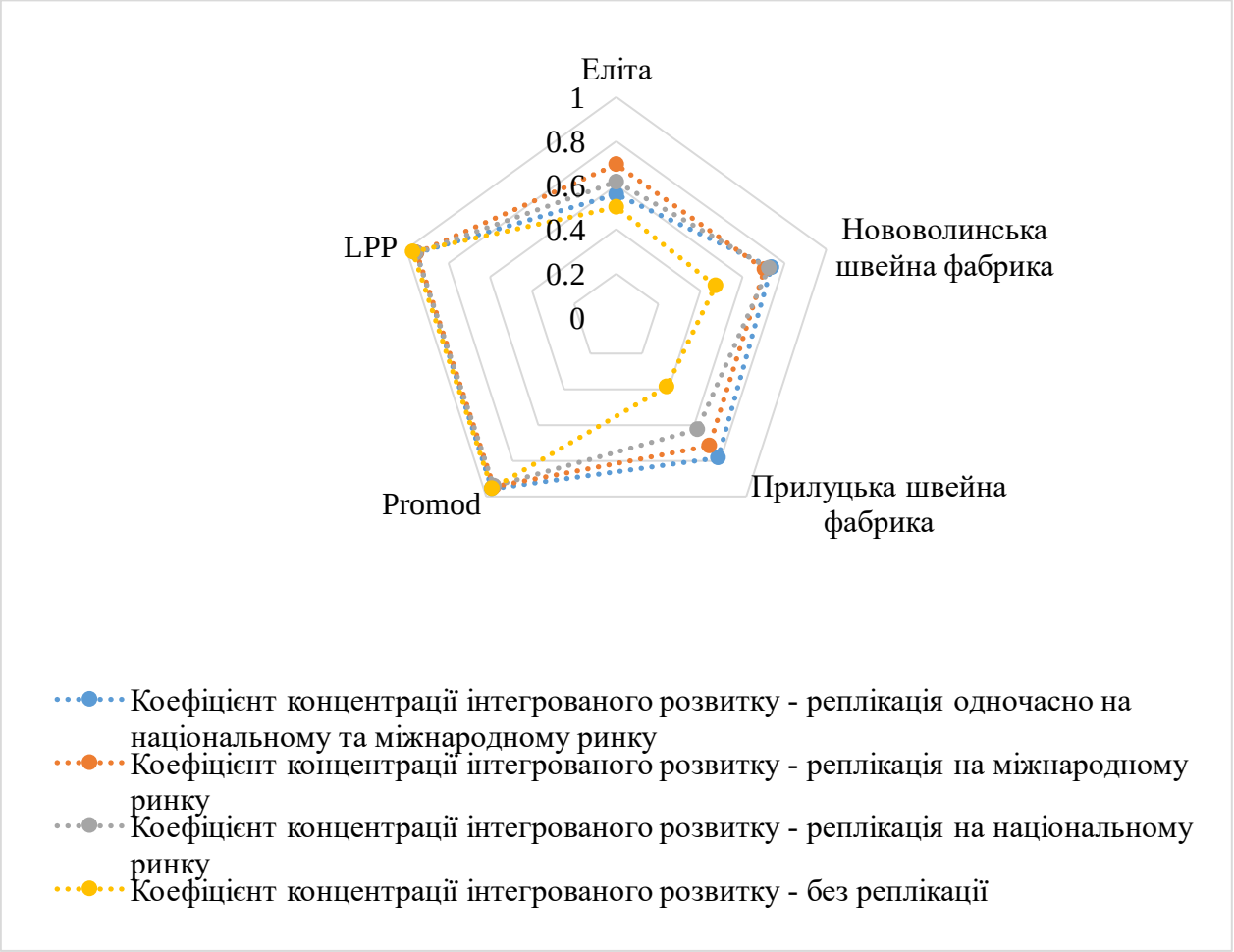


Рис. 4.16. Рівень концентрації інтегрованого розвитку компаній за результатом гібридної реплікації

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи результати реплікації інтегрованого розвитку компаній, можна визначити, що коефіцієнт концентрації інтегрованого розвитку на міжнародному ринку виявився вищим, ніж на національному ринку для більшості компаній. Це може свідчити про те, що розширення діяльності за межі національного ринку має потенціал для підприємств. Компанії «Promod» та «LPP», мають високі значення коефіцієнта концентрації інтегрованого розвитку як на національному, так і на міжнародному ринку. Це свідчить про успішну реплікацію їхнього бізнесу і позиціонування на обох ринках. У той

час як «Еліта» та «Нововолинська швейна фабрика» мають вищі значення коефіцієнта концентрації інтегрованого розвитку на міжнародному ринку порівняно з національним, «Прилуцька швейна фабрика» демонструє протилежну тенденцію. Це може свідчити про те, що для підприємств з конкретизованими характеристиками та умовами реплікація на міжнародному ринку може бути більш вигідною, тоді як для інших компаній кращим варіантом може бути зосередження на національному ринку.

Результати свідчать про те, що розширення діяльності за межі національного ринку може бути перспективним для багатьох компаній, зокрема тих, які вже успішні на національному рівні. Однак, ефективність підходу залежатиме від конкретних умов, характеристик компанії та ринку, тому кожному підприємству необхідно проводити індивідуальний аналіз та приймати рішення щодо розширення діяльності на міжнародний ринок або збереження фокусу на національному ринку. При цьому, важливо враховувати фактори, такі як географічні та культурні відмінності, рівень конкуренції, витрати на логістику та маркетингову діяльність, а також наявність ресурсів та компетенцій, необхідних для ефективної реплікації на міжнародному ринку.

Найбільш ефективним підходом для більшості компаній може бути розширення діяльності на міжнародний ринок, але важливо враховувати конкретні умови та обставини кожного підприємства перед прийняттям рішення про реплікацію. Таким чином, сформований підхід реплікаційної моделі інтегрованого розвитку вказує на можливості врахування унікальності розвитку кожного підприємства з урахуванням особливостей національного та міжнародного ринку.

Очевидним є те, що управління інтегрованим розвитком підприємств передбачає формування системи, яка має на меті розвиток бізнесу з урахуванням не тільки внутрішніх процесів, а й зовнішніх факторів, таких як

конкуренція, ринкові умови, нові технології, політичні та економічні обставини. При цьому реплікаційна модель передбачає використання успішного досвіду національного ринку при розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Для цього необхідно здійснити всебічний аналіз національного успіху підприємства та з'ясувати, які саме елементи бізнесу є успішними і можуть бути успішно використані на теренах міжнародного ринку. Результатом реплікації на міжнародному ринку може бути зростання економічної ефективності, рівня конкурентоспроможності підприємства, збільшення обсягів продажів, розвиток нових ринків збуту та популяризація бренду.

Одним з важливих елементів реплікаційної моделі є коефіцієнт концентрації інтегрованого розвитку, який вказує на рівень залучення до діяльності компаній різних сегментів ринку. Коефіцієнт концентрації дозволяє визначити, який саме сегмент ринку найбільш привабливий для підприємства та на якому рівні є його конкурентоспроможність.

Оскільки реплікаційна модель базується на підходах системного менеджменту, важливо звернути увагу на динаміку розвитку ринку та зміни, які відбуваються в окремих сегментах. Компанії повинні постійно оцінювати свої стратегії, переглядати їх відповідно до змін ринку та визначати оптимальні напрями розвитку.

За результатами аналізу коефіцієнтів концентрації інтегрованого розвитку компаній, можна зробити висновок, що реплікація на міжнародному рівні є ефективним підходом для більшості компаній. Однак, при цьому, важливо враховувати специфіки кожного підприємства та національний контекст, адже деякі фактори можуть бути залежними від культурних, економічних і політичних умов країни.

Крім того, для забезпечення успішної реплікації необхідно віддавати перевагу інтеграції бізнес-процесів, зокрема, розробляти спільні технології, працювати зі спільними клієнтами, впроваджувати єдині стандарти якості. Така інтегрованість забезпечує не тільки ефективність бізнесу, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Однак, реалізація реплікаційної моделі не є простим завданням і вимагає від підприємства досить значних зусиль і ресурсів. Перш за все, необхідно провести детальний аналіз ринку, його потенціалу та особливостей. Важливо виявити ключові фактори успіху на ринку та забезпечити їх реалізацію. Додатково, компанії повинні мати відповідні знання щодо діагностики та обгрунтування реплікації, щоб забезпечити успішну адаптацію свого бізнесу на новому ринку.

Використання системного підходу до управління розвитком підприємства дозволяє забезпечити координацію різних аспектів діяльності компанії, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та управління ресурсами. Це дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та впроваджувати необхідні стратегії розвитку. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку компанії може стати важливим інструментом для досягнення цілей і забезпечення стійкого розвитку.

Крім того, важливим елементом управління інтегрованим розвитком є врахування соціальної відповідальності підприємства. Компанії повинні забезпечувати не лише своє фінансове здоров'я та прибутковість, а й брати до уваги соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Здійснення інтегрованого розвитку повинно бути здійснене з урахуванням інтересів не лише компанії, а й суспільства загалом. Отже, управління інтегрованим розвитком є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Запропонована реплікаційна модель може стати ефективним інструментом для

досягнення успіху на національному та міжнародному ринку, забезпечення конкурентоспроможності та створення значної соціальної вартості. Однак, перед застосуванням цієї моделі, підприємства повинні уважно вивчити умови та особливості своєї діяльності, враховуючи особливості національного та міжнародного ринку, та приймати рішення з урахуванням соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 4

Отримані результати щодо поставлених завдань надають змогу стверджувати:

1. Адаптивний механізм інтегрованого розвитку є сукупністю способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, що забезпечують оптимальне узгодження процесів організації та інтегрованості на різних стадіях синхронності або біфуркації розвитку суб’єкта господарювання за допомогою синхронізації внутрішніх бізнес-процесів і їх когерентної поведінки, вибору оптимальних управлінських впливів залежно від стадії життєвого циклу підприємства, ініціювання та підтримки процесів інтегрованості, а також поєднання різних компонент механізму.

2. Запропонована структуризація дозволяє визначити адаптивний механізм інтегрованого розвитку суб’єкта господарювання як багаторівневу систему взаємопов'язаних компонент різного спрямування (економічної, організаційної, інформаційної, інноваційної), диференційованих за їх складовими елементами.

3. Вивчення економічних аспектів розвитку підприємства в контексті його інтегрованості та формування адаптивного механізму дозволяє

стверджувати про вплив визначених чотирьох компонент. Вони тісно пов’язані між собою та є відправною точкою розвитку підприємства, оскільки є основою для інтегрованості на мікрорівні. Пропонований адаптивний механізм інтегрованого розвитку має ряд переваг. По-перше, він дозволяє врахувати більш широке коло чинників, що визначають рівень інтегрованості розвитку, що створює підґрунтя для його системного та комплексного дослідження та оцінювання. По-друге, між його складовими компонентами існує функціональна, а не суто параметрична залежність.

4. Розроблена мапа інтегрованості досліджуваних підприємств легкої промисловості України дозволила визначити, що компанії можуть суттєво підвищити ефективність своєї діяльності на основі формування інтегрованих взаємозв’язків та бізнес-процесів. Особливістю запропонованої карти є визначення напряму стимулювання зростання розвитку як окремого підприємства, так і групи потенційно інтегрованих партнерів, оскільки менш розвинені компанії в процесі інтегрованості не можуть вплинути на зниження рівня розвитку інших.

5. Запропонований підхід до формування карти інтегрованості підприємств легкої промисловості за результатами проведеної бізнес-діагностики, визначення інтегральних коефіцієнтів за чотирма модулями (економічним, організаційним, інформаційним та інноваційним) та інтегрального показника ефективності діяльності дозволяє виокремити групи підприємств, які є форвардами, страйкерами, дефендерами та аутсайдерами. При цьому результати фактичного рівня інтегрованості засвідчують високий рівень умовної вартості 1% інтегрованості для Володарки, Фабрики Прут, Едельвіки і Калини. Вони ведуть активну співпрацю з іноземними компаніями і не орієнтуються на інтегрованість з підприємствами на внутрішньому ринку України. Окрім того, дані компанії входять до різних груп згідно карти, що

підтвержує відсутність взаємоз'язку між рівнем інтегрованості розвитку та вартістю його підвищення.

6. На основі моделювання інтегрованого розвитку, вартості 1% його підвищення і обсягів реалізації продукції досліджуваних компаній визначено його потенційний рівень якості відповідно до групового розподілу до 2025 року. Можливість швидкого переходу на якісно новий рівень інтегрованого розвитку мають компанії-страйкери – 2,5 роки. Цьому сприяє адаптивність, сукупна результативність діяльності та потенціал даних підприємств. Суттєве підвищення ефективності інтегрованого розвитку передбачається для компаній-форвардів, однак високий рівень якості в даному аспекті потребує найбільшого періоду часу порівняно з іншими групами підприємств. Причиною цього є повільні темпи зниження умовної вартості інтегрованості розвитку бізнесу.

7. Застосування системного підходу до управління інтегрованим розвитком підприємства дозволяє забезпечити збалансований розвиток бізнесу та ефективне використання ресурсів. У цьому контексті, запропонована реплікаційна модель інтегрованого розвитку може стати ефективним інструментом управління розвитком підприємства на різних ринках. Управління інтегрованим розвитком підприємства вимагає використання системної моделі менеджменту, яка враховує різні аспекти діяльності компанії та забезпечує збалансований підхід до розвитку бізнесу. Запропонована реплікаційна модель інтегрованого розвитку, яка базується на системному підході, дозволяє підприємствам здійснювати ефективну реплікацію своєї діяльності на різних ринках з урахуванням конкретних умов та обставин. При використанні реплікаційної моделі, важливо враховувати особливості кожного ринку та кожної компанії, а також враховувати накопичений досвід та ресурси підприємства. Результати аналізу коефіцієнта концентрації інтегрованого

розвитку на різних ринках дозволяють підприємствам зрозуміти, на якому ринку можна досягти більш високих результатів та ефективно здійснити реплікацію.

8. Запропонована реплікаційна модель інтегрованого розвитку надає можливість компаніям розширювати свою діяльність на національному та міжнародному ринках з урахуванням специфіки кожного ринку. Системна модель менеджменту інтегрованим розвитком компанії, яка базується на реплікаційній моделі, має на меті реалізацію стратегічних цілей та планів діяльності, забезпечуючи успішну реалізацію проєктів з інтегрованого розвитку. Для цього необхідно враховувати особливості підприємства та національного ринку, а також забезпечувати високу якість продукції та послуг, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати на виробництво та збільшувати прибуток. Системна модель менеджменту інтегрованим розвитком компанії на основі реплікації - це інноваційний підхід до управління бізнесом, що передбачає планування та впровадження стратегій розвитку на основі досвіду власної компанії, врахування особливостей національного та міжнародного ринків, а також розробку та використання інноваційних технологій.

9. За допомогою реплікаційної моделі, компанії можуть враховувати унікальні умови та обставини кожного ринку, на якому вони бажають розвиватися, та створювати стратегії, які найкращим чином відповідають їхнім потребам. Важливо зазначити, що цей підхід не є універсальним, і кожне підприємство повинно провести детальний аналіз своєї ситуації та вирішити, чи є реплікація на міжнародному ринку оптимальним варіантом для них. Управління інтегрованим розвитком потребує ефективного системного менеджменту, що включає в себе не тільки стратегічне планування та контроль за реалізацією стратегії, а й ефективне управління процесами та ресурсами

компанії. Тому, при розгляді питань інтегрованого розвитку, важливо враховувати системність підходу до менеджменту.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [15, 30, 118, 143, 144, 145, 151].

РОЗДІЛ 5
ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств

У сучасному світі, де розвиток технологій відбувається зі швидкістю блискавки, підприємства, що не здатні пристосуватись до нових вимог ринку, ризикують зникнути з господарського життя. У таких умовах інтегрований розвиток підприємств стає надзвичайно важливим, оскільки він дозволяє поєднати різні сфери діяльності, використовуючи весь потенціал компаній для досягнення більш високої ефективності. Піприємства сьогодні стикаються з різноманітними факторами зміни парадигми для інтегрованого розвитку, особливо в умовах постіндустріальної економіки:

– зростання ролі цифрових технологій і віртуалізація бізнесу – у сучасних умовах компанії не можуть ігнорувати використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація бізнес-процесів;

– підвищення вимог споживачів – сучасні споживачі ставлять вимоги до підприємств щодо екологічної та соціальної відповідальності, інноваційності та якості продукції;

– розвиток глобалізації – компанії мають забезпечувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку та пристосовуватися до різноманітних культур та законодавств;

– правові зміни в регулюванні – зміна законодавства та політики може створювати нові вимоги для підприємств щодо дотримання екологічних і соціальних стандартів;

– зростання конкуренції – з поширенням глобалізації та зростанням кількості підприємств, конкуренція на ринку зростає, що змушує компанії шукати нові шляхи розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим, підприємства повинні приділяти більше уваги інтегрованому розвитку та реалізації стратегії збалансованого підходу до соціальної, економічної та екологічної відповідальності. Інтегрованість підприємства передбачає збалансований розвиток за різними напрямами, такими як економічний, соціальний, екологічний та інноваційний.

Одним із головних аспектів інтегрованого розвитку є віртуалізація бізнесу, яка стала необхідністю для більшості підприємств. Це означає використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів, забезпечення взаємодії між різними відділами компанії, а також взаємодії з клієнтами та партнерами. Віртуалізація бізнесу дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси та забезпечує більші можливості для розвитку.

Ще одним важливим аспектом інтегрованого розвитку є інклюзивність, тобто врахування потреб та інтересів різних груп споживачів та працівників. Інклюзивна практика включає в себе створення різноманітних можливостей для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей та захисту прав кожного працівника та клієнта. Це дозволяє створити більш гармонійне та стійке суспільство, зменшити соціальну напруженість та підвищити лояльність клієнтів.

Інтегрований розвиток має бути спрямований на досягнення сталого розвитку підприємства та захист довкілля. Сьогоднішні підприємства повинні

відповідально ставитись до питань сталості та збереження навколишнього середовища. Інтегрований підхід до розвитку дозволяє враховувати ці питання з самого початку та відповідати на них за допомогою використання сталих практик.

Парадигмальна конструкція – це концептуальна модель або контур, який складається зі зв'язаних між собою понять, що визначають основні підходи або методи дослідження у певній науці або дисципліні. Ці конструкції розглядаються як основні блоки знань у дослідженні науки або інших галузей знань, і вони можуть описувати як фундаментальні, так і практичні аспекти певної галузі знань. Парадигмальна конструкція включає в себе такі складові, як поняття, ідеї, теорії, методи, техніки дослідження, прийоми обробки даних та інше. Вона відображає загальний підхід до вивчення об'єкта дослідження та допомагає встановити загальні правила і принципи для розв'язання проблем у певній галузі знань [5, с. 116].

Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств – це концептуальний підхід до організації та управління підприємством, що базується на інтеграції різних напрямів діяльності, таких як фінанси, виробництво, маркетинг, розробка технологій, управління персоналом та інше. Ця парадигма виходить з того, що ефективне підприємство повинно діяти як єдиний організм, де кожен його елемент взаємодіє з іншими, забезпечуючи оптимальний результат на рівні всієї компанії.

Для реалізації цієї концепції необхідно використовувати інтегровану систему управління, яка забезпечує планування та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. Крім того, необхідно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, таких як споживачі, партнери, держава та громадськість.

Застосування парадигмальної конструкції ефективної системи

інтегрованого розвитку підприємств дозволяє досягти більш високого рівня конкурентоспроможності, зменшити витрати та покращити якість продукції чи послуг. Такий підхід до управління підприємством стає все більш популярним та актуальним у сучасних умовах, коли вимоги до якості та швидкості виробництва постійно зростають.

Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств базується на управлінні різними аспектами діяльності компанії. Цей підхід охоплює усі аспекти бізнесу, такі як фінанси, виробництво, маркетинг, інформаційні технології, персонал та багато іншого. Він передбачає використання комплексу стратегій, технологій та інструментів для досягнення максимальної ефективності та результативності у всіх сферах діяльності підприємства.

Ще одним важливим аспектом парадигмальної конструкції є інклюзивність, яка передбачає розвиток підприємств відповідно до принципів соціальної відповідальності та рівної можливості. Інклюзивність включає у себе створення рівних можливостей для всіх працівників та клієнтів, незалежно від їх соціального статусу, релігії, національності, статі та інших атрибутів. Інклюзивність також передбачає забезпечення доступності продуктів і послуг для всіх клієнтів, включаючи людей з обмеженими можливостями, що дозволяє підприємствам збільшити свою аудиторію та досягти більшого успіху.

Ще одним ключовим елементом парадигмальної конструкції є сталий розвиток, що передбачає забезпечення економічного, соціального та екологічного збалансування у діяльності підприємства. Сталий розвиток передбачає розумне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а також забезпечення економічної стійкості та соціальної відповідальності (рис. 5.1).

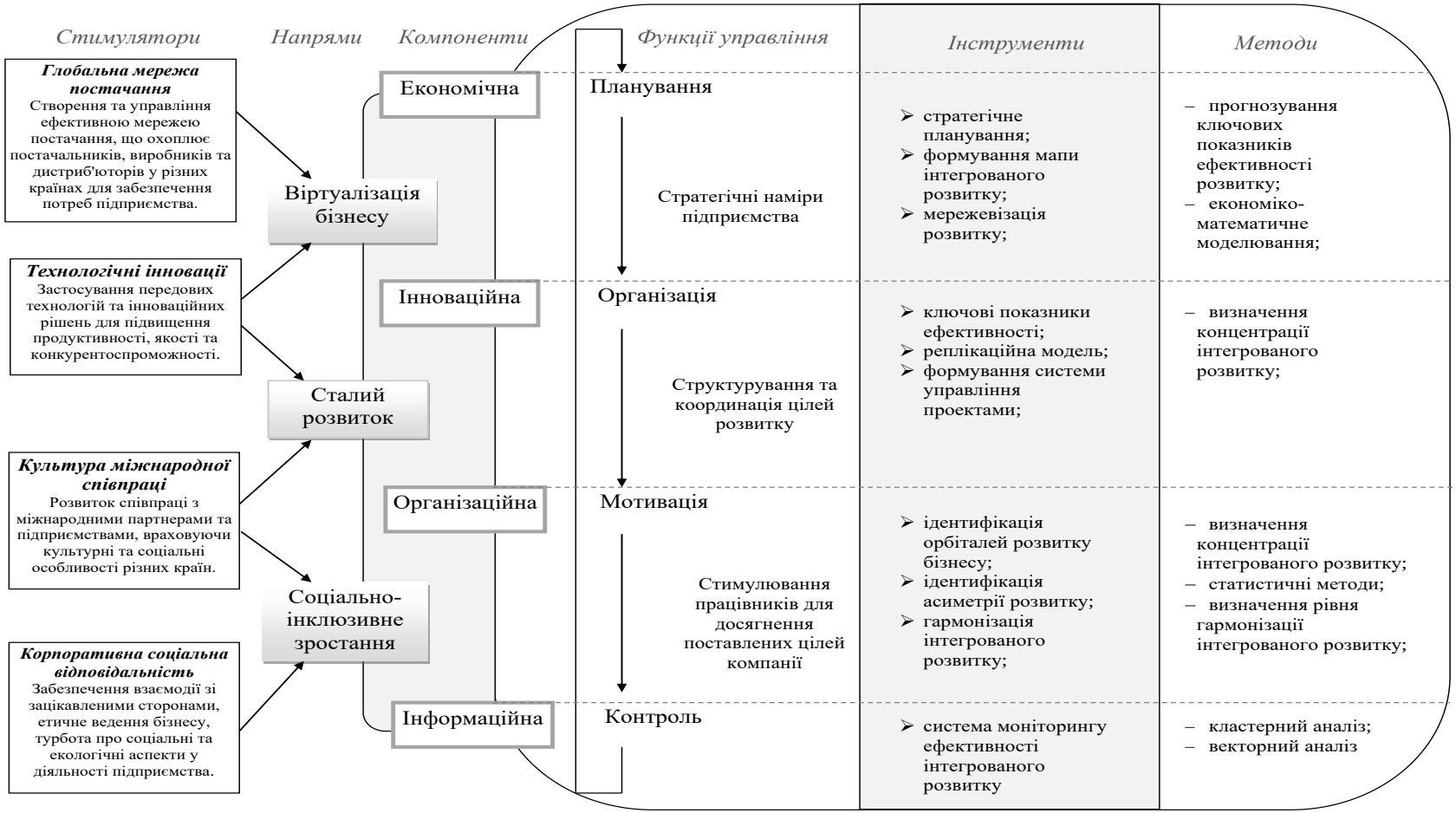


Рис. 5.1. Парадигмальна конструкція управління інтегрованим розвитком підприємств

Джерело: сформовано автором

Таким чином, парадигмальна конструкція є комплексним підходом до розвитку підприємств, що передбачає інтеграцію різних аспектів бізнесу з урахуванням віртуалізації, інклюзивності та сталого розвитку. Цей підхід дозволяє підприємствам досягати максимальної ефективності та результативності у всіх сферах діяльності, збільшувати свою конкурентоспроможність та відповідати сучасним вимогам глобального ринку. Водночас він забезпечує соціальну відповідальність та сталість розвитку підприємств, що стає все більш важливим у сучасному світі.

У даному дослідженні запропоновано обґрунтування ядра парадигмальної конструкції як індикатора ефективності системи управління інтегрованим розвитком підприємств на основі його концентрації та гармонізації, визначення його ключових напрямів та складових, зокрема на основі інтегрального індикатора інтегрованого розвитку - IDI (Integrated Development Indicator). Необхідність включення цих компонентів продиктована на основі індукції у зворотному напрямку. При цьому управлінський вплив у контексті управління віртуалізацією бізнесу (d_{vb}), соціально-інклюзивним зростанням (d_{sig}) і сталим розвитком (d_{sd}) бізнес-процесів розглядається в контексті такого рівняння:

$$\max_{d_{sd}} aD_{sig}x_{sd} - \beta D_{sig}(t_{sd} - t_0) - d_{vb} - d_{sig} - d_{sd} \qquad (5.1)$$

При цьому обов'зковою до виконання є така умова, а саме:

$$P_{sig}(x_{sd} = 1) = \chi_{sd}(1 - exp^{-\lambda_{sd}d_{sd}})x_{sig}\ ,$$

$$t_{sd} = t_{sig} + a_{sd}\ ,$$

$$e_{sd} \geq 0\ . \qquad (5.2)$$

В даному випадку рівняння $t_{sd} = t_{sig} + a_{sd}$ має постійну форму та не залежить від управління інтегрованим розвитком у контексті e_{sd}. При цьому:

$$D_{sig}x_{sd} = 1 \cdot P_{sig}(x_{sd} = 1) = \chi_{sd}(1 - exp^{-\lambda_{sd}d_{sd}})x_{sig}, \qquad (5.3)$$

що передбачає трансформацію в рівняння:

$$\max_{e_{sd} \geq 0} a\chi_{sd}(1 - exp^{-\lambda_{sd}d_{sd}})x_{sig} - e_3, \qquad (5.4)$$

Це можна відобразити при вирішенні рівняння першого порядку:

$$d_{sd} = \frac{1}{\lambda_{sd}} ln a\chi_{sd}\lambda_{sd} \text{ , якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1 \text{ та } x_{sig} = 1,$$

$$d_{sd} = 0, \text{ якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd}x_{sig} \leq 1. \quad (5.5)$$

Можна припустити, що оптимальне управління інтегрованим розвитком бізнесу F_3 у контексті d_{sd} можна сформувати у такому вигляді:

$$d_{sd} = F_3(e_{sig}, x_{sig}, t_{sig}) = \frac{1}{\lambda_{sd}} ln a\chi_{sd}\lambda_{sd}, \text{ якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1 \text{ та } x_{sig} = 1,$$

$$d_{sd} = F_3(e_{sig}, x_{sig}, t_{sig}) = 0, \text{ якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd}x_{sig} \leq 1. \quad (5.6)$$

Якщо прийняти, що ефективність управління інтегрованим розвитком фактично не залежить від ефективності управління ним на попередній ланці e_v, а також від швидкості t_{sig} інтегрування з іншими напрямами розвитку, то можна припустити, що ефективність управління інтегрованим розвитком у контексті (d_{sd}) для забезпечення подальшого загального розвитку бізнесу є важливішою $x_{sig} = 1$, ніж у випадку (c). Також можна визначити оптимальну ефективність моделювання в другій ітерації запропонованої системи в аналогічний спосіб:

$$\max_{e_{sig}} aD_{vb}x_{sd} - \beta D_{vb}(t_{sig} + a_{sd} - t_0) - d_{vb} - d_{sig} - D_1 d_{sd} \quad (5.7)$$

Враховуючи виконання попередніх умов, можемо сформувати:

$$D_{vb}x_{sd} = D_{vb}(D_{sig}(x_{sd})) = D_{vb}(\chi_{sd}(1 - exp^{-\lambda_{sd}d_{sd}})x_{sig}) \quad (5.8)$$

На основі ефективності управління інтегрованим розвитком у контексті d_{sd}, можемо визначити:

$$D_{vb}x_{sd} = \chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})P_{vb}(x_{sig} = 1), \text{ якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1 \text{ та } D_{vb}x_{sd} =$$

$$0, \text{ якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1. \quad (5.9)$$

$$D_{vb}d_{sd} = \frac{1}{\lambda_{sd}} ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\, P_{vb}(x_{sig} = 1) = \frac{1}{\lambda_{sd}} ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\chi_{sig}(1 -$$

$exp^{-\lambda_{sig}d_{sig}})x_{vb}$, якщо $a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1$, та $D_{vb}d_{sd} = 0$, якщо $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$. (5.10)

При $a\chi_3\lambda_3 > 1$ пошук оптимального управління інтегрованим розвитком підприємств у контексті e_2 може бути зведений до такого вигляду:

$$\max_{d_{sig}}(a\chi_{sd} - \frac{1}{\lambda_{sd}} - \frac{1}{\lambda_{sd}} ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\chi_{sig}(1 - exp^{-\lambda_{sig}d_{sig}})x_{vb} - \\ -\beta D_{vb}(t_{sig} - t_{vb}) - d_{sig} \quad (5.11)$$

При виконання вказаних вище умов вирішення рівняння відносно змінної t_{sig}, можна відобразити таким чином:

$$\max_{d_{sig}\geq 0}(a\chi_{sd} - \frac{1}{\lambda_{sd}} - \frac{1}{\lambda_{sd}} ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\chi_{sig}(1 - exp^{-\lambda_{sig}bp_{sig}})x_{vb} - \\ \frac{\beta}{\mu_{sd}}(\gamma_{sig}d_{sig} - \delta_{sig}d_{vb} + a_{sig}) - d_{sig},$$

$$\max_{d_{sig}\geq 0} -(a\chi_{sd} - \frac{1}{\lambda_{sd}} - \frac{1}{\lambda_{sd}} ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\chi_{sig}exp^{-\lambda_{sig}d_{sig}}x_{vb} - \\ -(\frac{\beta}{\mu_{sd}}\gamma_{sig} + 1)d_{sig}. \quad (5.12)$$

Подібним чином можна визначити оптимальну ефективність управління інтегрованим розвитком підприємств у контексті d_{sig} при $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$ на основі вирішення:

$$\max_{d_{sig}\geq 0} -\frac{\beta}{\mu_{sd}}(\gamma_{sig}d_{sig} - \delta_{sig}d_{vb} + a_{sig}) - d_{sig}, \quad (5.13)$$

При цьому $x_{sig} = 0$, тому при $a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1$ отримуємо оптимальне управління інтегрованим розвитком компанії:

$$d_{sig} = F_{sig}(e_{vb}, x_{vb}, t_{vb}) = \frac{1}{\lambda_{sd}} ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}},$$

За умови, що $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} > 1$ та $x_{vb} = 1$;

$$d_{sig} = F_{sig}(e_{vb}, x_{vb}, t_{vb}) = 0, \text{ якщо}$$

$$\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} \leq 1;$$

$$d_{sig} = F_{sig}(e_{vb}, x_{vb}, t_{vb}) = 0 \text{ , якщо } a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1. \quad (5.14)$$

На завершення реалізації цих припущень необхідно визначити оптимальне управління інтегрованим розвитком бізнесу на першому етапі з

урахуванням вище викладеного. При цьому цільова функція для пошуку e_{vb} може бути відображена таким чином:

$$\max_{d_{vb}} aD_0x_{sd} - \beta D_0(t_{sd} - t_0) - d_{vb} - D_0d_{sig} - D_0d_{sd} \quad (5.15)$$

Виходячи із цього можна визначити:

$$D_0x_{sd} = D_0(D_{vb}(D_{sig}(x_{sd}))) = D_0(D_{vb}(\chi_{sd}(1 - exp^{-\lambda_s d_{sd}})x_{sig}));$$

$$D_0x_{sd} = \chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})D_0(P_{vb}(x_{sig} = 1)) = \chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})D_0((1 - exp^{-\lambda_{sig}d_{sig}})x_{vb})),$$

якщо $a\chi_{sd}\lambda_{sd} > 1$ та $D_0d_{sd} = 0$, якщо $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$. (5.16)

Таким чином можна вивести наступне:

$$D_0x_{sd} = \chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})(1 - \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}}))P_0(x_{vb} = 1)$$

$$= \chi_{vb}\chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})(1 - \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}}))exp^{-\lambda_{vb}d_{vb}}x_0,$$

Якщо $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} > 1$, та

$D_0x_{sd} = 0$, якщо $\frac{\mu_s\lambda_{sig}\chi_{sig}(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}x_{vb} \leq 1$

або $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$. (5.17)

Таким чином, далі будемо мати:

$$D_0(t_{sd} - t_0) = D_0(t_{sig} + a_{sd} - t_0) = D_0(t_{sig} - t_{vb}) + + D_0(t_{vb} - t_0) + a_{sd}. \quad (5.18)$$

Отримане рівняння можемо трансформувати:

$$D_0(t_{vb} - t_0) = D_0\left(\left(\gamma_{vb}d_{vb} + a_{sig}\right)\varepsilon_{vb}\right) = \frac{\gamma_q d_{vb} + a_{sig}}{\mu_{vb}} \text{ та } D_0\left(t_{sig} - t_{vb}\right) =$$

$$D_0\left(\gamma_{sig}e_{sig} - \delta_{sig}d_{vb} + a_{sig}\right)\varepsilon_{sig} = D_0\left(D_{vb}\left(\left(\gamma_{sig}e_{sig} - \delta_{sig}e_{vb} +\right.\right.\right.$$

$$\left.\left.\left. + a_{sig}\right)\varepsilon_{sig}\right)\right) = \frac{1}{\mu_{sig}} D_0\left(\gamma_{sig}e_{sig} - \delta_{sig}d_{vb} + a_{sig}\right). \qquad (5.19)$$

В результаті можна стверджувати, що:

$$\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} > 1,$$

$$D_0\left(t_{sig} - t_{vb}\right) = \frac{a_{sig} - \delta_{sig}d_{vb}}{\mu_{sig}} +$$

$$\frac{\gamma_{sig}}{\mu_{sig}\lambda_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} P_0(x_{vb} = 1) = \frac{a_{sig} - \delta_{sig}e_{vb}}{\mu_{sig}} +$$

$$\frac{\gamma_{sig}\chi_{vb}}{\mu_{sig}\lambda_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} exp^{-\lambda_{vb}d_{vb}} x_0. \qquad (5.20)$$

Також необхідно враховувати, що якщо:

$$\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} \leq 1 \text{ або } a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1, \text{ то:}$$

$$D_0\left(t_{sig} - t_{vb}\right) = \frac{a_{sig} - \delta_{sig}d_{vb}}{\mu_{sig}}. \qquad (5.21)$$

Якщо $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} > 1$, то будемо мати:

$$D_0 d_{sig} = \frac{1}{\lambda_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} P_0(x_{vb} + 1) =$$

$$= \frac{\chi_{vb}}{\lambda_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} exp^{-\lambda_{vb}d_{vb}} x_0. \qquad (5.22)$$

Якщо $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} \leq 1$, або $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$, то будемо мати: $D_0 d_{sig} = 0$.

В результаті отримуємо:

$$D_0 d_{sd} = \frac{1}{\lambda_{sd}} \ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\, P_0\big(x_{sig} = 1\big)$$

$$= \frac{\chi_{sig}}{\lambda_{sd}} \ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\, D_0 \left(\left(1 - exp^{-\lambda_{sig} d_{sig}}\right) x_{vb}\right)$$

$$= \frac{\chi_{sig}}{\lambda_{sd}} \ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\, 1 - \; 1$$

$$- \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))\right)}{\lambda_s}} P_0\big(x_{sig} = 1\big)$$

$$= \frac{\chi_q \chi_{sig}}{\lambda_{sig}} \ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\, (1$$

$$- \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))\right)}{\lambda_{sd}}} exp^{-\lambda_{vb} d_{vb}} x_0),$$

За умови: $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} > 1.$ (5.23)

Якщо $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} \leq 1$ або $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1,$ то будемо мати: $D_0 d_{sd} = 0.$

На основі зведення отриманих рівнянь у цільову функцію для визначення оптимального управління інтегрованим розвитком підприємства з урахуванням d_{vb} будемо мати:

$\max_{d_{sig} \geq 0} - A exp^{-\lambda_{vb} d_{vb}} - B d_{vb}$, де $B = 1 - \beta(\frac{\delta_{sig}}{\mu_{sig}} - \frac{\gamma_{vb}}{\mu_{vb}})$, за умови:

$$\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}))/\lambda_{sd}\right)}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} > 1. \quad (5.24)$$

Таким чином, маємо:

$$A = -a\chi_{vb}\chi_{sd}(1 - \frac{1}{a\chi_{sd}\lambda_{sd}})(1 - \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)}{\lambda_3}})x_0$$

$$- \beta(\frac{\gamma_{sig}\chi_{vb}}{\lambda_{sig}\mu_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_0$$

$$+ \frac{\chi_{vb}}{\lambda_{sig}} \ln \frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_0$$

$$+ \frac{\chi_{vb}\chi_{sig}}{\lambda_{sig}} \ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd}) \, (1 -$$

$$- \frac{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}}{\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)}{\lambda_{sd}}})x_0), \qquad (5.25)$$

Якщо $\frac{\mu_{sd}\lambda_{sig}\chi_{sig}\left(a\chi_{sd} - (1 + ln(a\chi_{sd}\lambda_{sd})\right)/\lambda_{sd})}{\beta\gamma_{sig} + \mu_{sd}} x_{vb} \leq 1$ або $a\chi_{sd}\lambda_{sd} \leq 1$, то будемо мати: $A = 0$.

Таким чином, оптимальне управління інтегрованим розвитком у випадку $A\lambda_{vb} \,/\, B > 1$ та $B > 0$ може бути представлено за допомогою: $d_{vb} = \frac{1}{\lambda_{sd}} \ln \frac{A\lambda_{vb}}{B}$. Якщо $A\lambda_{vb} \leq B$ та $B \geq 0$, то розвиток за даним напрямом буде $d_{vb} = 0$. Тому можна стверджувати, що фактичного вирішення не буде, якщо $B < 0$ або при цьому $B = 0$ та $A > 0$. Але в реальних умовах функціонування бізнесу така ситуація фактично виникнути не може, оскільки всі три напрями розвитку (компоненти) пропонованої системи управління інтегрованим розвитком підприємств не можуть бути ефективними відокремлено.

Визначення інтегрального індикатора ефективності інтегрованого розвитку пропоновано визначати у вигляді вектора, що виходить на площині трьох ординат, які демонструють напрями розвитку компанії:

$$IDI = \sqrt{D_{bv}^2 + D_{sig}^2 + D_{sd}^2}, \qquad (5.26)$$

де D_{bv} – індикатор ефективності розвитку віртуалізації бізнесу; D_{sig} – індикатор ефективності соціально-інклюзивного зростання компанії; D_{sd} – індикатор ефективності сталого розвитку підприємства.

Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств передбачає комплексний підхід до розвитку компанії, з орієнтацією на різноманітні аспекти її діяльності. Основною особливістю такої системи є те, що вона включає в себе чотири основні компоненти, які взаємодіють між собою та доповнюють один одного:

– економічна компонента включає в себе планування та управління фінансовими ресурсами, аналіз ринку та конкурентів, стратегічне планування і фінансове забезпечення проєктів;

– організаційна компонента орієнтована на внутрішні процеси підприємства, включає в себе управління персоналом, організацію виробничих процесів та структурування управлінських процесів;

– інформаційна компонента включає в себе розробку та впровадження інформаційних систем, забезпечення безпеки даних, управління зв’язками з клієнтами та маркетингову стратегію;

– інноваційна компонента орієнтована на впровадження нових технологій, створення нових продуктів і послуг, розвиток наукових досліджень та розробок.

Кожна з цих компонент має свої конкретні цілі та завдання, проте їхнє взаємодією дозволяє створити комплексну систему, що сприяє ефективному розвитку підприємства. Крім того, така система має певну гнучкість, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на нові можливості та виклики.

Крім компонент, система інтегрованого розвитку підприємства передбачає розвиток відповідно до трьох основних напрямків:

1. Віртуальний напрям - передбачає використання сучасних технологій в управлінні бізнесом, впровадження електронного документообігу та CRM-систем, використання соціальних мереж для маркетингу та впровадження автоматизованих технологій.

2. Соціально-інклюзивний напрям - передбачає забезпечення доступності продукції, створення програм соціального партнерства, організацію тренінгів для людей з інвалідністю та розробку продукції для людей з інвалідністю.

3. Сталий напрям - передбачає зменшення кількості відходів, використання відновлюваної енергії, впровадження системи енергозбереження та впровадження зелених технологій.

При функціонуванні компанії в рамках системи інтегрованого розвитку важливо не тільки підтримувати кожну з компонент та напрямів, а й забезпечувати їхню взаємодію та взаємопідтримку. Таким чином, підприємство буде розвиватися комплексно, ефективно та з урахуванням потреб клієнтів, партнерів, співробітників та суспільства в цілому.

Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств може грунтуватися на різних теоріях, зокрема:

Теорія системного підходу - передбачає розгляд компанії як складної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Застосування системного підходу в інтегрованому розвитку підприємства дозволяє бачити компанію як цілісну систему, де розвиток кожної з компонент впливає на розвиток інших компонент та всієї компанії в цілому.

Теорія стратегічного управління - передбачає планування та реалізацію стратегій розвитку компанії. В інтегрованому розвитку підприємства важливо розробляти стратегії для кожного з компонентів та напрямків розвитку, а також стратегії їхньої взаємодії та взаємопідтримки.

Теорія інноваційного управління - передбачає використання інновацій та нововведень для досягнення конкурентної переваги компанії. У системі інтегрованого розвитку підприємства важливо впроваджувати інновації та нововведення в кожну з компонент та напрямів, що сприятиме комплексному розвитку компанії.

Теорія соціально-відповідального бізнесу - передбачає відповідальне ставлення компанії до свого впливу на суспільство та навколишнє середовище. У системі інтегрованого розвитку підприємства важливо враховувати соціальні та екологічні аспекти розвитку, що сприятиме створенню позитивного іміджу компанії

Другою теорією, яка може бути використана для обгрунтування парадигмальної конструкції ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств, є теорія стейкхолдерів (stakeholder theory). Вона акцентує увагу на тому, що діяльність підприємства повинна бути спрямована не тільки на отримання прибутку, але й на задоволення потреб всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), таких як клієнти, співробітники, постачальники, громадські організації та інші.

Третьою теорією, яка може бути використана, є теорія ресурсів підприємства (resource-based view of the firm). Ця теорія стверджує, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішніх ресурсів, таких як технології, знання, людські ресурси та інфраструктура. У рамках парадигмальної конструкції, це може означати, що підприємство має зосередитися на розвитку своїх внутрішніх ресурсів, щоб забезпечити стабільний інтегрований розвиток.

Інша важлива теорія, на якій може грунтуватися парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств, це концепція сталого розвитку. Ця концепція передбачає забезпечення поточних потреб компанії без втручання в можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Сталість означає забезпечення балансу між соціальними, екологічними та економічними факторами в діяльності компанії. Це може бути досягнуто шляхом впровадження зелених технологій, зменшення відходів, використання відновлюваної енергії та інших екологічних ініціатив.

Інші теорії, які можуть бути корисними при розробці парадигмальної конструкції ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств,

включають теорію ефективного управління, теорію соціальної відповідальності бізнесу, теорію ризику та теорію інноваційного розвитку. Кожна з цих теорій може допомогти в забезпеченні певних компонентів системи розвитку, таких як ефективне управління ресурсами, соціальна відповідальність, мінімізація ризиків та забезпечення інноваційного розвитку.

Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств може включати різноманітні методи інтегрованого розвитку, такі як:

– аналіз SWOT (аналіз переваг, недоліків, можливостей та загроз) для визначення стратегії розвитку компанії та вибору найбільш ефективних напрямків розвитку;

– впровадження електронного документообігу та інших цифрових технологій для забезпечення ефективної роботи та зменшення витрат на ведення документації та процесів;

– використання інструментів управління взаємодією з клієнтами (CRM-систем) для підвищення рівня задоволеності клієнтів, забезпечення їх лояльності та збільшення продажів;

– розробка та впровадження програм соціального партнерства, які дозволяють підприємству взаємодіяти з іншими організаціями та громадськими організаціями для досягнення спільних цілей;

– організація тренінгів та підготовки для співробітників та клієнтів з метою підвищення їхньої кваліфікації та свідомості щодо важливості розвитку інклюзивного та сталого бізнесу.

– використання зелених технологій та відновлюваних джерел енергії для зменшення впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку компанії.

– застосування автоматизованих технологій та систем енергозбереження для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на виробництво.

Перевагою парадигмальної конструкції ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств з урахуванням міжнародних аспектів є те, що вона дозволяє забезпечувати більш повне та комплексне розглядання різних аспектів діяльності підприємства, зокрема економічних, організаційних, інформаційних та інноваційних аспектів, а також аспекти інклюзивності та сталого розвитку.

У міжнародному контексті, така конструкція дозволяє враховувати культурні, соціальні та економічні різниці між країнами та регіонами, а також використовувати найкращі практики з усього світу для досягнення успіху. Наприклад, використання зелених технологій може бути особливо важливим для підприємств, які працюють в країнах з високим рівнем екологічних вимог, або для тих, які прагнуть залучити міжнародних інвесторів, які звертають увагу на сталий розвиток. Крім того, врахування міжнародних аспектів може допомогти підприємствам пристосуватися до міжнародних стандартів та регуляторних вимог, зокрема в галузі бізнесу, фінансів, технологій та екології.

Отже, парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств з урахуванням міжнародних аспектів дозволяє підприємствам збільшувати свою конкурентоспроможність та стійкість на міжнародному ринку шляхом забезпечення більш повного та комплексного розглядання різних аспектів діяльності підприємства, а також підвищення ефективності управління та забезпечення більш збалансованого підходу до прийняття рішень. Крім того, така конструкція дозволяє підприємствам створювати більш взаємозв'язану та інтегровану систему, що дозволяє забезпечувати більш швидкий та гнучкий розвиток у відповідь на зміни у міжнародному бізнес-середовищі. Наприклад, якщо підприємство працює в галузі, яка має високі вимоги до екологічної стійкості, то така конструкція може допомогти підприємству забезпечити зменшення відходів, використання відновлюваної енергії та впровадження систем енергозбереження. В той же час, підприємство може зосередитися на створенні продукції, яка відповідає

вимогам ринку, забезпечуючи доступність та інклюзивність продукції для всіх споживачів, в тому числі для людей з інвалідністю.

Мережевізація може відігравати важливу роль у розвитку ефективної інтегрованої системи розвитку підприємств з урахуванням міжнародних аспектів, а саме:

по-перше, мережевізація дозволяє підприємствам об'єднатися і створити спільну платформу для співпраці та обміну досвідом. Це допомагає зменшити витрати на розробку та впровадження нових технологій та підвищити їх ефективність;

по-друге, мережевізація дозволяє підприємствам налагодити зв'язки з партнерами та клієнтами з інших країн, що розширює їхні можливості на міжнародному ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності;

по-третє, мережевізація дозволяє підприємствам взаємодіяти з глобальними організаціями та мережами, що може допомогти отримати доступ до нових технологій, ринків та фінансових ресурсів.

В цілому мережевізація може відігравати важливу роль у розвитку ефективної інтегрованої системи розвитку підприємств з урахуванням міжнародних аспектів, допомагаючи підприємствам підвищити ефективність, розширити міжнародні зв'язки та забезпечити доступ до нових технологій та ресурсів.

Таким чином, парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств з урахуванням міжнародних аспектів може бути дуже корисною для підприємств, які працюють в глобальному бізнес-середовищі. Вона дозволяє забезпечувати більш повне та комплексне розглядання різних аспектів діяльності підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та стійкість на міжнародному ринку, та забезпечує більш збалансований та гнучкий підхід до управління.

5.2. Моделювання основ забезпечення інтегрованого розвитку підприємства

На основі показників діяльності досліджуваних підприємств визначено рівень їх розвитку станом на 2022 рік. При цьому виокремлено середнє значення рівня розвитку досліджуваних вітчизняних та європейських підприємств легкої промисловості. Загальної тенденції розвитку для досліджуваних підприємств не спостерігається, але водночас можна спостерігати важливу особливість, яка полягає у зниженні рівня розвитку для більшості підприємств у 2021 році. Це насамперед пов'язано з пандемією COVID-19, яка суттєво вплинула на продуктивність праці, як ключовий показник діяльності компаній, внаслідок локдауну та карантинних обмежень. Також спостерігається значне погіршення фінансових показників досліджуваних компаній, що суттєво знизило рівень їхнього розвитку за останній рік. Відсутність чіткого тренду та наявність невизначеності свідчать про необхідність об'єднання зусиль компаній для виживання в сучасних умовах та виходу з кризи.

З метою визначення взаємозв'язку між інтегрованим розвитком досліджуваних компаній та їх розвитком в цілому було проведено аналіз за допомогою лінійної регресії. Його результати для вітчизняних компаній відображено в таблиці 5.1.

Отримані результати аналізу вказують на взаємозв'язок між інтегрованим та загальним розвитком досліджуваних підприємств. У регресійній моделі використовуються в якості факторів використано рівень інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств. Кожен фактор має свої коефіцієнти, які вказують на міру впливу цього фактора на залежну змінну (загальний розвиток підприємств). На основі отриманих даних можна стверджувати, що рівень розвитку вітчизняних підприємств має значущий позитивний вплив на інтегрований розвиток досліджуваних підприємств.

Коефіцієнт 1,0784 і ймовірність (P-value) 0,0000 також підтверджують придатність моделі. Довірчий інтервал показує, що цей вплив знаходиться між 0,7097 і 1,4471.

Таблиця 5.1

Ключові показники регресійного аналізу взаємозв'язку між інтегрованим та загальним розвитком досліджуваних підприємств

Фактор	Коефіцієнт	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижче 95%	Вище 95%
Y-intersection (Y – рівень функціонального розвитку вітчизняних підприємств)	0,0142	0,0695	0,2048	0,8409	-0,1360	0,1645
Рівень інтегрованого розвитку вітчизняних підприємств	1,0784	0,1707	6,3191	0,0000	0,7097	1,4471
Y-intersection (Y – рівень функціонального розвитку європейських підприємств)	-2,9789	0,7262	-4,1017	0,0012	-4,5478	-1,4099
Рівень інтегрованого розвитку європейських підприємств	3,9625	0,7707	5,1416	0,0002	2,2976	5,6274
Y-intersection (Y – рівень функціонального розвитку всіх досліджуваних підприємств)	-0,3105	0,1004	-3,0937	0,0044	-0,5161	-0,1049
Рівень інтегрованого розвитку всіх досліджуваних підприємств	1,1640	0,1267	9,1840	0,0000	0,9043	1,4236

Джерело: сформовано автором

Рівень розвитку європейських підприємств також має значний та статистично значущий позитивний вплив на інтегрований розвиток досліджуваних підприємств. Коефіцієнт 3,9625 і ймовірність (P-value) 0,0002 свідчать про це. Довірчий інтервал показує, що цей вплив знаходиться між 2,2976 і 5,6274.

Рівень розвитку всіх досліджуваних підприємств також має значний та значимий позитивний вплив на інтегрований розвиток досліджуваних підприємств. Коефіцієнт 1,1640 і ймовірність (P-value) на рівні ниже 0,05 також підтверджують придатність сформованої моделі. Довірчий інтервал показує, що цей вплив знаходиться між 0,9043 і 1,4236. Значення «Y-intersection» (або «Y-intercept») вказують на очікуване значення залежної змінної, коли всі фактори дорівнюють нулю.

Згідно з отриманими результатами, рівень розвитку вітчизняних підприємств, рівень розвитку європейських підприємств і рівень розвитку всіх досліджуваних підприємств мають значний і статистично значущий позитивний вплив на інтегрований розвиток досліджуваних підприємств.

За результатами аналізу було сформовано рівняння регресії, яке графічно відображено на рисунку 5.2.

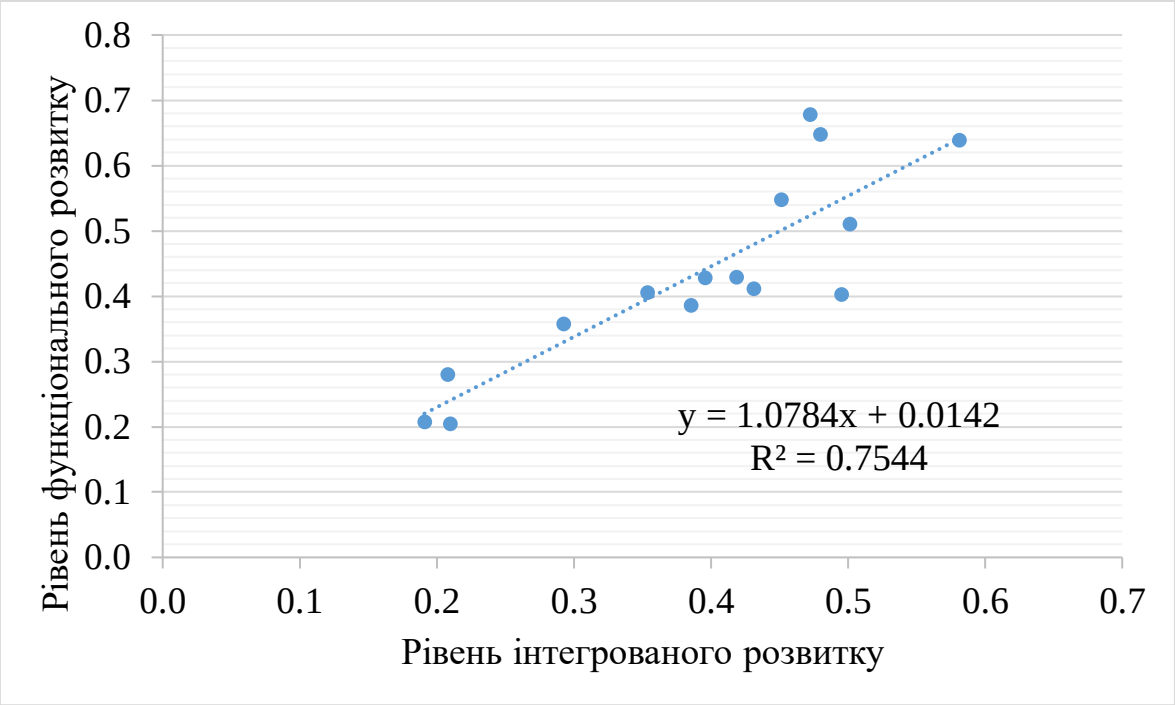


Рис. 5.2. Взаємозв'язок між інтегрованим та загальним розвитком досліджуваних вітчизняних підприємств

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу, коефіцієнт 1,0784 вказує на позитивну залежність між рівнем інтегрованого і загального розвитку вітчизняних підприємств. Високе значення t-статистики (6,3191) та низький p-значення (0,0000) свідчать про статистичну значимість цього зв'язку. Діапазон довірчих інтервалів (0,7097 - 1,4471) також підтверджує важливість цього фактора. Отримане рівняння показує помірну позитивну залежність між загальним розвитком підприємств та їх інтегрованим розвитком в Україні. Коефіцієнт детермінації 0,7544 означає, що це рівняння пояснює близько 75% варіації в

інтегрованому розвитку, що може бути вважати високим рівнем пояснювальної здатності.

За результатами аналізу було сформовано рівняння регресії, яке графічно відображено на рис. 5.3.

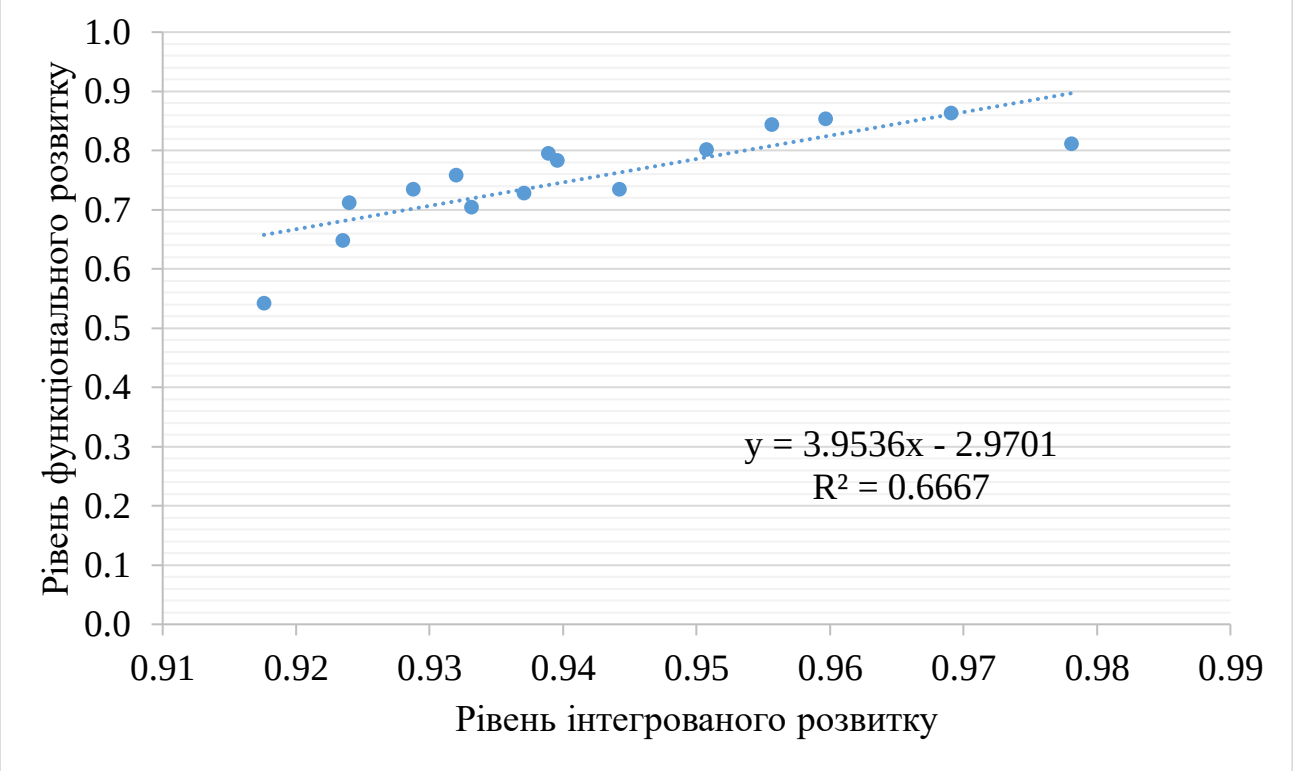


Рис. 5.3. Взаємозв'язок між інтегрованим та загальним розвитком досліджуваних європейських підприємств

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу, коефіцієнт 3,9625 вказує на позитивну залежність між рівнем розвитку європейських підприємств і загальним розвитком. Статистична значимість цього зв'язку підтверджується високим значенням t-статистики (5,1416) і низьким p-значенням (0,0002). Діапазон довірчих інтервалів (2,2976 - 5,6274) підтримує значущість цього фактора. Отримане рівняння показує більш сильну позитивну залежність між загальним розвитком підприємств та їх інтегрованим розвитком в Європі. Коефіцієнт детермінації 0,6667 означає, що це рівняння пояснює близько 67% варіації в

інтегрованому розвитку, що може бути вважати середнім рівнем пояснювальної здатності.

За результатами аналізу було сформовано рівняння регресії, яке графічно відображено на рис. 5.4.

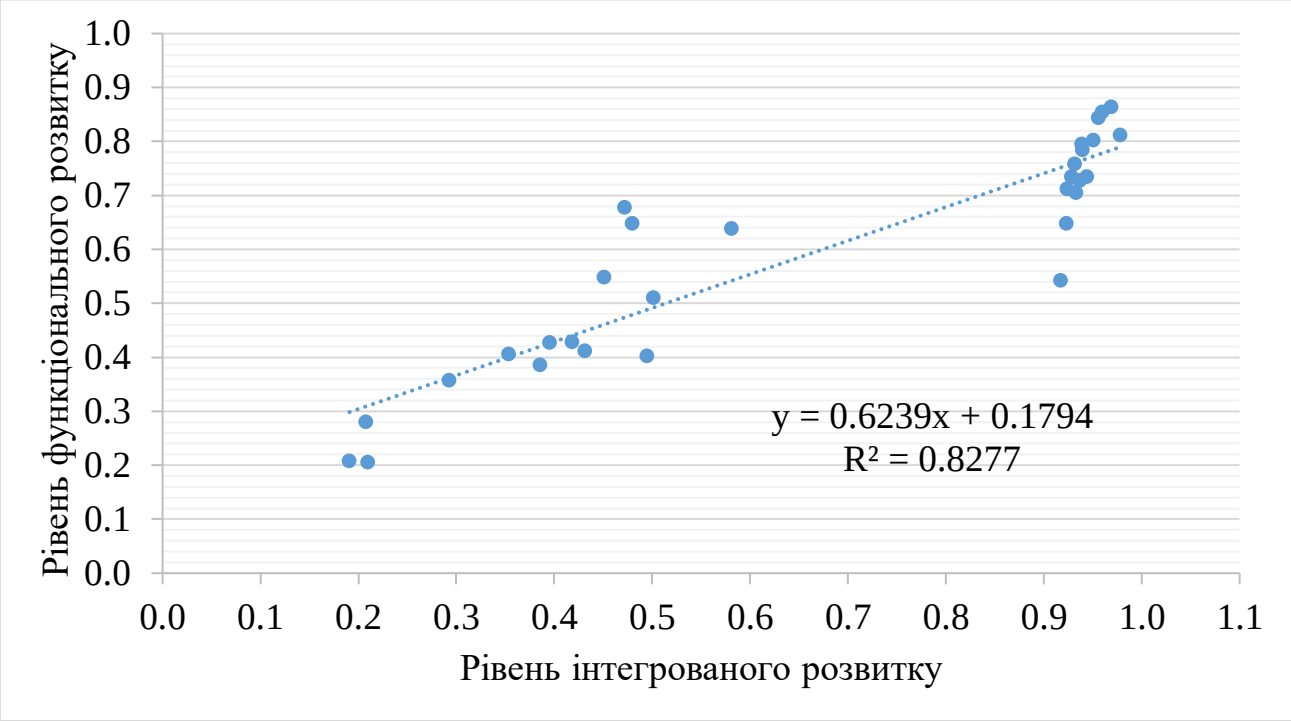


Рис. 5.4. Взаємозв'язок між інтегрованим та загальним розвитком всіх досліджуваних підприємств

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу, коефіцієнт 1,1640 вказує на позитивну залежність між рівнем розвитку всіх досліджуваних підприємств і загальним розвитком. Високі значення t-статистики (9,1840) та низьке p-значення (0,0000) підтверджують статистичну значимість цього зв'язку. Діапазон довірчих інтервалів (0,9043 - 1,4236) демонструє значущість цього фактора. Отримане рівняння показує сильну позитивну залежність між загальним розвитком підприємств та їх інтегрованим розвитком для всіх досліджуваних підприємств. Коефіцієнт детермінації 0,8277 означає, що це рівняння пояснює

близько 83% варіації в інтегрованому розвитку, що може бути вважати високим рівнем пояснювальної здатності.

Між інтегрованим розвитком та загальним розвитком досліджуваних текстильних підприємств існує досить високий зв'язок. Це підтверджується коефіцієнтом детермінації, який становить R^2=0,8277. Отримані моделі є застосовними, оскільки Р-значення≤0,05. Також контрольними точками, що підтверджують адекватність цієї моделі, є Ftabl <F (4,6 <58,83), tobs = 7,67 перевищує tcrit = 2,15. Коефіцієнти детермінації варіюються від 0,6667 до 0,8277, що вказує на різний рівень точності пояснювальної здатності рівнянь в різних контекстах. Рівень пояснювальної здатності є найвищим для всіх досліджуваних підприємств, що може свідчити про наявність загальних закономірностей між загальним розвитком та інтегрованим розвитком у підприємницькій сфері.

Враховуючи зазначені результати, можна стверджувати, що інтегрований розвиток підприємств має суттєвий взаємозв'язок із загальним розвитком досліджуваних компаній. Сприяння інтегрованому розвитку підприємств може мати позитивний ефект на їх загальний розвиток. Також, рівняння лінійного взаємозв'язку можуть бути використані для передбачення майбутнього загального розвитку підприємств на основі їх інтегрованого розвитку. Проте, слід зазначити, що рівняння були отримані на основі даних лише для українських та європейських підприємств, тому їх застосування до інших країн може бути обмеженим. Крім того, слід пам'ятати, що взаємозв'язок між загальним розвитком та інтегрованим розвитком підприємств може бути складнішим і вимагати врахування інших факторів, таких як рівень конкуренції, галузь і вид діяльності та політичний контекст.

Рівняння лінійного взаємозв'язку загального розвитку та інтегрованого розвитку підприємств можуть бути корисним інструментом для аналізу залежності між цими показниками та передбачення майбутнього загального

розвитку на основі змін інтегрованого розвитку. Однак, необхідно бути уважними та враховувати інші фактори, які можуть впливати на ці залежності.

На основі отриманого рівняння регресії було змодельовано рівень розвитку підприємств в результаті змін інтегрованості (рис. 5.5).

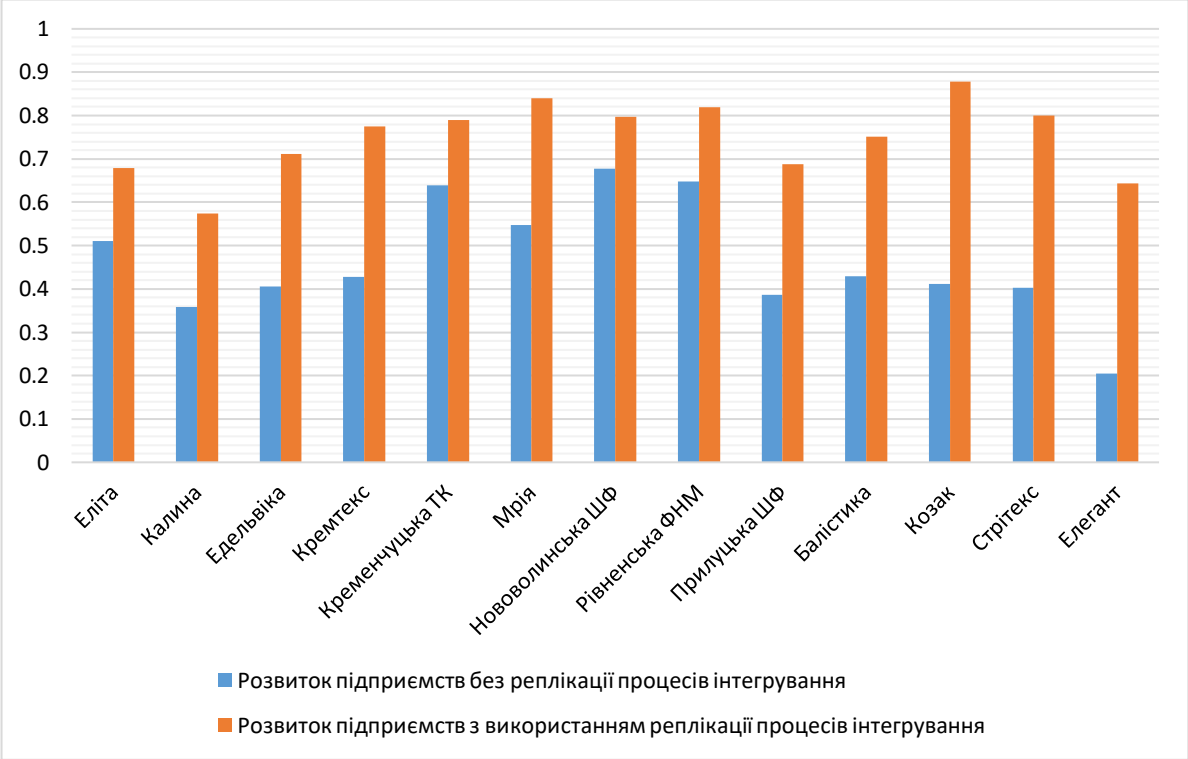


Рис. 5.5. Змодельовані показники розвитку досліджуваних українських підприємств у результаті інтегрованості з використанням реплікаційної моделі

Джерело: сформовано автором

Для всіх підприємств значення показника з реплікацією процесів інтегрування є вищим, ніж значення показника без реплікації процесів інтегрування. Це може свідчити про те, що використання реплікаційної моделі може допомогти підприємствам підвищити рівень свого розвитку. Найбільший рівень змін має підприємство «Козак», значення показника з реплікацією процесів інтегрування якого є майже вдвічі вищим, ніж значення

показника без реплікації процесів інтегрування. Найменші зміни має підприємство «Елегант».

Аналогічним чином змодельовано рівень розвитку підприємств в результаті змін інтегрованості для європейських компаній (рис. 5.6).

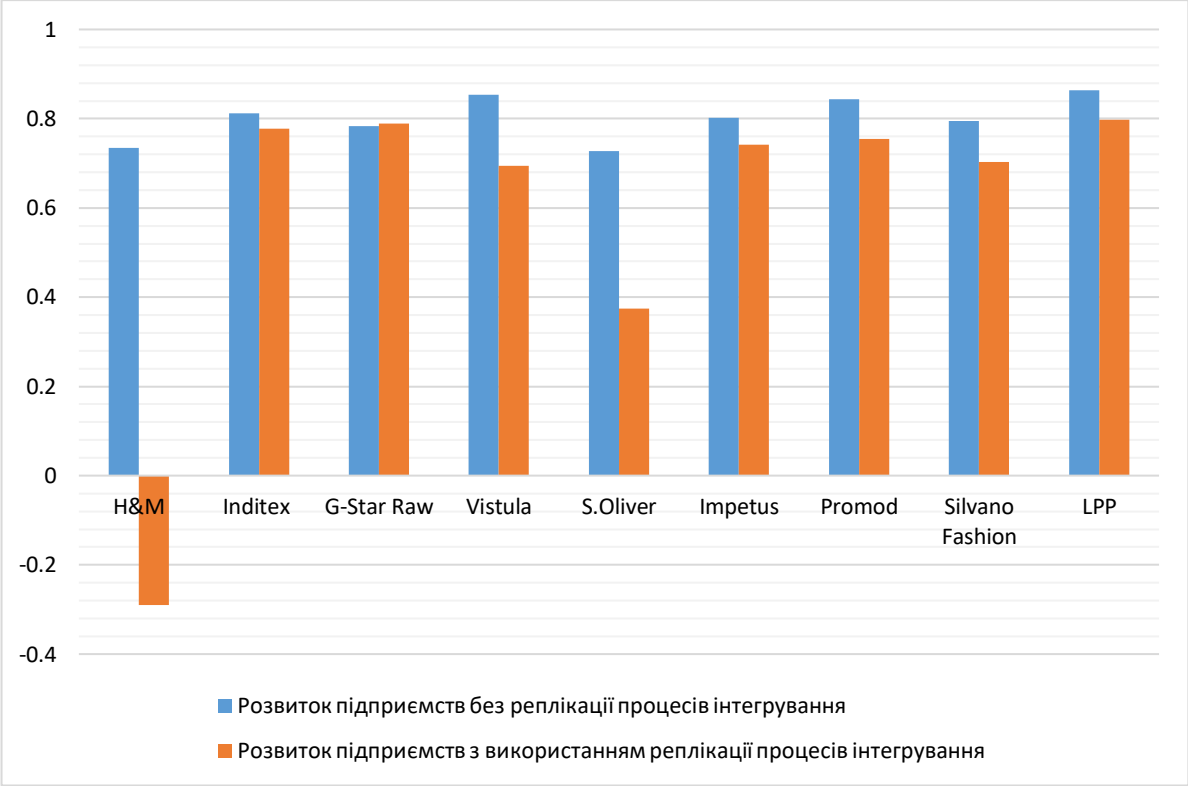


Рис. 5.6. Змодельовані показники розвитку досліджуваних європейських підприємств у результаті інтегрованості з використанням реплікаційної моделі

Джерело: сформовано автором

Рівень розвитку підприємств з використанням реплікації процесів інтегрування є вищим, порівняно з тим, якщо вона відсутня. При цьому розвиток європейських компаній зростає значно вище, ніж для вітчизняних компаній, для яких можна спостерігати навпаки вище зростання концентрації інтегрованого розвитку, порівняно з європейськими мережевими компаніями. Це можна побачити, порівнюючи значення обох показників для кожного підприємства. Наприклад, Inditex має рівень розвитку без реплікації процесів інтегрування на рівні 0,81, але з використанням реплікації процесів

інтегрування його рівень розвитку становить 6,72. Аналогічно, і для інших підприємств спостерігається суттєве зростання розвитку бізнесу. Результати аналізу показують, що використання реплікації процесів інтегрування сприяє підвищенню рівня розвитку європейських підприємств, що пов'язано з покращенням ефективності процесів, оптимізацією ресурсів і забезпеченням більшої інтегрованості між різними компонентами інтегрованого розвитку підприємства.

Таким чином, компанії, які використовують модель реплікаційної інтеграції, розширюють можливості розвитку та підвищують свою ефективність. Серед підприємств, які були ліквідовані і не використовували інтеграцію, є представники, які очікувано відставатимуть від інтегрованих компаній. Інтегрований розвиток є особливо актуальним і необхідним для менш розвинених підприємств, які можуть використати його, щоб зробити великий стрибок у синергії. В умовах кризи та пандемії COVID-19 компанії, які зосереджуються на інтегрованому розвитку через реплікаційний підхід, можуть ефективніше використовувати свої фінансові ресурси і водночас значно підвищити загальний рівень розвитку підприємства.

Отримані результати розширюють і доповнюють попередні дослідження в контексті горизонтальних зв'язків, сформованих на базі конкурентів, кооператорів, різних асоціацій та підприємницьких мереж [249, с. 564; 173, с. 52]. Результати за своїм методологічним підходом нагадують дослідження, в яких відносини концептуально розглядаються як активи, які за умови належного управління можуть бути використані для досягнення значних бізнес-показників, за умови дотримання принципів системності, чіткого визначення власних цілей та стратегій в управлінні відносинами [328, с. 493; 204, с. 1536]. У процесі інтегрованого розвитку операційне середовище підприємства визначається як сукупність об'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на нього, але не пов'язані з його структурою [309, с. 318]. Запропонована реплікація базується на моделі монолітної

організаційної структури, яка формує продемонстровані можливості взаємодій. При цьому саме діяльність підприємства має чітко визначені межі і є джерелом доходу завдяки ефективному відбору та розподілу ресурсів. При цьому взаємозв'язок обмежується двонаправленістю [199, с. 564; 237, с. 452].

Перевагою запропонованого підходу є реплікаційна модель інтегрованого розвитку. Вона дає можливість сфокусувати фінансування відносин компанії з іншими підприємствами з урахуванням рівня розвитку їхніх учасників [213, с. 628]. Компанії також можуть знайти спільні «точки дотику», які сприяють досягненню синергетичних ефектів. Таким чином, компанія може мінімізувати інвестиції або витрати на розвиток бізнесу і при цьому отримати максимально можливий ефект [236, с. 39]. Запропонований комплексний підхід до розвитку може стати важливим інструментом у процесах адаптації компаній до сучасних пандемічних умов і, як наслідок, підвищити гнучкість до змін у бізнес-середовищі [134, с. 4]. Тому ми не можемо погодитися з результатами досліджень, які значною мірою фокусуються на повному злитті компаній для виживання в сучасних умовах, оскільки наше дослідження акцентує увагу на інтеграції компаній, а не на їх об'єднанні.

Тестування запропонованої моделі реплікації у порівнянні з підходом потенційного обміну доводить неспроможність останнього задовольнити потреби компаній різного рівня. Це, в свою чергу, підтверджує, що об'єднання сильних сторін компаній в сучасних умовах має високий фінансовий ризик. В умовах невизначеності виникає потреба у фінансовій системі, яка забезпечує збалансованість компанії та підвищує швидкість реагування мікропідприємства на коливання зовнішнього середовища. Це особливо актуально в умовах карантинних обмежень та локдауну, оскільки багатьом виробничим компаніям бракує розвитку інформаційного бізнесу [256, с. 29]. Але цей недолік можна швидко компенсувати на основі реплікаційної взаємодії з компанією, яка має високоефективний інформаційний напрямок,

але сильно страждає виробнича частина [188, с. 1265]. Тому такі компанії, використовуючи виявлені точки дотику, можуть суттєво підвищити рівень свого розвитку. При цьому, це не вимагає повної інтеграції підприємств, а лише окремих напрямків, які також потребують відповідного фінансування. Фінансування інтегрованого розвитку через систему реплікації передбачає мінімальні витрати, оскільки відбувається рівномірне одночасне відновлення ефективності за точками контакту [120, с. 1134].

Запропонована в дослідженні інтеграційна мапа розвитку компанії може слугувати ефективним бізнес-навігатором для пошуку партнерів. Вона також відкриває для підприємства поле для визначення своїх переваг та недоліків на ринку порівняно з конкурентами. Своєю чергою, це дає можливість розставити пріоритети та перетворити конкурента на партнера з розвитку бізнесу [139, с. 87; 265, с. 6]. Отже, монолітна система взаємовідносин, описана в попередніх дослідженнях [267, с. 4.], не може функціонувати якнайкраще під час кризи COVID-19. Вона набуває гібридного характеру, розширюючи ядро взаємовідносин зі стейкхолдерами бізнесу як платформи для зовнішнього операційного середовища. Запропонований підхід може стати важливим інструментом для оцінювання якості та ефективності цих відносин. На практиці компанія може одночасно інтегрувати свій розвиток з великою кількістю різних підприємств, які мають власну специфіку та можуть перебувати поза сферою її функціонування. Це розширює рамки дослідження і вимагає мультиреплікації [230]. Передбачається, що інтеграція з такими суб'єктами не є вирішальною, оскільки не належить до основної форми його діяльності, а відображає лише допоміжну функцію [297, с. 1802].

Теоретичним внеском дослідження є розширення фокусу фінансових інструментів для інтеграції компаній з точки зору розвитку бізнесу. Сформована реплікаційна модель інтегрованого фінансування розвитку передбачає, що кожне підприємство має власний «геном» розвитку, що дозволяє визначити точки дотику з іншими суб'єктами ринку. Формування

системи фінансування інтегрованого розвитку на основі чотирьох напрямів (економічного, інноваційного, інформаційного та організаційного) дає підприємству можливість не тільки використовувати сильні сторони інтегрованої компанії, а й мінімізувати її слабкі сторони. Мапа інтегрованого розвитку досліджуваних компаній є навігаційним елементом запропонованого методичного підходу. Вона надає можливість виявити точки фінансової конвергенції не тільки з урахуванням пріоритетного напряму розвитку, але й з точки зору рівня інтеграції. Реплікаційна модель дозволяє обґрунтувати фінансування взаємодії компаній, яка має найбільш суттєвий вплив на розвиток бізнесу в умовах кризи.

Практичний внесок дослідження полягає в апробації реплікаційної моделі фінансування комплексного розвитку підприємства. Застосування цієї моделі для компаній з низьким рівнем розвитку сприяє прискоренню розвитку та досягненню темпів, що перевищують показники більш розвинених компаній. Альтернативний варіант формування системи фінансування на основі обміну потенціалом може бути рекомендований виключно для розвинених компаній і потребує ідентифікації та мінімізації ризиків. У дослідженні проведено порівняння ефективності моделі реплікації та взаємодії компаній на основі дифузії сильних сторін із застосуванням фінансового неттінгу в умовах кризи, спричиненої COVID-19. Порівняльний аналіз отриманих результатів за двома підходами спрямований на виявлення переваг або обмежень моделі реплікації в контексті підвищення загального розвитку підприємства. Дослідження доводить, що компанії, які впроваджують комплексний розвиток на основі реплікаційної моделі, можуть значно випереджати ті, що використовують традиційний розвиток бізнесу. Підприємства, які впроваджують реплікаційну модель інтегрованого розвитку, можуть значно підвищити свої перспективи, а також загальну ефективність свого розвитку. Компанії, орієнтовані на інтегрований розвиток на основі реплікаційного підходу, можуть більш ефективно використовувати

свої фінансові ресурси, водночас суттєво покращуючи загальний рівень розвитку бізнесу в умовах кризи.

Обмеженість дослідження зумовлена значним обсягом даних, які складно опрацювати вручну. Демонстрація комплексного розвитку підприємства з використанням парних реплікацій його ефективності є досить спрощеною в цьому дослідженні, оскільки передбачає взаємодію з однією компанією. На практиці компанія може одночасно інтегрувати свій розвиток з великою кількістю різних підприємств, які мають свою специфіку і можуть знаходитися поза сферою її функціонування. Це розширює рамки дослідження і вимагає багаторазового повторення. Але в даному дослідженні передбачається, що інтеграція з такими суб'єктами не є визначальною, оскільки не належить до основної форми його діяльності, а є лише допоміжною функцією. Водночас відсутність потреби в інтегрованому розвитку також може свідчити про обмеження. Групування досліджуваних компаній за парним відтворенням інтегрованого розвитку дозволило виявити ті, для яких інтегрованість з відкритими підприємствами не є доцільною. Це пов'язано з тим, що вони не мають фінансових точок дотику для реплікації за запропонованим методичним підходом.

У майбутньому дослідження може бути розширене в контексті трансформації відсотка відшкодування витрат на реплікацію у фінансовому вираженні. Ці додаткові фактори можуть допомогти визначити фінансові вигоди у грошовому еквіваленті. Також є можливість дослідити мультиінтегрований підхід, тобто вивчити одночасну взаємодію не лише з кількома компаніями, а й з іншими зацікавленими сторонами. Дослідження може бути розширене в контексті розміру вибірки опитаних компаній, а також можливості апробації запропонованого підходу в інших галузях. Для цього може бути розроблений відповідний програмний продукт, який полегшить проведення розрахунків із застосуванням Big Data та візуалізацію отриманих результатів.

5.3. Розробка системи моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком промислових підприємств

Російське вторгнення завдало кардинальної шкоди економіці України. Початок війни в Україні не можна назвати несподіваним, оскільки бойові дії на Донбасі тривають з 2014 року [206, с. 179]. Внаслідок російського вторгнення економіка України скоротилася на 45% у 2022 році [208]. Економіка країни зіткнулася з найбільш екстремальними умовами. Враховуючи особливу роль бізнесу у зростанні економіки, його діяльність має бути спрямована на трансформацію бізнес-процесів, а також цінностей ведення бізнесу в цілому [138]. Оскільки бізнес має важливе значення у наповненні бюджету [260; 317, с. 227], його розвиток може безпосередньо сприяти відновленню економіки країни [257, с. 12].

Інтегрований розвиток бізнесу передбачає комплекс способів підвищення якості трансформації бізнесу, поєднання яких має багатогранну спрямованість [261, с. 3964]. Інтегрований розвиток також можна розглядати як встановлення міцних взаємовідносин між компаніями для досягнення синергетичного ефекту від діяльності [321, с. 466]. Інтегрований розвиток також можна розглядати на макрорівні в контексті об'єднання держав [296]. Інтеграція може містити цілий спектр напрямів і способів досягнення та формування економічної культури [252, с. 1012]. Тим не менш, це дослідження розглядає її з точки зору зростання компаній та міграції цінності у процесі розвитку бізнесу.

Україна переживає значні структурні зміни. Насамперед це стосується географічного розподілу та прискореного переміщення економіки і населення зі сходу на захід України [135, с. 364]. Ця нова форма функціонування також передбачає інклюзивне зростання [159, с. 115], залучення нових теорій, знань [253, с. 59] та прискорення діджиталізації [196, с. 9140] з метою ліквідації

наслідків війни. Тому актуальною стає розробка методичного підходу до діагностики якості розвитку бізнесу на основі гармонізації його інтеграції. Запропонований методичний інструментарій реалізує кореляційний, регресійний та кластерний аналіз, які в сукупності дозволяють розглянути альтернативні варіанти розвитку та виявити ключові особливості для окремих груп компаній. Запропонований підхід було апробовано на прикладі підприємств легкої промисловості України, які є надзвичайно важливими для забезпечення населення товарами першої необхідності.

В якості еталонів в даному дослідженні використано три ключові компоненти інтегрованого розвитку: BV (Business Virtualisation) – віртуалізація бізнесу (включає індикатор збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів у діяльність, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою віртуальних технологій для зниження витрат на управління, забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки віртуальним інструментам, розробку та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів та ринку; SIG (Socio-Inclusive Growth) – соціально-інклюзивне зростання передбачає забезпечення доступності продукції, створення програми соціального партнерства, участь у заходах для людей з особливими потребами, розробка продукції для людей з особливими потребами; SD (Sustainable Development) сталий розвиток передбачає зменшення кількості відходів, використання відновлюваної енергії, впровадження системи енергозбереження, впровадження зелених технологій.

Пропонована система включає в себе три компоненти: BV (Business Virtualisation), SIG (Socio-Inclusive Growth) та SD (Sustainable Development), які сприяють розвитку підприємства на різних рівнях. BV забезпечує віртуалізацію бізнесу, SIG передбачає соціально-інклюзивне зростання, а SD сприяє сталому розвитку. Пропонована система включає показник гармонізації інтегрованого розвитку на основі вектору BV, SIG та SD, а також

моделювання впливу компонент на його відхилення. Крім того, запропоновано кластерний аналіз компаній, що дозволяє визначити групи підприємств з подібними характеристиками та визначити фактори, що впливають на їх розвиток.

Результатом використання запропонованої системи моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств є збільшення чистого прибутку підприємства, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, зменшення кількості відходів та використання відновлюваної енергії, що дозволяє забезпечити сталий розвиток. Крім того, соціально-інклюзивне зростання передбачає забезпечення доступності продукції для різних груп населення, що сприяє створенню позитивного іміджу компаній та підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, в системі передбачені етапи моніторингу та аналізу результатів, що дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти та розробляти ефективні стратегії для їх вирішення. Окремою складовою є використання інструментів машинного навчання для автоматизації процесів моніторингу та аналізу даних. Таким чином, запропонована система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії є інноваційною та дозволяє ефективно вирішувати завдання управління підприємством з урахуванням ключових аспектів, таких як економічна стійкість, соціальна відповідальність та екологічна збалансованість.

Для моделювання та визначення найбільш впливових факторів на відхилення було проведено кореляційний аналіз [157; 323, с. 812] (рис. 5.7).

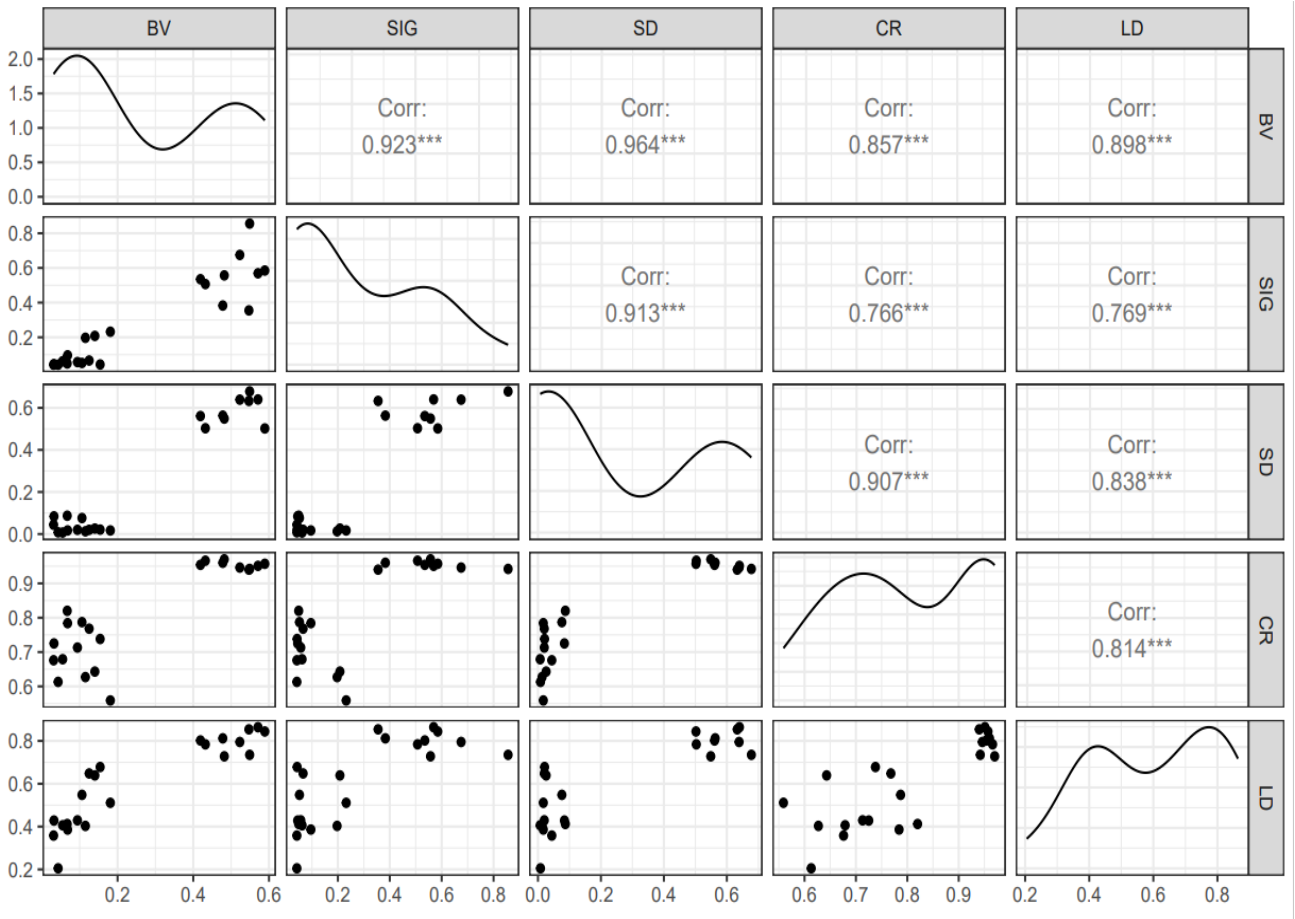


Рис. 5.7. Матриця кореляційного аналізу показників ефективності інтегрування компонент розвитку досліджуваних компаній.

Джерело: сформовано автором

Отримані показники регресійного аналізу наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Показники факторного аналізу інтегрованості розвитку досліджуваних компаній

Напрями розвитку	Коефіцієнти	Станд. похибка	t-стат.	P-значення	Нижче 95%	Вище 95%
1	2	3	4	5	6	7
Y-перетин (Y – відхилення від еталонного вектору інтегрованого розвитку підприємств)	20,2965	3,3757	6,0125	0,0000	13,2549	27,3381

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4	5	6	7
Віртуалізація бізнесу (X_1)	40,8512	7,7204	5,2913	0,0000	24,7467	56,9557
Соціально-інклюзивне зростання (X_2)	-37,2812	11,2791	-3,3053	0,0035	-60,8090	-13,7535
Сталий розвиток (X_3)	-34,2422	13,3168	-2,5714	0,0182	-62,0206	-6,4639

Джерело: сформовано автором

Для визначення ефективності розвитку підприємства в даному дослідженні запропоновано векторну модель діагностики якості інтегрованого розвитку. Її оцінювання запропоновано проводити через визначення рівня гармонізації інтегрованого розвитку бізнесу. Відхилення вектора досліджуваних підприємств від еталонного відображає рівень дисгармонійності розвитку бізнесу, зокрема його асиметрію в контексті інтегрування визначених компонент (рис. 5.8).

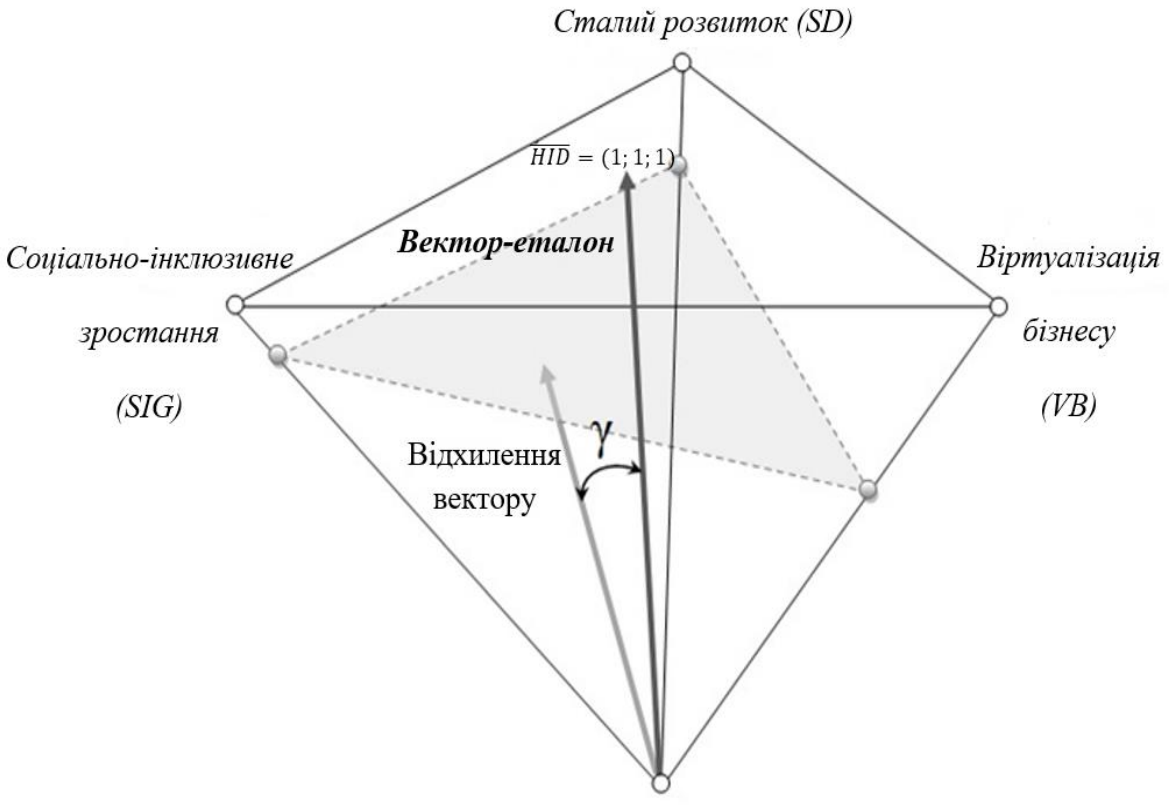


Рис. 5.8. Вектор гармонізації системи моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств

Джерело: сформовано автором

Кут (γ), утворений між векторами, показує рівень дисгармонійності інтегрованого розвитку підприємства:

$$\gamma = arccos \frac{BV+\text{SIG}+\text{SD}}{\sqrt{n}\cdot\sqrt{\text{BV}^2+\text{SIG}^2+\text{SD}^2}} \quad (5.27)$$

де γ - кут, утворений між векторами; n - кількість показників, включених до системи. Утворений кут приймає значення в діапазоні $0 < \gamma < \gamma_{max}$, де γ_{max}, залежить від кількості індикаторів, включених до системи. У дослідженні використано три напрями та відповідні їм індикатори розвитку, тому:

$$\gamma_{max} = arccos \frac{1}{\sqrt{3}} \quad (5.28)$$

Збільшення кута між векторами свідчить про зростання рівня дисгармоніїінтегрованого розвитку, тому на противагу цьому індикатору можна запропонувати показник, який допомагає діагностувати рівень гармонізації інтегрованого розвитку бізнесу (HID, %):

$$HID = \left(1 - \frac{\gamma}{\gamma_{max}} - \frac{1-\frac{45}{\pi}arccos\frac{1}{\sqrt{3}}}{\gamma_{max}}\right) : \left(1 - \frac{1-\frac{45}{\pi}arccos\frac{1}{\sqrt{3}}}{\gamma_{max}}\right) \times 100\% \quad (5.29)$$

Запропонований показник гармонізації розвитку бізнесу дотримується наступної логіки: чим більше арккосинус наближається до 1, тим вищий рівень гармонізації розвитку компанії. Для проведення діагностики можна також привести отриманий показник до відсотків.

Для визначення доцільності пропонованого підходу до моніторингу ефективності процесів управління інтегрованим розвитком підприємств запропоновано провести порівняльний аналіз рівня його гармонізації для українських та європейських підприємств. Рівень гармонізації інтегрованого розвитку досліджуваних українських та європейських компаній станом на 2022 р. наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Показники рівня гармонізації інтегрованого розвитку досліджуваних компаній до впровадження реплікаційної моделі

Підприємство	BV	SIG	SD	$arcos\,\gamma$, градуси	$1 - \frac{\gamma}{\gamma_{max}}$	Рівень гармонізації інтегрованого розвитку (HID), %
Еліта	0,063	0,469	0,018	47,9	0,125	23
Калина	0,031	0,231	0,010	47,7	0,129	23
Едельвіка	0,056	0,234	0,007	44,6	0,186	28
Кремтекс	0,033	0,257	0,038	43,7	0,202	30
Кременчуцька ТК	0,141	0,252	0,026	33,5	0,389	46
Мрія	0,051	0,264	0,028	42,9	0,216	31
Нововолинська ШФ	0,072	0,23	0,021	39,6	0,277	36
Рівненська ФНМ	0,072	0,253	0,021	40,8	0,255	34
Прилуцька ШФ	0,03	0,247	0,017	47,1	0,139	24
Балістика	0,051	0,257	0,019	44,1	0,195	29
Козак	0,034	0,260	0,040	43,4	0,208	30
Стрітекс	0,069	0,275	0,014	43,3	0,209	30
Елегант	0,011	0,228	0,008	51,4	0,062	17
H&M	0,548	0,719	0,677	6,4	0,883	90
Inditex	0,48	0,554	0,562	4,0	0,927	94
G-Star Raw	0,432	0,39	0,504	6,1	0,889	90
Vistula	0,548	0,535	0,636	4,5	0,918	93
S.Oliver	0,483	0,388	0,551	8,0	0,853	87
Impetus	0,42	0,442	0,561	7,4	0,864	88
Promod	0,59	0,517	0,504	4,0	0,926	93
Silvano Fashion	0,526	0,535	0,640	5,2	0,905	92
LPP	0,571	0,555	0,641	3,6	0,934	94

Джерело: сформовано автором

Найвищий рівень гармонізації інтегрованого розвитку підприємств характерний для європейських компаній – 87-94%. Це свідчить про ефективне управління процесами інтегрованості розвитку даних компаній та досить незначне відхилення їх векторів розвитку від еталонного вектору. Для українських компаній можемо спостерігати досить низький рівень гармонізації інтегрованого розвитку бізнесу – 23-46%. Тому можна констатувати низьку ефективність управління інтегрованим розвитком даних компаній та присутність дисгармонії напрямів розвитку бізнесу. Дана ситуація потребує якісних змін, які запропоновано запровадити на основі реплікаційної

моделі. Отримані результати моніторингу ефективності процесів управління інтегровани розвитком на основі рівня його гармонізації наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Прогнозні показники рівня гармонізації інтегрованого розвитку досліджуваних компаній в результаті впровадження реплікаційної моделі

Підприємство	BV	SIG	SD	$arcos\,\gamma$, градуси	$-\frac{1}{\frac{\gamma}{\gamma_{max}}}$	Рівень гармонізації інтегрованого розвитку (HID), %
Еліта	0,181	0,232	0,017	32,6	0,404	47
Калина	0,031	0,042	0,044	8,3	0,848	87
Едельвіка	0,055	0,062	0,007	30,6	0,441	51
Кремтекс	0,032	0,045	0,084	22,4	0,591	64
Кременчуцька ТК	0,140	0,208	0,026	31,1	0,433	50
Мрія	0,106	0,052	0,076	15,8	0,711	74
Нововолинська ШФ	0,154	0,043	0,021	38,7	0,293	38
Рівненська ФНМ	0,125	0,066	0,020	31,4	0,426	49
Прилуцька ШФ	0,068	0,096	0,017	28,5	0,480	54
Балістика	0,094	0,057	0,020	27,9	0,490	55
Козак	0,067	0,049	0,087	12,9	0,764	79
Стрітекс	0,115	0,197	0,013	34,8	0,364	44
Елегант	0,043	0,042	0,008	27,7	0,494	55
H&M	0,549	0,856	0,678	10,3	0,812	83
Inditex	0,478	0,383	0,563	8,8	0,839	86
G-Star Raw	0,432	0,507	0,503	4,1	0,925	93
Vistula	0,547	0,355	0,633	12,8	0,766	79
S.Oliver	0,482	0,557	0,549	3,6	0,934	94
Impetus	0,419	0,535	0,561	7,0	0,873	89
Promod	0,589	0,585	0,502	4,1	0,925	93
Silvano Fashion	0,523	0,675	0,639	6,0	0,890	90
LPP	0,571	0,569	0,640	3,2	0,942	95

Джерело: сформовано автором

Впровадження реплікаційної моделі інтегрованого розвитку матиме позитивний вплив на його гармонізацію для всіх українських і частково європейських компаній. Для українських компаній можемо спостерігати

підвищення гармонізації інтегрованого розвитку в середньому в 2 рази. Найвищий результат характерний для Калини та Елегант – більш, ніж втричі, а мінімальне зростання (2-4 в.п.) – для Нововолинської швейної фабрики та Кременчуцької трикотажної фабрики. Деякі європейські компаній мають зниження рівня гармонізації інтегрованого розвитку (рис. 5.9) - H&M, Inditex, Vistula та Silvano Fashion. Хоча для більшості європейських компаній гармонізація інтегрованого розвитку має зростання в результаті імплементації реплікаційної моделі, однак воно не є значним. Основним фактором цього є те, що досліджувані європейські мережеві компанії мають досить високий рівень розвитку і його додаткове інтегрування не має такого значного ефекту як для українських підприємств.

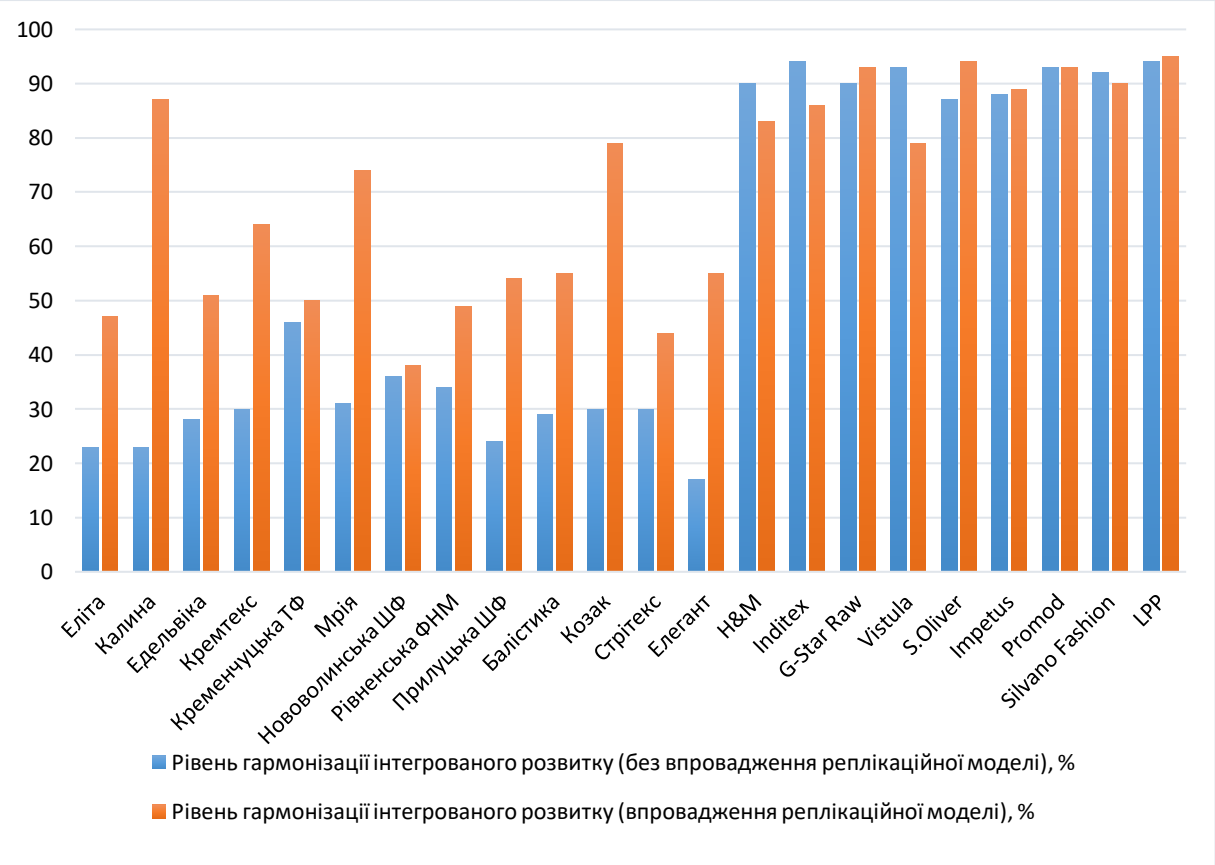


Рис. 5.9. Прогнозні результати моніторингу гармонізації інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств з урахуванням імплементації реплікаційної моделі

Джерело: сформовано автором

Оскільки визначено подібність реагування компаній з урахування реплікації інтегрованого розвитку, то можна припустити, що підприємства можуть мати спільні характеристики. Це дозволило кластеризувати досліджувані компанії з урахуванням індикаторів ефективності за визненими напрямами інтегрованого розвитку (рис. 5.10).

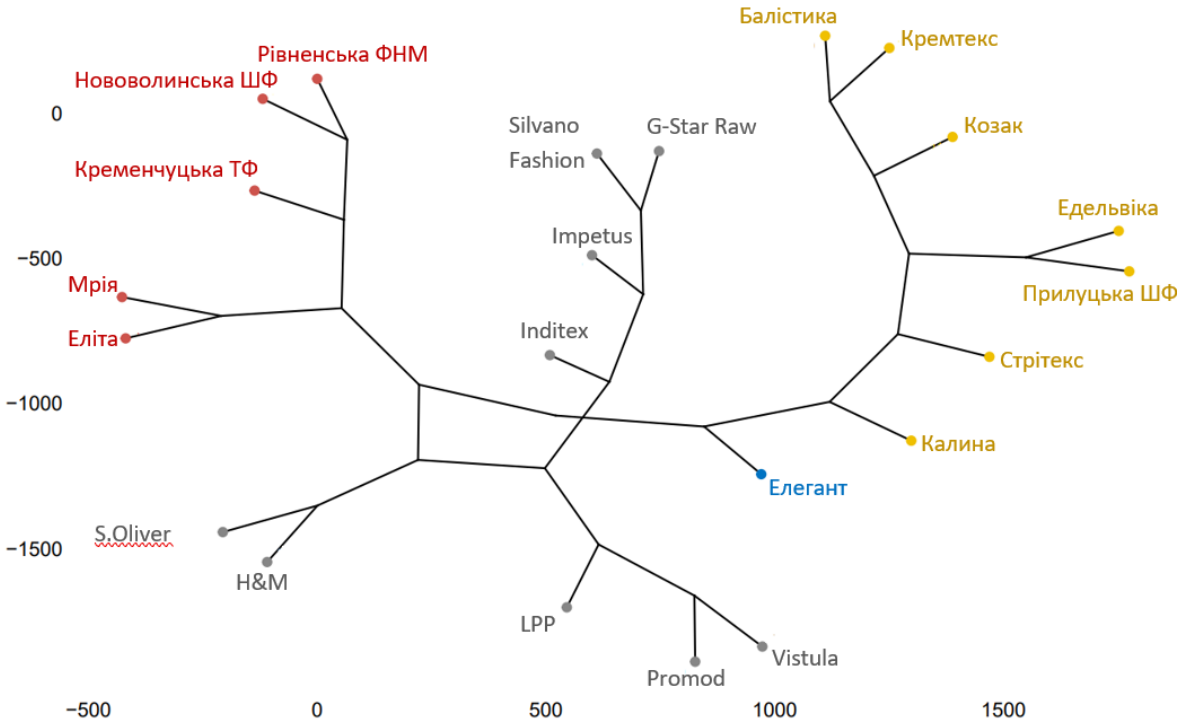


Рис. 5.10. Дендрограма кластеризації досліджуваних компаній за індикаторами інтегрованих напрямів розвитку

Джерело: сформовано автором

За результатами кластеризації за індикаторами напрямів інтегрованого розвитку сформовано чотири кластери. При цьому варто звернути увагу, що всі європейські компанії ввійшли до одного кластеру, оскільки мають подібні показники за напрямами розвитку, які інтегруються з незначним відхиленням від еталоного вектора його гармонізації. Вітчизняні компанії мають три кластери, серед яких один автономний – Елегант. Дана компанія виокремлена в автономний кластер, оскільки має найнижчий ріень розвитку за напрямом віртуалізації бізнесу, а також досить низкий сталий розвиток підприємства.

Діагностика ефективності управління інтегрованим розвитком це підтверджує, адже серед усіх досліджуваних компаній Елегант має найнижчий показник гармонізації інтегрованого розвитку – лише 17%. За визначеними показниками гармонізації інтегрованого розвитку та індикатора загального розвитку бізнесу проведено кластеризацію досліджуваних компаній за методом k-NN, результати якої наведено на рис. 5.11.

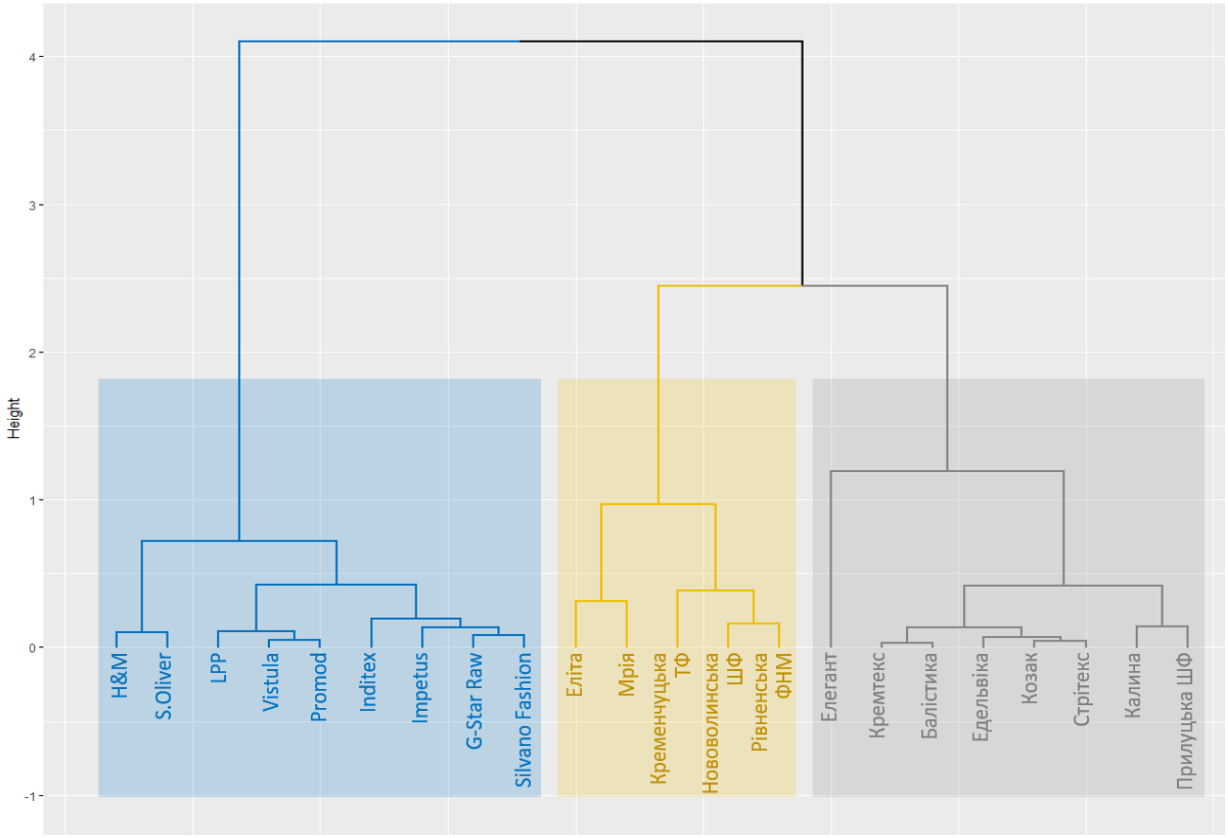


Рис. 5.11. Ієрархічна дендрограма кластеризації досліджуваних компаній за рівнем гармонізації та загального розвитку бізнесу

Джерело: сформовано автором

Європейські компанії утворюють один кластер, оскільки вирізняються високим рівнем розвитку та гармонізації бізнесу, порівняно з українськими. Українські підприємства формують два інших кластери: до жовтого увійшли компанії з подібними вхідними параметрами, зокрема, рівнем загального розвитку вище 0,5, а до сірого – всі інші. Наступним кроком є дослідження

закономірних змін гармонізації інтегрованого розвитку для компаній за виокремленими кластерами (рис. 5.12).

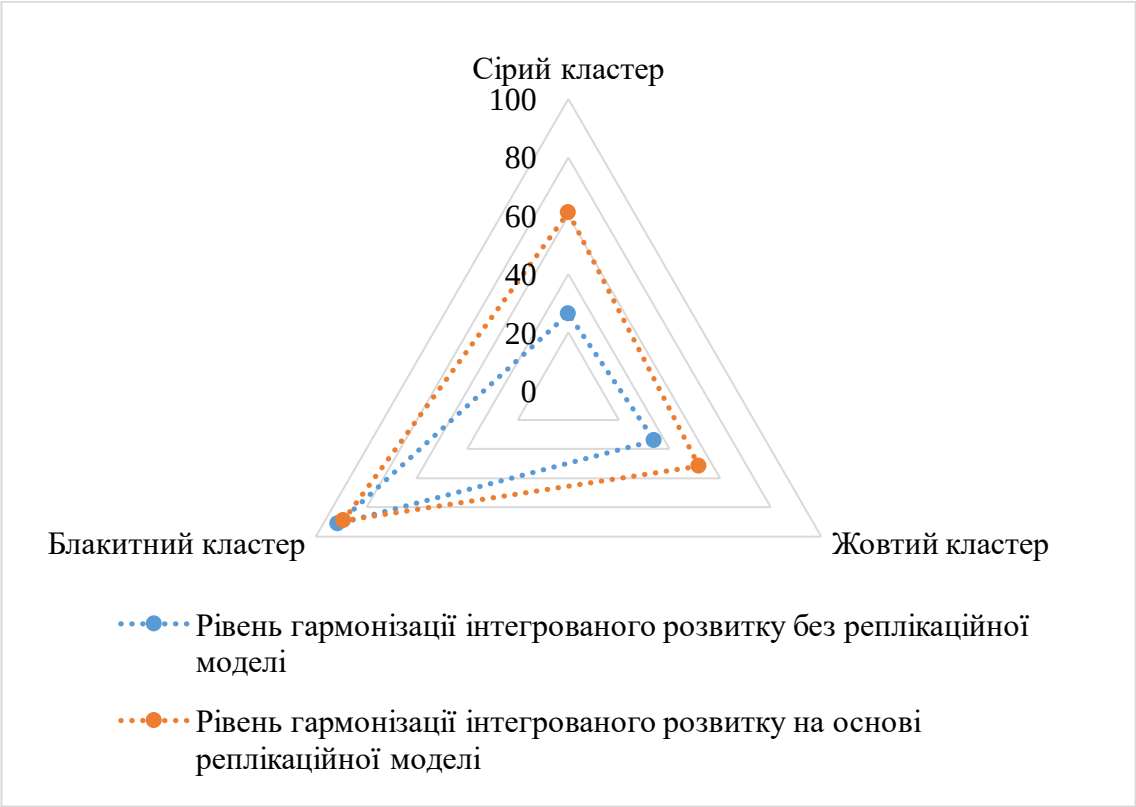


Рис. 5.12. Прогнозний рівень гармонізації інтегрованого розвитку для окремих кластерів.на основі впровадження реплікаційної моделі

Джерело: сформовано автором

Для блакитного кластеру європейських компаній характерний найвищий середній рівень гармонізації інтегрованого розвитку. Реплікація інтегрованих компонент не має суттєвого впливу на зміну гармонізації напрямів розвитку. Для жовтого кластеру характерне середнє підвищення гармонізаціїї інтегрованого розвитку на 18 в.п. Українські компанії даного кластеру мали рівень гармонізації інтегрованого розвитку нижче середнього і впровадження реплікаційної моделі має достатній позитивний вплив на його зростання. Українські підприємства сірого кластеру мали найнижчий рівень розвитку та гармонізації інтегрованих його напрямів, однак використання реплікаційної моделі дозволяє ліквідувати

дисгармонію та підвищити HL майже втричі. Це підтверджує ефективність пропонованої реплікаційної моделі першочергово для компаній з низьким рівнем розвитку, оскільки її використання сприяє суттєвому зростанню ключових індикаторів, використаних для моніторингу ефективності управління інтегрованим розвитком бізнесу.

Проведене моделювання доводить, що запропонована система моніторингу ефективності процесів інтегрованого розвитку на основі індикатора його гармонізації дозволяє не тільки оцінити її рівень, але й сформувати пропозиції щодо коригування асиметрій інтегрування за напрямами розвитку.

Перевагами даної системи є можливість оперативного відслідковування результатів впровадження стратегічних напрямків розвитку компанії з точки зору її соціальної, екологічної та економічної складових. Також система дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечувати підвищення якості продукції та послуг, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, зменшувати витрати та підвищувати прибутковість.

Також система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі Вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії має низку інших переваг. Перш за все, вона дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати сталий розвиток, за рахунок гармонізації трьох ключових напрямків розвитку. Крім того, система дозволяє оцінювати ефективність різних напрямків розвитку і проводити аналіз ефективності впровадження нових технологій та виведення нових продуктів.

Складові елементи системи моніторингу включають:

– вектор гармонізації інтегрованого розвитку компанії, який складається з трьох компонент: BV (Business Virtualisation), SIG (Socio-Inclusive Growth) та SD (Sustainable Development).

– показник гармонізації інтегрованого розвитку на основі даного вектору, який визначається на основі величини відносного внеску кожної компоненти до загального розвитку підприємства.

– моделювання впливу компонент на показник гармонізації інтегрованого розвитку, що дозволяє визначити оптимальний баланс між трьома компонентами.

– кластерний аналіз компаній, який дозволяє порівнювати ефективність розвитку підприємств в різних галузях та визначати лідерів у кожній з них.

Крім того, використання даної системи дозволяє ефективно контролювати і відслідковувати процеси реалізації стратегій і планів розвитку компанії, а також оперативно вносити зміни до них у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, менеджмент може вчасно приймати рішення щодо необхідних коректив до розвитку підприємства та забезпечувати його конкурентоспроможність на ринку. Однією з ключових складових елементів системи є BV (Business Virtualisation), що дозволяє віртуалізувати бізнес і підвищувати рівень автоматизації бізнес-процесів. Іншою складовою елементою є SIG (Socio-Inclusive Growth), яка спрямована на соціально-інклюзивне зростання компанії та забезпечення доступності продукції для широкого кола клієнтів. Нарешті, SD (Sustainable Development) - третя складова, дозволяє забезпечувати сталий розвиток підприємства і дбати про довкілля.

Враховуючи ці складові елементи, система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі вектору його гармонізації може мати потенціал для вдосконалення управління компанією та підвищення її ефективності. Система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі Вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії має наступні переваги з точки зору функцій управління:

– планування – система надає можливість визначити цілі підприємства з урахуванням трьох компонентів Вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії - BV, SIG та SD. Завдяки цьому підприємство може розробити більш комплексний та проривний план розвитку, який відповідатиме потребам ринку та клієнтів;

– організація – система моніторингу процесів управління дозволяє забезпечити ефективну координацію дій між різними відділами та підрозділами підприємства, оскільки вона дає можливість відстежувати та контролювати роботу кожного компонента вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії. Це допомагає збільшити ефективність комунікації між підрозділами та уникнути дублювання робіт.

– мотивація – система моніторингу процесів управління сприяє стимулюванню працівників до більш ефективної роботи завдяки визначенню та відстеженню конкретних показників розвитку підприємства. Зокрема, відстеження показника гармонізації інтегрованого розвитку на основі Вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії може бути використано як інструмент мотивації працівників до досягнення більш проривних та амбіційних цілей.

– контроль – система надає можливість визначати ефективність використання ресурсів компанії та її успішність на ринку. Крім того, система дозволяє оперативно виявляти проблемні ситуації та вживати необхідні заходи для їх вирішення.

Таким чином, можна стверджувати, що система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі Вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії має значні переваги для управління підприємством з точки зору функцій управління. Вона дозволяє планувати та організовувати діяльність компанії з урахуванням вимог ринку та соціальних аспектів, мотивувати персонал до досягнення кращих результатів та контролювати їхню роботу. Крім того, система дозволяє оперативно реагувати

на проблемні ситуації та вживати необхідні заходи для їх вирішення, що робить її ефективним інструментом управління підприємством.

Сформований методичний підхід дозволив діагностувати асиметрію розвитку компаній на основі визначеного набору показників, зокрема відхилення від еталонного вектора гармонізації в частині його інтеграції. Проведений факторний аналіз дозволив виявити найбільш впливові напрями розвитку, а також змоделювати можливості інтеграції в контексті підвищення рівня гармонізації. Це дослідження доводить, що після війни пріоритетним напрямком інтеграції для українських компаній має стати інклюзивне зростання та залучення знань, технологій та досвіду успішних підприємств. Все це створить передумови для якісного розвитку компаній, підвищення ефективності, гармонізації та оздоровлення економіки в цілому.

Висновки до розділу 5

Отримані результати щодо поставлених завдань надають змогу стверджувати:

1. Парадигмальна конструкція є комплексним підходом до розвитку підприємств, що передбачає інтегрованість різних аспектів бізнесу з урахуванням віртуалізації, інклюзивності та сталого розвитку. Цей підхід дозволяє підприємствам досягати максимальної ефективності та результативності у всіх сферах діяльності, збільшувати свою конкурентоспроможність та відповідати сучасним вимогам глобального ринку. Водночас він забезпечує соціальну відповідальність та сталість розвитку підприємств, що стає все більш важливим у сучасному світі. Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств передбачає комплексний підхід до розвитку компанії, з

орієнтацією на різноманітні аспекти її діяльності. Основною особливістю такої системи є те, що вона включає в себе економічну, організаційну, інноваційну та інформаційну компоненти, які взаємодіють між собою та доповнюють одна одну.

2. Парадигмальна конструкція ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств базується на декількох теоріях, включаючи теорію системного підходу, стратегічного управління, інноваційного управління, соціально-відповідального бізнесу, теорію стейкхолдерів, теорію ресурсів підприємства та концепцію сталого розвитку. Дані теорії та концепції використані для створення ефективної системи інтегрованого розвитку підприємств, що сприятиме стабільному розвитку компанії і її успіху на ринку. Інтеграція цих підходів та концепцій дозволяє розглядати підприємство як систему, що враховує потреби стейкхолдерів, забезпечує стратегічне планування та реалізацію, сприяє інноваціям та використанню внутрішніх ресурсів, а також бере до уваги соціальні, екологічні та економічні аспекти. Такий підхід дозволить компанії стати конкурентоспроможною, стійкою та відповідальною у сучасному бізнес-середовищі, а також розширити свої можливості для успішного майбутнього розвитку.

3. Запропонована система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі вектору гармонізації інтегрованого розвитку компанії має значні переваги для управління підприємством з точки зору всіх функцій управління. Вона дозволяє планувати та організовувати діяльність компанії з урахуванням вимог ринку та соціальних аспектів, мотивувати персонал до досягнення кращих результатів та контролювати їхню роботу. Крім того, система дозволяє оперативно реагувати на проблемні ситуації та вживати необхідні заходи для їх вирішення, що робить її ефективним інструментом управління підприємством.

4. Згідно з отриманими результатами, рівень розвитку вітчизняних і європейських підприємств мають значний і статистично значимий позитивний вплив на їх інтегрований розвиток, тобто інтегрований розвиток підприємств має суттєвий взаємозв'язок із загальним розвитком досліджуваних компаній. Рівняння лінійного взаємозв'язку можуть бути використані для передбачення майбутнього загального розвитку підприємств на основі їх інтегрованого розвитку. Проте, слід зазначити, що рівняння були отримані на основі даних лише для українських та європейських підприємств, тому їх застосування до інших країн може бути обмеженим. Крім того, слід пам'ятати, що взаємозв'язок між загальним розвитком та інтегрованим розвитком підприємств може бути складнішим і вимагати врахування інших факторів, таких як рівень конкуренції, сфера діяльності та політичний контекст.

5. Запропонована в дослідженні інтеграційна мапа розвитку компанії може слугувати ефективним бізнес-навігатором для пошуку партнерів. Вона також відкриває для підприємства поле для визначення своїх переваг та недоліків на ринку порівняно з конкурентами. Своєю чергою, це дає можливість розставити пріоритети та перетворити конкурента на партнера з розвитку бізнесу. Монолітна система взаємовідносин, описана в попередніх дослідженнях, не може функціонувати якнайкраще під час кризи. Вона набуває гібридного характеру, розширюючи ядро взаємовідносин зі стейкхолдерами бізнесу як платформи для зовнішнього операційного середовища. Запропонований підхід може стати важливим інструментом для оцінки якості та ефективності цих відносин. На практиці компанія може одночасно інтегрувати свій розвиток з великою кількістю різних підприємств, які мають власну специфіку та можуть перебувати поза сферою її функціонування. Це розширює рамки дослідження і вимагає мультиреплікації. Але в цьому дослідженні передбачається, що інтеграція з такими суб'єктами не є вирішальною, оскільки не належить до основної форми його діяльності, а являє собою лише допоміжну функцію.

6. Сформований методичний підхід дозволив діагностувати асиметрію розвитку компаній на основі визначеного набору показників, зокрема відхилення від еталонного вектора гармонізації в частині його інтеграції. Проведений факторний аналіз дозволив виявити найбільш впливові напрями розвитку, а також змоделювати можливості інтеграції в контексті підвищення рівня гармонізації. Це дослідження доводить, що після війни пріоритетним напрямком інтеграції для українських компаній має стати інклюзивне зростання та залучення знань, технологій та досвіду успішних підприємств. Все це створить передумови для якісного розвитку компаній, підвищення ефективності, гармонізації та оздоровлення економіки в цілому.

7. Пропонована система відстеження процесів управління інтегрованим розвитком підприємств, базуючись на Векторі гармонізації інтегрованого розвитку компанії, має значні переваги для управління підприємством з усіх функціональних точок зору. Вона дозволяє планувати та організовувати діяльність компанії, враховуючи вимоги ринку та соціальні аспекти, мотивує персонал до досягнення кращих результатів і контролює їхню роботу. Більше того, система дозволяє оперативно реагувати на проблемні ситуації та приймати необхідні заходи для їх вирішення, що робить її ефективним інструментом управління підприємством.

8. Розроблений методичний підхід дозволив діагностувати нерівномірний розвиток компаній на основі визначеного набору показників, зокрема відхилень від еталонного вектора гармонізації щодо його інтеграції. Здійснений факторний аналіз дозволив виявити найбільш впливові напрями розвитку, а також змоделювати можливості інтеграції з метою підвищення рівня гармонізації. Це дослідження підтверджує, що після війни пріоритетним напрямком інтеграції для українських компаній повинне бути інклюзивне зростання та залучення знань, технологій та досвіду успішних підприємств. Все це створить передумови для якісного розвитку компаній, підвищення ефективності, гармонізації та оздоровлення економіки в цілому. Інтегрований

розвиток є ключовим фактором у забезпеченні стійкого прогресу та конкурентоспроможності підприємств. Це підходить, що зосереджується на взаємозв'язку різних аспектів діяльності компанії, таких як економічні, соціальні та екологічні показники. Інтегрований розвиток враховує потреби ринку, сприяє підвищенню якості продукції та послуг, забезпечує збалансований розвиток людського капіталу та збереження навколишнього середовища.

9. Управління інтегрованим розвитком передбачає систематичний аналіз та моніторинг різних аспектів діяльності компанії. Це включає в себе планування, визначення стратегій, використання інструментів контролю та оцінки результатів. Застосування системи моніторингу дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, а також ефективно управляти ризиками та проблемними ситуаціями. Залучення персоналу до процесу інтегрованого розвитку є важливим аспектом успіху. Мотивування співробітників, надання їм можливості розвиватися та залучатися до прийняття рішень, сприяє досягненню кращих результатів. Крім того, важливо забезпечити належний контроль за виконанням завдань та досягненням поставлених цілей, що дозволить підприємству ефективно реалізовувати свій потенціал.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора: [16, 22, 27, 29, 34, 37, 137, 142, 286].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної наукової проблеми щодо формування концептуальних положень, розвитку методичних підходів, а також розробки інструментів управління інтегрованим розвитком підприємств у пост-індустріальній економіці. В підсумку за результатами проведених досліджень можна сформулювати такі висновки:

1. Незважаючи на наявність вагомих напрацювань щодо управління розвитком підприємств, необхідність його інтегрованості та адаптації до сучасної екосистеми спонукала до розробки комплексного екосистемного підходу, який охоплює не лише внутрішньо організаційні зміни, а й динаміку взаємовідносин із зовнішнім середовищем. На основі бібліометричного аналізу концептуальних підходів до інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання сформовано теоретичні постулати інтегрованого підходу до управління розвитком підприємств. У дисертації акцентується, що інтегрований підхід до управління розвитком підприємств передбачає екосистемне мислення, на платформі якого генерується стратегічне планування, контроль і адаптація до змін, що відповідають вимогам динамічного нестабільного ринкового середовища та сприяють досягненню конкурентних переваг у гіпермінливих умовах постіндустріальної економіки.

2. У контексті становлення нового технологічного укладу першочерговим аспектом життєздатності компаній стає їх висока адаптивність до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, що зумовлює необхідність розробки нових механізмів інтегрованого розвитку підприємств, заснованих на використанні потенціалу бізнесу. Такі процеси сприяють підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності через широке використання сучасних технологій віртуалізації бізнесу та

мережевих принципів взаємодії суб'єктів господарювання та всіх зацікавлених сторін у цілому. Інтегрований розвиток компаній залежить від широкого спектру факторів-каталізаторів та інгібіторів, що включають як зовнішні, так і внутрішні аспекти екосистеми бізнесу. Перехід до парадигми «економіка для людини» та врахування екологічних, соціальних індикаторів, а також рівня віртуалізації бізнесу, його інноваційного потенціалу в процесі розвитку компаній є критично важливими. Інтегрований підхід, що включає співпрацю держави, бізнесу, науки та освіти, має стати ключовим чинником для генерування динамічних можливостей, конкурентних переваг і економічного зростання.

3. Дослідження інтегрованого розвитку підприємств у контексті сучасних ринкових відносин ідентифікувало необхідність його імплементації в екосистему суб'єктів господарювання для забезпечення високоефективного використання ресурсів і досягнення комплексних ефектів та синергетичних результатів, включаючи економічні, екологічні, соціальні, інноваційні. Основоположними принципами інтегрованого розвитку визначаються, як детермінізм, єдність поведінки і ситуативних варіацій, верифікація стратегічних рішень, врахування специфіки підприємств, інноваційності бізнес-процесів і системно-структурної цілісності, що сприяє формуванню розгалуженої класифікаційної архітектоніки з використанням гібридних підходів. Часткова інтеграція та модулеризація є поширеними та ефективними формами інтегрованого розвитку, сприяючи підвищенню ефективності, стратегічної стійкості та гнучкості функціонування бізнес-структур у динамічному середовищі.

4. Діагностика результативності розвитку вимагає використання комплексних індикаторів, в основі яких сформовані інтегральні показники. Порівняльний аналіз методів оцінювання розвитку підприємств показав, що важливо враховувати конкретні стратегічні наміри підприємства та динаміку факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. Використання

таксономічного показника на основі результуючих індикаторів дозволяє систематизувати інформацію та проводити об’єктивну діагностику розвитку підприємств, сприяючи ефективному обґрунтуванню та впровадженню управлінських рішень і стабільному підвищенню ефективності діяльності компаній.

5. Враховуючи потребу організації управління інтегрованим розвитком, у підприємств виникає потреба обґрунтування використання комплексу показників, а також спеціальних функцій для відслідкування динаміки індикаторів і забезпечення перепроєктування механізму та вдосконалення системи управління. Запропонований нами підхід до оцінювання рівня розвитку підприємств, заснований на ключових індикаторах результативності, дозволяє сформувати систему індикаторів інтегрованого розвитку та відображає його змістовне наповнення для суб’єктів господарювання. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, оптимізувати управлінські рішення на основі комплексних ключових індикаторів результативності та сприяє створенню гнучких стратегій інтегрованого розвитку.

6. В сучасних умовах інтеграції бізнесу важливого значення набуває позиція компанії у глобальній мережі, її вплив на міжорганізаційне поширення інновацій на етапі у разі злиття та поглинання, а також врахування акторів за межами компаній, таких як споживачі, постачальники та партнери. Проведене моделювання інтеграції підприємств у глобальні інноваційні мережі дозволило довести, що ефективність постсуміжної інтеграції компаній у контексті злиттів та поглинань залежить від рівня подібності та перерозподілу ресурсів між компаніями. Позиція компаній у глобальній інноваційній мережі має великий вплив на поширення інновацій після злиття, однак інтеграція ресурсів та мережева синергія залишаються важливими чинниками успіху цього процесу. Отже, врахування мережевих аспектів та партнерських

взаємозв’язків також є необхідними для ефективного розвитку компаній у контексті злиття та поглинання.

7. Визначення глобальних тенденцій розвитку легкої промисловості дозволило стверджувати, що цей ринок продовжуватиме зростати швидкими темпами у найближчі 7 років. Азійсько-Тихоокеанський регіон зберігатиме свою вагому частку на світовому ринку. ЄС активно працює над створенням сталої та циркулярної легкої промисловості, включаючи міжнародну торгівлю і співробітництво з Україною. Інтегрований розвиток підприємств має орієнтуватись на зелені моделі, які стали пріоритетними на світовому ринку та відображають зростаючий інтерес до рівня негативного впливу підприємств легкої промисловості на навколишнє середовище. Українська легка промисловість містить бар’єри розвитку, такі як обмежене виробництво власних матеріалів, значний рівень імпорту та низьку продуктивність. Однак існує потенціал для розвитку галузі, особливо виробництва одягу та взуття, через інтеграцію із зарубіжними партнерами та виходом на нові ринки. Інвестування нових технологій та модернізація фабрик дають можливість підвищити продуктивність та конкурентоспроможність української легкої промисловості. Для зростання кількісних параметрів пропозицій на ринку одягу в Україні необхідно ефективно інтегрувати українських виробників, бренди та творців моди з зарубіжними партнерами з виходом на експортні ринки. Інтеграція з постачальниками тканин є ключовим фактором для забезпечення якісними матеріалами та досягнення конкурентоспроможності українського виробництва одягу на міжнародному ринку.

8. Розвиток підприємств на основі стратегічного управління, новітньої технологізації та ефективного інтегрування у світові виробничі мережі вимагає комплексного підходу, що включає державну підтримку та вдосконалення правового регулювання. Інституціонально-правове забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості є ключовим елементом їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. Такий

підхід сприятиме не тільки підвищенню ефективності внутрішнього розвитку промисловості, але й зміцненню її позицій на міжнародному рівні. Отримані результати демонструють ключову роль партнерства між урядовими органами, галузевими асоціаціями, науковими установами та безпосередньо підприємствами, що сприяє не тільки розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності, але й встановленню стабільної правової бази та сприятливого інноваційного бізнес-середовища. Такий інтегрований підхід має потенціал стимулювати зростання і розвиток легкої промисловості України до успішної співпраці на європейському ринку.

9. Визначальною ознакою підприємств-лідерів є випереджаючий розвиток бізнесу, що враховує інтереси стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Розроблена методика оцінювання рівня інтегрованого розвитку в легкій промисловості України та ЄС надає можливість ідентифікувати основні фактори, які впливають на ефективність діяльності компаній і їх суспільну цінність. Такі детермінанти, як фінансове та ресурсне забезпечення, інтелектуальний та інноваційний потенціал, економічна безпека, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, виробнича вертикаль, співробітництво та кооперація, є ключовими у підвищенні рівня розвитку підприємств. Застосування запропонованої методики передбачає використання функції корисності з урахуванням дискримінант, адаптованих щодо специфіки промисловості. Апробація методики засвідчила її гнучкість та можливість адаптувати визначені детермінанти залежно від стратегічних змін і потреб стейкхолдерів. Проведений аналіз засвідчив, що інтегрований розвиток компаній легкої промисловості має містити мережу альтернативних партнерських взаємоз’язків, підвищення кваліфікації персоналу, діджиталізацію, ніашорінг, акцент на екологічності та етиці, використання віртуальних технологій для створення гнучких і стійких ланцюгів доданої вартості.

10. Ключовим фактором успішності підприємств є їх здатність до швидкої адаптації в умовах зміни ринкових умов і ліквідації руйнівних наслідків війни. Аналіз наукових підходів і моделей інтегрованого розвитку підприємств фокусує увагу на важливості комплексного використання економічних, організаційних, інформаційних та інноваційних компонентів у межах механізму забезпечення інтегрованого розвитку бізнесу. Отримані результати щодо пропонованого адаптивного механізму інтегрованого розвитку підприємств дозволяють підвищити гнучкість і реактивність компаній до змін, оптимізувати управління, синхронізувати бізнес-процеси, знизити рівень ризиків і забезпечити конкурентоспроможність. Проведене дослідження та сформована модель оцінювання ефективності розвитку підприємств надає практичні інструменти для вдосконалення адаптивних механізмів управління, які можуть значно підвищити гнучкість та ефективність компаній у складних і непередбачуваних умовах.

11. Оцінювання ефективності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості диктує необхідність розробки комплексної методології з акцентом на проблематиці систематизації і діагностики інтегрованих процесів у бізнес-структурах, що впливає на їх ефективність та потенціал розвитку. Запропонована методологія ґрунтується на результатах бізнес-діагностики та інтегральних коефіцієнтах за визначеними економічною, соціальною, інноваційною та інформаційною компонентами, формуванні орбітальної моделі та мапи інтегрованого розвитку підприємств, надає можливість ідентифікувати тип підприємств (від форвардів до аутсайдерів), їх позицію та потенціал визначеної орбіталі для розвитку промисловості. Проведене дослідження за орбіталями пропонованої моделі дає підґрунтя щодо конкретних рекомендацій для формування інтегрованих взаємозв’язків і бізнес-процесів, що сприяють підвищенню ефективності та розвитку як окремих підприємств, так і групи потенційних партнерів. Розроблена методологія відіграє пріоритетну роль для підприємств легкої промисловості

України у вирішенні проблеми недостатньої інтегрованості та досягнення успішного розвитку бізнесу, сприяючи їхньому адаптивному та якісному зростанню.

12. Розширення інтегрованості за межі національного ринку може бути перспективним для більшості компаній, однак ефективність такого підходу залежатиме від конкретних умов, їх ринкових характеристик, тому кожному підприємству необхідно проводити індивідуальний аналіз для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження розробленої реплікаційної моделі сприятиме збільшенню концентрації інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання, зокрема для адаптації на міжнародному ринку. Це дозволить компаніям посилити свої конкурентні позиції та розширювати ринкову діяльність, генерувати нові можливості для сталого розвитку, віртуалізації бізнесу та посилення його інклюзивності на основі ефективного управління якістю інтегрованого розвитку згідно пропонованої VSS-матриці реплікаційної моделі. Дослідження доводить, що компанії, які впроваджуватимуть інтегрований розвиток на основі реплікаційної моделі, матимуть можливість значного випередження тих, що використовують традиційний підхід до розвитку бізнесу. Отримані результати дозволяють ідентифікувати раплікаційні можливості та доцільність інтегрованості за визначеними напрямами та компонентами з потенційними партнерами на національному та міжнародному ринках. Сформований підхід реплікаційної моделі інтегрованого розвитку вказує на можливості врахування унікальності підприємств з урахуванням їх особливостей в розрізі національного та міжнародного ринків.

13. Сучасні умови господарювання вимагають від компаній швидкої адаптації до змін, що створює об'єктивну необхідність обґрунтування управління розвитком підприємств з урахуванням інтегрованості різних аспектів функціонування бізнесу, зокрема, віртуалізацію, інклюзивність і сталість розвитку, що є важливим кроком у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Сформована за результатами дослідження парадигмальна конструкція сприяє оптимізації процесів і ресурсів, підвищує ефективність та результативність діяльності підприємств, враховуючи реактивність реагування на гіперзміни ринкових умов. Також ця конструкція забезпечує соціальну відповідальність та екологічну сталість, інтегруючи економічні, соціальні, інформаційні та інноваційні компоненти у єдиний вектор стратегічного розвитку. Це в свою чергу створює фундаментальну основу для довгострокового успіху та сталого розвитку компаній у складних умовах сучасної глобалізованої екосистеми.

14. Незважаючи на ідентифіковані проблеми розвитку підприємств легкої промисловості України в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, проведене моделювання дозволило продемонструвати, що інтегрований розвиток підприємств матиме значний позитивний вплив на ефективність їх функціонування, та підтвердити це відповідними критеріальними коефіцієнтами. Впровадження реплікаційної моделі інтегрованого розвитку надає компаніям змогу ефективніше використовувати свої ресурси та підвищувати рівень функціонального розвитку. Отримані результати вказують на важливість інтегрованого підходу до розвитку підприємств, як ключового чинника для подолання кризових явищ і стимулювання загального прогресу в промисловості. У контексті пандемії та війни система взаємовідносин між підприємствами набуває характеру, що доводить важливість інклюзивного зростання, залучення знань та технологій для українських компаній в умовах відбудови, які можуть сприяти їх якісному розвитку та відновленню економіки в цілому.

15. Інтегрований розвиток підприємств є ключовим фактором у забезпеченні стійкого прогресу та конкурентоспроможності, оскільки він базується на взаємозв’язку різних аспектів діяльності компанії, включаючи економічні, соціальні, інноваційні та інформаційні компоненти. Управління інтегрованим розвитком вимагає екосистемного аналізу, моніторингу,

планування стратегій та застосування контрольного інструментарію. Розроблена система моніторингу процесів управління інтегрованим розвитком підприємств на основі вектору гармонізації є ефективним інструментом управління, який дозволяє планувати, організовувати, мотивувати персонал і контролювати діяльність компаній з урахуванням вимог ринку та соціальних аспектів, а також реагувати на проблеми і впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення. Екосистема управління інтегрованим розвитком дозволяє підприємствам адаптуватись до динамічних змін в економіці та суспільстві, мінімізувати ризики та загрози, підвищити якість продукції та послуг, сприяє мережевізації взаємозв'язків і трансформації асиметрії розвитку в конкурентні переваги, якісному зростанню інтелектуального капіталу, інклюзивному зростанню та збереженню навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У.Я. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційного розвитку залізорудних підприємств. *Економічний простір*. 2019. №145. С. 115-127.

2. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. Економічні науки.* 2016. № 32. С. 141-149.

3. Асоціація «Українська асоціація підприємств легкої промисловості» – Укрлегпром. 2023. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom-pro-zakupivli-dlya-zsu-ta-inshi-napryamky-roboty/ (дата звернення: 20.12.2023).

4. Залуцька Х.Я. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напряму. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер. Економічні науки*. 2020. № 3 (147). С. 83-97.

5. Базилевич В. Д., Ігнатюк, А. І., Гайдай, Т. В. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI століття. *Економічна теорія*. 2013. № 1. С. 111-118.

6. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 2. С. 77-81.

7. Балуєва О., Лісютін А. Завдання державного регулювання розвитком легкої промисловості України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 315.

8. Белова І. М., Завитій, О. П., Семенишена, Н. В. Генезис холдингів та агрохолдингів в Україні як інституційних одиниць. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*. 2019. № 30. С. 104-122.

9. Берест М. М., Дудка, М. О. Теоретичні засади та класифікаційні аспекти категорії розвиток. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №7. С. 173-179.

10. Берестецька О. Аналіз дорожньої карти розвитку текстильної промисловості регіону як інструменту конкурентного позиціонування в глобальній економіці. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. № 3–4. С. 77–85.

11. Бойченко К. Development of Integrated Smart Business Models for Economic Recovery in Ukraine and the European Union. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ: КНЕУ, 2023. С. 28-31. (0,4 д.а.).

12. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень. Випуск 17*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, 16-17 березня 2023 р. м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща. 2023. С. 26. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виокремлено переваги розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній у подоланні наслідків війни та виклики у процесі їх впровадження).

13. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2023. №3. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663 (0,9 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено особливості впливу цифровізації на інтегрованість бізнес-моделі компанії).

14. Бойченко К., Мєтьолкін В. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-50 (0,5 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено підходи до оцінювання ефективності інтегрованих бізнес-моделей).

15. Бойченко К.С. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 160-177. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.160.177 (0,5 д.а.).

16. Бойченко К.С. Асиметрія інтегрованого розвитку підприємств в умовах ліквідації наслідків війни. *Економіка та підприємництво.* 2022. №48. С. 59-70. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.48.BoichenkoK (0,4 д.а.).

17. Бойченко К.С. Діагностика та забезпечення інноваційної діяльності інтегрованих бізнес-структур. *Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі*: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конференції, 1 грудня 2018 р. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 33-34. (0,2 д.а.).

18. Бойченко К.С. Екосистема великих даних і бізнес-аналітики в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-прак. конф., 12–13 жовт. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 111-112. (0,2 д.а.).

19. Бойченко К.С. Імперативи інтегрованого розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6(2). С. 27-33. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-29 (0,6 д.а.).

20. Бойченко К.С. Інноваційний розвиток підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(3). С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%283%29__18 (дата звернення: 11.04.2021) (1,0 д.а.).

21. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток бізнесу в Україні. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти*: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф., 13-14 листопада 2019 р. Львів: Львівський науковий форум, 2019. С. 7-8. (0,2 д.а.).

22. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів І

Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2016 р. Київ: КНЕУ, 2016. С. 92–93. (0,2 д.а.).

23. Бойченко К.С. Інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 83-88. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-15 (0,6 д.а.).

24. Бойченко К.С. Класифікаційна архітектоніка інтегрованого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 6. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6_9 (дата звернення: 11.04.2021) (0,6 д.а.).

25. Бойченко К.С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2014. №. 3 (69). С. 18-26. URL: http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/2070 (дата звернення: 11.04.2021) (0,8 д.а.).

26. Бойченко К.С., Швиданенко О.А. Ефективні способи застосування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства. *Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва*: колект. монографія / Ш.М. Рєпіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко та ін. Київ: КНЕУ, 2021. С. 66-72. URL: http://surl.li/qjdzx (дата звернення: 12.03.2022) (0,4 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: розроблено адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства).

27. Бойченко К.С. Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 вересня 2018 р. Одеса, Атлант, 2018. С. 61-63. (0,2 д.а.).

28. Бойченко К.С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 31. С. 7-11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-1 (0,6 д.а.).

29. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2020. №7. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146 (0,6 д.а.).

30. Бойченко К.С. Система індикаторів ефективності інноваційного розвитку підприємства. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 224–226.

31. Бойченко К.С. Соціалізований розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-прак. конф., 13 жовтня 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28–29. (0,2 д.а.).

32. Бойченко К.С., Швиданенко Г.О., Управління інноваційним контуром розвитку підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2018. Вип. 3. С. 125-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_3_16 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: запропоновано механізм управління інноваційним контуром розвитку підприємств).

33. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємств. *Scientific Achievements of Modern Society*: зб. матеріалів ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., 6-8 листопада 2019 р. Когнум. Ліверпуль, Велика Британія, 2019. С. 285-287. (0,2 д.а.).

34. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка.* 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 70-74. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12 (0,5 д.а.).

35. Бойченко К.С. Фактори інтегрованого розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2019. № 6(2). С. 108-112. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.50 (0,6 д.а.).

36. Бойченко К.С. Формування мережевої взаємодії у процесі реалізації бізнес-проектів комерціалізації інноваційного потенціалу компанії. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 10–11. (0,2 д.а.).

37. Бойченко К.С., Швиданенко О.А. Антикризове інтегрування розвитку глобальних ланцюгів постачання. Modern directions of scientific research development: зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-прак. конф., 15-17 червня 2022 р. BoScience, Чикаго, США. 2022. С. 782-785. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено особливості антикризового інтегрування ланцюгів поставок компаній у процесі їх розвитку).

38. Бойченко К.С. Інформаційне забезпечення неоекономічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 11(2). С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(2)__12 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

39. Бойченко К.С. Краудсорсинг у процесі розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

40. Бойченко К.С. Гармонізація розвитку підприємств в умовах модернізації економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

41. Босовська М. В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів. *Економічний простір*. 2014. №85. С. 36-44.

42. Босовська М. В. Мультиатрибутивний підхід до оцінки результативності управління інтеграційними процесами туристичних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 31-35.

43. Вдовенко Н., Мєняйлова Г. Розвиток підприємств харчової галузі україни: зміст категорії та сучасні тенденції. *Глобальне управління та економіка*. 2015. №1. С. 187-190.

44. Вільчинська Н. Л. Економічна сутність розвитку підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2013. № 669-671. С. 163-166.

45. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 396 с.

46. Габріадзе М. Р. Особливості цивільно-правового регулювання спільної діяльності. *Право і суспільство*. 2020. № 3. С. 66-67.

47. Галаз Л. В., Процак К. В. Методологічні аспекти інтеграції організацій на синергетичних засадах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. №10. С. 159-163.

48. Горіна Г.О., Горіна А.А. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 8. С. 123-127.

49. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108-110.

50. Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О. Впровадження СМАРТ технологій в текстильній та фешн індустрії. KyivTex&Fashion: матеріали ІІІ Міжн. наук.-практ. конф. текстильних та фешн технологій, м. Київ, 31 жовтня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 15–20.

51. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. С. 214-223.

52. Ємельянов О.Ю. Концептуальні підходи до оцінювання рівня техніко-технологічного розвитку підприємств. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2018. № 7. С. 36-42.

53. Єремейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2003. №. 1. С. 74 – 76.

54. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 417-421.

55. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208 с.

56. Загорський В. С. Соціальні й екологічні аспекти сталого розвитку економічних систем. *Ефективність державного управління*. 2018. № 55. С. 118.

57. Заріцька Н.М. Структурно-динамічний аналіз сучасного стану розвитку легкої промисловості України. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 42. С. 127–139.

58. Збаразська Л.О. Напрями стратегії розвитку «смарт» промисловості в українських реаліях. *Економіка промисловості*. 2019. Т. 86. № 2. С. 12.

59. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3 (1). С. 24-27.

60. Калініченко З. Методика оцінки інвестиційного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економічний аналіз*. 2010. №. 7. С. 273-276.

61. Камнєва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15-27.

62. Кикоть П. Предмет договору комерційної концесії на використання об’єктів інтелектуальної власності у підприємництві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право*. 2022. №1(73). С. 129-133.

63. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С.190 – 194.

64. Кіндрацька Г.І. Стійкість підприємства: діалектика статики і динаміки. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. №797. С. 235-241.

65. Клименко Л.В., Загороднюк, О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120-125.

66. Кобєлєва Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2022. №1. С. 52-57.

67. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 98-107.

68. Ковбатюк М.В. Еволюція сучасних портових комплексів в аспекті розвитку міжнародних інтеграційних процесів. *Водний транспорт*. 2012. №2. С. 79-83.

69. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. №2. С. 101-108.

70. Копельчук В.П. Механізм покращення інвестиційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. С. 288.

71. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.

72. Кот О.В., Павлюк О.О. Визначення сутності поняття розвиток підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №8. С. 256-261.

73. Крючкова М.І. Теоретичні підходи до визначення понять розвиток, економічний розвиток економічне зростання. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2014. №5. С. 25-29.

74. Кучеренко О.М. Договір франчайзингу за законодавством зарубіжних країн. *Наукові записки. Сер. Право*. 2020. №9. С. 33-37.

75. Литвиненко С. Стратегічне управління процесами розвитку транспортного підприємства як складової його економічної безпеки. *Молодий вчений*. 2018. №12 (64). С. 633-638.

76. Марков О.М. Економічна динаміка і здатність підприємства до адаптації. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. №1. С. 83-87.

77. Ментух Н. Правова природа договору комерційної концесії (франчайзингу). *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. №1. С. 47-53.

78. Миколайчук Н.С., Глинська А.Є. Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості. *Вісник екон. науки України*. 2007. № 1. С. 90–94.

79. Моняк Р. Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. *Grail of Science*. 2023. №27. С. 182-187.

80. Мочерний С. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 2 / за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.

81. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально економічних систем : монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с.

82. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. *Наука й економіка*. 2014. №2. С. 134-139.

83. Нечаєва І.А. Оцінка синергетичного ефекту від створення вертикально-інтегрованих структур. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. №. 1. С. 26.

84. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*. 2006. № 1(17). С. 23-25.

85. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами економічної діяльності / Офіційний веб-портал Держкомстату України. 2023. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html (дата звернення: 02.07.2023).

86. Олійник Н., Макаренко С., Нічипорук А. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 2. С. 76–81.

87. Омельченко А., Обиход Г., Нечитайло Т. Екологізація економічного розвитку як фактор модернізації виробництва. *Економіст*. 2016. №6. С. 24-27.

88. Остапенко Ю. Зовнішньоекономічний контракт: особливості укладання. *The Scientific Heritage*. 2022. №104. С. 68-75.

89. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. С.11.

90. Переверзєва О.Б., Бойченко К.С. Innovations as an element of the mechanism of the business development in Ukraine. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 105–106. (0,1 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано доцільність державної підтримки інноваційної діяльності та переваги впровадження іноземного досвіду).

91. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2012. №2. С. 103-111.

92. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.

93. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. 2012. № 13. С. 90–100.

94. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. №27 (1). С. 30-34.

95. Погорелов Ю. С. Модель оцінки розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 5. С. 46–55.

96. Погорелов Ю.С., Деева Е.А. Інтервальна оцінка розвитку підприємства з використанням показника EVA. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 112.

97. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

98. Прийма Л. Р., Чухрай Н. І. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. Вип. 18. С. 74-77.

99. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 213-223.

100. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

101. Роспопчук Т. М., Войтко С. В. Інверсія засад злиття і поглинання в умовах Industry 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2019. Vol. 8. P. 29-33.

102. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. №3. С. 323-332.

103. Савчук К. О. Порівняльно-правовий аналіз договору комерційної концесії та договору франчайзингу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. №2(12). С. 195-201.

104. Теплюк М.А., Шапран А.А. Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства в контексті інтеграції науки та бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 100-115.

105. Ткач К. І. Теоретичні засади поняття розвиток підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. №26. С. 109-113.

106. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2019 році / Офіційний веб-портал Держкомстату України. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1219_u.htm (дата звернення: 02.07.2020).

107. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. №4. С. 38-45.

108. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 322 – 329.

109. Федорак В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації. *Вчені записки університету КРОК*. 2019. № 2. С. 231.

110. Чупир О. М., Бурлака,Є. О. Методика оцінки рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2020. №163. С. 103-108.

111. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_24 (дата звернення: 02.07.2020).

112. Швиданенко Г. О., Кирилюк О. В. Категоріально-понятійний аспект асиметрії розвитку підприємств в контексті технологічних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. Вип. 3. С. 73-76.

113. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_38 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: розроблено контурне формування інноваційної моделі розвитку бізнесу).

114. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Концептуальні засади функціонування і розвитку підприємств. Імперативи розвитку підприємства в неоекономіці. *Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств*: монографія / Г. О. Швиданенко, І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба та ін. Київ: КНЕУ, 2016. С. 19-39. URL: http://surl.li/qjdtw (дата звернення: 05.02.2020) (2,0 д.а.; особисто автору – 1,0 д.а.: описано ключові підходи до трактування поняття «розвиток підприємства», визначено його імперативи та класифікаційні ознаки).

115. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 281 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf (дата звернення: 05.02.2020) (12,0 д.а.; особисто автору – 6,0 д.а.: описано особливості розвитку підприємств та його видові характеристики, підходи до оцінювання його рівня).

116. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цифрова трансформація інноваційного розвитку підприємства. *Ефективність та напрями вдосконалення політики економічного зростання: теорії та пропозиції*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15 грудня 2018 р. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 87-89. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виділено основні технологічні тренди в сфері цифрової трансформації інноваційного розвитку підприємств).

117. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Моделювання інтеграції бізнесу в глобальні інноваційні мережі. *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 1 (36). С. 81-100. DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2022.36.04 (1,1 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано зв’язок між подібністю та взаємодоповненням ресурсів в умовах інтеграції бізнесу з урахуванням його розвитку в глобальних інноваційних мережах).

118. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір.*

2020. № 156. С. 171-175. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31 (0,6 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено мережеві бізнес-моделі відповідно до їх ознак).

119. Шуміло О. С., Рудас, Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №6 (509). С. 291-297.

120. Acosta A. S., Ángel H. Crespo, and Jesús C. Agudo. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. 2018. №27. P. 1128–40.

121. Al Hadidi F., Baghdadi Y. Ontology for Enterprise Interactions: Extended and Virtual Enterprises. In ICT for a Better Life and a Better World. Springer, Cham. 2019. P. 365-379. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-10737-6_24 (дата звернення: 05.02.2020)

122. Alac P. Application of Multi Criteria Decision Making Methods for the Evaluation of Logistics Processes in Particular Woodprocessing Enterprise. In Actual scientific research. 2018. P. 47-54.

123. Albareda L., Waddock S. Networked CSR governance: A whole network approach to meta-governance. *Business & Society*. 2018. №57(4). P. 636-675.

124. Aleksandrova O. M. The current state and problems of the clothing market in Ukraine. Bulletin of the student scientific society «VATRA» of Vinnitsa Trade and Economic Institute. *KNTEU*. 2015. №24. P. 8-19.

125. Álvarez I., Torrecillas C. Interactive learning processes and mergers and acquisitions in national systems of innovation. *Transnational Corporations Review*. 2020. Vol. 12. No. 1. P. 63-81.

126. Alzoubi Y. I., Gill A. Q., Moulton B. A measurement model to analyze the effect of agile enterprise architecture on geographically distributed agile

development. Journal of Software Engineering Research and Development. 2018. № 6(1). P. 4.

127. Andrusiv U., Simkiv L., Dovgal O., Demchuk N., Potryvaieva N., Cherchata A., Popadynets I., Tkachenko G., Sydor H. Analysis of economic development of Ukraine regions based on taxonomy method. *Management Science Letters*. 2020. № 10. P. 515–22.

128. Asaul A., Voynarenko M., Dzhulii L., Yemchuk L., Skorobohata L., Mykoliuk O. The latest information systems in the enterprise management and trends in their development: In *2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT).* 2019. P. 409-412.

129. Ashkezari A. D., Hosseinzadeh N., Chebli A., Albadi M. Development of an enterprise Geographic Information System (GIS) integrated with smart grid. *Sustainable Energy, Grids and Networks*. 2018. № 14. P. 25-34.

130. Asif M., Searcy C., Zutshi A., Fisscher O. A. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*. 2013. №56. P. 7-17.

131. Azatbek T., Bekenova L., Baimukasheva Z., Velesko S. Commercialization of intellectual development of Kazakhstan. *Bulletin of National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. №1. P. 80-93. https://doi.org/10.32014/2020.2518- 1467.113.

132. Badiru A. B., Ibidapo-Obe O., Ayeni B. J. Manufacturing and Enterprise: An Integrated Systems Approach. CRC Press. 2018. P. 13.

133. Bai H., He W., Shi J., McColl J., Moore C. Internationalization strategies of emerging market multinationals in luxury fashion retailing – Case study of Shandong Ruyi Group. *Thunderbird International Business Review*. 2021. Vol. 63. No. 3. P. 319-327.

134. Bailey K., Dermot Breslin. The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*. 2021. № 23. P. 3–6.

135. Barrington L. A New Look at Region, Language, Ethnicity and Civic National Identity in Ukraine. *Europe-Asia Studies*. 2022. №74(3). P. 360-381.

136. Bashir M., Farooq R. The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence. International *Journal of Innovation Science*. 2019. № 11(3). DOI: https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103.

137. Bashuk I., Dantas R.M., Mata M.N., Boichenko K.S., Rita J.X., Correia A.B. The impact of business process modelling on the companies efficiency under Covid-19 conditions. *Economic research - Ekonomska istraživanja* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Issue 36 (3). P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2183418 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано концептуальний підхід до векторної моделі розвитку підприємств).

138. Basnet A., Blomkvist M., Galariotis E. The role of ESG in the decision to stay or leave the market of an invading country: The case of Russia. *Economics Letters*. 2022. № 216(2). P. 110636.

139. Battaglia D., Christopher P., Janine B.M. Leveraging elements to small business strategic networks: The perception of business partners. *International Journal of Business Excellence*. 2017. № 12. P. 83–101.

140. Bednar P. M., Welch C. Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*. 2020. №22(2). P. 281-298.

141. Bi Z., Da Xu L., Wang C. (2014). Internet of things for enterprise systems of modern manufacturing. *IEEE Transactions on industrial informatics*. 2014. №10(2). P. 1537-1546.

142. Boichenko K. Integrated development of entrepreneurship under conditions of war: values transformation and new opportunities. *Research retrieval and academic letters*: II International scientific online conference, May 12-13, 2023.

Warsaw, Poland. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7935257 (дата звернення: 05.05.2023) (0,4 д.а.).

143. Boichenko K., Gherghina Ș. C., Abreu A., Mata M. N., Martins J. M. Towards Financing System of Integrated Enterprise Development in the Time of COVID-19 Outbreak. *International Journal of Financial Studies* **(Scopus)**. 2022. Is. 10(3), 50. P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs10030050 **(**2,2 д.а.; особисто автору – 1,8 д.а.: запропоновано методичний підхід до оцінювання доцільності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості на основі реплікаційної моделі).

144. Boichenko K., Klymenko S.M., Shevchuk N.V., Terentieva O.V. Quality management of the integrated development of Ukrainian light industry enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2022. Vol. 9. No. 4. P. 554-568. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i4.921 (дата звернення: 02.01.2023) **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: сформовано методичний підхід до оцінювання інтегрованого розвитку та проведено його діагностику для підприємств легкої промисловості).

145. Boichenko K., Mata M.N., Mata P.N., Martins J.N. Impact of financial support on textile enterprises' development. *Journal of Risk and Financial Management* **(Web of Science)**. 2021. Vol 14. No 3. P. 135. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm14030135 (дата звернення: 18.01.2022) **(**1,7 д.а.; особисто автору – 1,4 д.а.: розглянуто можливості фінансової підтримки розвитку підприємств легкої промисловості).

146. Boichenko K., Mietolkin V. Transformation of business modelling with the European integration perspective. European scientific congress. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Madrid, Spain. 2023. Pp. 21-27. URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-scientific-congress-20-22-03-2023-madrid-ispaniya-arhiv/ (дата звернення: 05.05.2023) (0,2 д.а.; особисто автору –

0,1 д.а.: визначено фактори та особливості трансформації бізнес-моделей підприємств з урахуванням євроінтеграційних перспектив).

147. Boichenko K., Shevchuk N., Shvydka O., Kuzomko V. Resilient synergy: crafting integrated smart business models for EU-Ukrainian recovery. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Is. 5(52). P. 314–326. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано впровадження інтегрованих смарт бізнес-моделей для розвитку та відновлення України та ЄС).

148. Boichenko K., Shvydanenko O. Drivers of innovative space for integrated company development in a globalized economy. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*: Proceedings of the 13th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. Pp. 21-27. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено драйвери інноваційного простору інтегрованого розвитку компаній, які сприяють формуванню синергетичних ефектів і підвищують швидкість впровадження інновацій на підприємстві).

149. Boichenko K., Terentieva O. Cluster analysis of innovation implementation in the Ukrainian regions. *Territory of innovations: best practices for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project.*: collective monograph. Sc. ed. V. Omelianenko, O. Prokopenko, T. Tirto. Tallinn: Teadmus. 2022. P. 76-95. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Monograph_Project_Part1-3.pdf (дата звернення: 25.05.2022) (0,85 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: проведено аналіз інноваційного розвитку регіонів України).

150. Boichenko K., Umair Ashraf R., Nuno Mata M., Cristian Gherghina Ș. The EU's Socio-economic Development Against the Backdrop of the War in Ukraine. *Central European Economic Journal*. 2023. Vol. 10. Is. 57. P. 72-89. DOI: https://doi.org/10.2478/ceej-2023-0005 (1,5 д.а.; особисто автору – 0,7 д.а.:

сформовано мапу змін та дендрограму кластеризації країн ЄС за показниками соціально-економічного розвитку на тлі війни в Україні).

151. Boichenko K.S., Klymenko S.M., Terentieva O.V., Kuznetsova N.B. Evaluation of integrated development of the enterprise. *Bulletin of National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan* **(Web of Science)**. 2020. Vol. 4. No 386. P. 140-148. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.113 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,6 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: описано орбітальну модель оцінювання інтегрованого розвитку підприємств).

152. Boichenko K.S., Shvydanenko G.A., Besarab S.A., Shvydka O.P., Kyryliuk O.V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise development. *International Journal of Management* **(Scopus)**. 2020. Is. 11(5). P. 126-137. DOI: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3629006 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,9 д.а.; особисто автору – 0,6 д.а.: описано особливості трансформації ефективності маркетингових інновацій в процесі інтегрованого розвитку підприємств).

153. Boichenko K.S., Tepliuk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevych I. I., Morkunas M. Management of Fluctuation of Financial and Economic Integrated Development of Innovative Enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice* **(Web of Science)**. 2019. Vol. 3. No. 30. P. 62-69. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179506 (дата звернення: 05.02.2020) **(**0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: сформовано цикл флуктуацій інтегрованого розвитку підприємств).

154. Boiko V. S., Tarasova K. I. Analysis of the development of light industry in Ukraine. Statistics – a tool for socio-economic research. Odesa, ONEU, 2019. P. 52-60.

155. Bork D., Gerber A., Miron E. T., van Deventer P., Van der Merwe A., Karagiannis, D., Sumereder A. Requirements engineering for model-based

enterprise architecture management with Arc.hiMate. In Workshop on Enterprise and Organizational Modeling and Simulation. Springer, Cham, 2018. P. 16-30.

156. Boudreau J. W. IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise. SAGE. 2016. P. 1-2.

157. Boungou W., Yatié A. The impact of the Ukraine–Russia war on world stock market returns. *Economics Letters*. 2022. №215. P. 110516.

158. Breuer H., Fichter K., Lüdeke-Freund F., Tiemann I. Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2018. №10(2). P. 256-286.

159. Brintseva O., Glybovets V. Alternative types of employment in the context of human possibilities extension in the digital economy (case of Ukraine). *Bulletin of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 6. N. 388. P. 114 – 119.

160. Bucher D.A., Min I.A. Five pillars of enterprise portfolio planning: In 2017 IEEE Aerospace Conference. 2017. P. 1-7. IEEE.

161. Burkhanov A., Bakhodirovna B.D. Evaluation of economic potential of textile industry enterprises. *Vlakna a Textil*. 2021. № 28(2). P. 9-21.

162. Camarena-Gil E., Garrigues C., Puig F. Innovating in the textile industry: An uncoordinated dance between firms and their territory? *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16, № 3. P. 47-76.

163. Carter A., Roberts P. Strategy and partnership in urban regeneration. 2nd ed. Sage, London, 2017. P. 44-67.

164. Carvalho V. M., Grassi B. Large firm dynamics and the business cycle. *American Economic Review*. 2019. №109(4). P. 1375-1425.

165. Chaudhry A. N., Alexandros K., Evangelos V.-N. Social networks and the informational role of financial advisory firms centrality in mergers and acquisitions. *British Journal of Management*. 2022. №33.2 (2022). P. 958-979.

166. Chavarría-Barrientos D., Batres R., Wright P. K., Molina A. A methodology to create a sensing, smart and sustainable manufacturing enterprise. *International Journal of Production Research*. 2017. № 56(1-2). P. 584-603.

167. Chen F., Li X., Meng Q. Integration, network and industrial innovation in technology sourcing overseas M&A: a comparison between China and South Korea. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2019. Vol. 31. No. 10. P. 1168-1183.

168. Chofreh A. G., Goni F. A., Klemes J. J. Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of cleaner production*. 2018. №198. P. 1345-1354.

169. Christofi M., Vrontis D., Thrassou A., Shams S. R. Triggering technological innovation through cross-border mergers and acquisitions: A micro-foundational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. №146 (2019). P. 148-166.

170. Chung C. N., Zhu H. Corporate governance dynamics of political tie formation in emerging economies: Business group affiliation, family ownership, and institutional transition. *Corporate Governance: An International Review*. 2021. №29(4). P. 381-401.

171. Cimatti B. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*. 2016. №10(1). P. 97.

172. Čirjevskis A. The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2019. №5.1 (2019). P. 12.

173. D´zwigoł H. The concept of the system approach of the enterprise restructuring process. *Virtual Economics*. 2019. № 2. P. 46–70.

174. Dai S., Niu D. Comprehensive evaluation of the sustainable development of power grid enterprises based on the model of fuzzy group ideal point

method and combination weighting method with improved group order relation method and entropy weight method. *Sustainability*. 2017. № 9 (10). P. 1900.

175. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. A model for estimating social and economic indicators of sustainable development. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2019. №6(4). P. 1839.

176. David A. Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective. *European Management Review*. 2019. №16(2). P. 383-398.

177. Davidenko N., Skrypnyk H., Titenko Z., Zhovnirenko O. V. Modeling of the optimum level of financial provision of Ukrainian enterprises' innovative activities. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. №5(Special Issue). P. 197-205.

178. de Oliveira Neto G. C., Correia J. M. F., Silva P. C., de Oliveira Sanches A. G., Lucato W. C. Cleaner Production in the textile industry and its relationship to sustainable development goals. *Journal of cleaner production*. 2019. Vol. 228. P. 1514–1525.

179. Debrulle J., Steffens P., De Bock K. W., De Winne, S., Maes, J. Configurations of business founder resources, strategy, and environment determining new venture performance. *Journal of Small Business Management*. 2021. № 1-39.

180. Deineko L. V., Zymovets, V. V., Sheludko, N. M., YanenkovaI, H. Development of industry as a driver for growth and renewal of Ukraine's economy. Kyiv, 2018. P. 51-59.

181. Desore A., Narula S.A. An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. *Environment, development and sustainability*. 2018. Vol. 20. № 4. P. 1439–1459.

182. Dhir S., Ongsakul V., Ahmed Z. U., Rajan R. Integration of knowledge and enhancing competitiveness: A case of acquisition of Zain by Bharti Airtel. *Journal of Business Researc.* 2020. №119. P. 674-684.

183. Dixit P., Lal R. C. Inclusive Growth and Social Responsibility-A Critical Analysis of Indian Textile Industry. *MERC Global's International Journal of Management*. 2019. Vol. 7. № 2. P. 202–210.

184. Doni F., Bianchi Martini S., Corvino A., Mazzoni M. Voluntary versus mandatory non-financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy. *Meditari Accountancy Research*. 2020. №28(5). P. 781-802.

185. Downs T. J. An Integrative Socio-Technical Enterprise Approach to Urban Design/Planning for Sustainable Development. *Open Journal of Civil Engineering*. 2018. №8(02). P. 183.

186. Du Preez J., Van der Merwe A., Matthee M. Understanding Enterprise Architects: Different Enterprise Architect Behavioral Styles: In International Conference on Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems. 2018. P. 96-108.

187. Dudko P. Modern methods of formation and strategic development of integrated business structures in light industry. *Менеджмент*. 2018. № 2. P. 63-75.

188. Enkel Ellen, Annika Groemminger, Sebastian Heil. Managing technological distance in internal and external collaborations: Absorptive capacity routines and social integration for innovation. *The Journal of Technology Transfer*. 2018. №43. P. 1257–90.

189. Esmaeilian B., Behdad S., Wang B. (2016). The evolution and future of manufacturing: A review. *Journal of manufacturing systems*. 2016. №39. P. 79-100.

190. Euratex / Euratex 2022 spring report: putting the EU textiles strategy in a global context. 2023. URL: https://euratex.eu/news/euratex-2022-spring-report-putting-the-eu-textiles-strategy-in-a-global-context/ (дата звернення: 21.12.2023).

191. Euratex. The voice of the European apparel and textile industry. 2023. URL: https://euratex.eu/about-euratex/ (дата звернення: 21.12.2023).

192. European Commission. Corporate sustainability reporting. 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-

markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 21.12.2023).

193. European Commission. European light industries innovation and technology (ELIIT) project. Textiles, fashion and creative industries. 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/fashion/eliit_en (дата звернення: 21.12.2023).

194. European Commission. Textiles and clothing industries. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/fashion/textiles-and-clothing-industries_en (дата звернення: 21.12.2023).

195. European Institute of Innovation and Technology. Raw Materials. 2023. URL: https://eitrawmaterials.eu/innovation-projects/page/2/ (дата звернення: 24.03.2023)

196. Foris T., Tecău A. S., Dragomir C. C., Foris D. The Start-Up Manager in Times of Crisis: Challenges and Solutions for Increasing the Resilience of Companies and Sustainable Reconstruction. *Sustainability*. 2022. №14(15). P. 9140.

197. Frattaroli M. Does protectionist anti-takeover legislation lead to managerial entrenchment? *Journal of financial economics*. 2020. №136.1. P. 106-136.

198. Fromhold-Eisebith M., Marschall P., Peters R., Thomes P. (2021). Torn between digitized future and context dependent past–How implementing ‘Industry 4.0’production technologies could transform the German textile industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. №166. P. 120620.

199. Frynas J.G., John Child, Shlomo Y. Tarba. 2017. Non-market social and political strategies–new integrative approaches and interdisciplinary borrowings. *British Journal of Managemen*. 2017. № 28. P. 559–74.

200. Fu X., Zhongjuan S., Pervez N. G. Reverse knowledge acquisition in emerging market MNEs: The experiences of Huawei and ZTE. *Journal of Business Research*. 2018. №93. P. 202-215.

201. Gankema H. G., Snu H. R., van Dijken K. A. (2019). The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory. In Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium. 2019. P.. 185-197.

202. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Kolodiziev O., Rębilas R.. Methodological framework for integrated business structures branding development in Ukraine. *Innovative Marketing*. 2019. № 15(2). P. 14-29. DOI:10.21511/im.15(2).2019.02.

203. Gardas B.B., Raut R.D., Narkhede B. Modelling the challenges to sustainability in the textile and apparel (T&A) sector: A Delphi-DEMATEL approach. Sustainable Production and Consumption. 2018. T. 15. Pp. 96–108.

204. Garg C.P., Archana Sharma. Sustainable outsourcing partner selection and evaluation using an integrated BWM–VIKOR framework. *Environment, Development and Sustainability*. 2020. № 22. P. 1529–57.

205. Gaur A., Kumar M. A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World Business*. 2018. №53(2). P. 280-289.

206. Gonchar V., Kalinin O., Khadzhynova O., McCarthy K. J. False Friends? On the Effect of Bureaucracy, Informality, Corruption and Conflict in Ukraine on Foreign and Domestic Acquisitions. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. №15(4). P. 179.

207. Grand View Research. Textile Market Size, Share & Trends Analysis Report By Raw Material (Wool, Chemical, Silk), By Product (Natural Fibers, Polyester), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/textile-market (дата звернення: 21.12.2023).

208. Guénette J. D., Kenworthy P., Wheeler C. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. World Bank. 2022. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-

0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf (дата звернення: 03.07.2022).

209. Handayani S., Nirwan S. Analysis and Design of Integrated Marketing Communication (Imc) for Small and Medium Enterprise (Sme) Logistics Service Provider (Lsp) from Web Based Application Perspective: In The 1 International Conference on Innovation of Small Mediumsized Enterprise (ICIS). 2019. Vol. 1. No. 1. P. 45-46.

210. Hansen K. The Menger-Mises Theory of the Origin of Money–Conjecture or Economic Law?. *Quarterly Journal of Austrian Economics*. 2019. №22(1). P. 26-48.

211. Henseler J., Schuberth F. Using confirmatory composite analysis to assess emergent variables in business research. *Journal of Business Research*. 2020. №120. P. 147-156.

212. Hernandez E., Myles S.J. Network synergy. *Administrative Science Quarterly*. 2019. №64.1. P. 171-202.

213. Hindasah L., Nuryakin N. The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020. № 7. P. 625–33.

214. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An approach to innovation potential evaluation as a means of enterprise management improving. *International Journal of Supply and Operations Management*. 2020. № 7(1). P. 112-118.

215. Hryshchenko I.M., Danylkovych A.H., Mokrousova O.R. Fur market in Ukraine and the world. *Light industry*. 2015. № 4. P. 40-43.

216. Huang A., Badurdeen F. (2017) Sustainable manufacturing performance evaluation: Integrating product and process metrics for systems level assessment. *Procedia Manufacturing*. 2017. № 8. P. 563-570.

217. Iamandi I.E., Constantin L.G., Munteanu S.M., Cernat-Gruici B. Mapping the ESG Behavior of European Companies. A Holistic Kohonen Approach. *Sustainability*. 2019. № 11(12). P. 3276.

218. Ikram A., Su Q., Fiaz M., Rehman R.U. Cluster strategy and supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*. 2018. № 25 (5). P. 1302-1318. URL: https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2015-0059 (дата звернення: 03.07.2022).

219. Ikram M., Zhou, P., Shah, S.A.A., Liu, G.Q. Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*. 2019. №226. P. 628-641.

220. Infiniti Research Limited. Cotton Market by Application, Distribution Channel and Geography - Forecast and Analysis 2023-2027. URL: https://www.technavio.com/report/cotton-market-industry-analysis (дата звернення: 20.12.2023).

221. Information and analytical agency APK-Inform. Anti-records in the flax market in Ukraine. 2019. URL: https://www.apk-inform.com/ru/news/1502872 (дата звернення: 03.07.2022).

222. Isaac V. R., Borini F. M., Raziq M. M., Benito G. R. From local to global innovation: The role of subsidiaries' external relational embeddedness in an emerging market. *International Business Review*. 2019. №28.4. P. 638-646.

223. Ivanoska-Dacikj A., Oguz-Gouillart Y., Hossain G., Kaplan M., Sivri Ç., Ros-Lis J.V. Advanced and Smart Textiles during and after the COVID-19 Pandemic: Issues, Challenges, and Innovations. *Healthcare*. 2023. Vol. 11. No. 8. P. 1115.

224. Javed A., Yasir M., Majid A. Is social entrepreneurship a panacea for sustainable enterprise development? *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 2019. № 13 (1). P. 1-29.

225. Jung J. Y., Kim H., Kang S. H. Standards-based approaches to B2B workflow integration. *Computers & Industrial Engineering*. 2006. № 51(2). P. 321-334.

226. Kaur M., Singh K., Singh D. Synergetic success factors of total quality management (TQM) and supply chain management (SCM). *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2019. № 36 (6). P. 842-863. DOI: https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2017- 0228.

227. Khalatur S., Khaminich S., Budko O., Dubovych O., Karamushka O. Multiple system of innovation-investment decisions adoption with synergetic approach usage. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. № 7(4). P. 2745-2763.

228. Khan R.U., Mahmood A., Ahmed M., Mustafa M.J., Alshamsi M.K., Iqbal Q., Salamzadeh Y. Impact of network structure on sustainable competitive performance among Pakistani small and medium enterprises: does government financial support matter? *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2021. №11(1). P. 579-591.

229. Khan Z., Wood G., Tarba S. Y., Rao-Nicholson R., He S. Human resource management in Chinese multinationals in the United Kingdom: The interplay of institutions, culture, and strategic choice. *Human Resource Management*. 2019. №58.5. P. 473-487.

230. Kijkasiwat P, Nirosha H.W., Locke S. The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*. 2021. № 56. P. 101388.

231. Kim D. Y., Zhu P., Xiao W., Lin Y. T. Customer degree centrality and supplier performance: the moderating role of resource dependence. *Operations Management Research*. 2020. №13.1. P. 22-38.

232. Kono T., Nakamura R., Omori M. Experimental measurements of the sinking speed of sperm of an acroporid coral, Acropora tenuis, in static seawater. *Journal of oceanography*. 2020. №76(2). P. 109-120.

233. Kwilinski A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. №1(1). P. 7-25.

234. Kydland F.E. Time to Build and Aggregate Fluctuations. *Econometrica*. 1982. Vol. 50. P.1345-1370.

235. Le Q.A., Tran V.A., Nguyen Duc B.L. The Belt and Road Initiative and Its Perceived Impacts on the Textile and Garment Industry of Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2019. Vol. 3. P. 59.

236. Lee I., Yong J.S. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*. 2018. № 61. P. 35–46.

237. Lee J.Y., Jiménez A., Yang Y.S., Song Y. Political risk, internal versus global value chain knowledge, and subsidiary operational integration. *Global Strategy Journal*. 2020. № 10. P. 444–72.

238. Lin T.T., Hsu S.Y., Chang C.C. Evaluation of decision-making for the optimal value of sustainable enterprise development under global 100 index thinking. *Sustainability*. 2019. № 11(4). P. 1106.

239. Lo H.W., Liou J.J., Wang H.S., Tsai Y.S. An integrated model for solving problems in green supplier selection and order allocation. *Journal of cleaner production*. 2018. №190. P. 339-352.

240. Loertscher S., Riordan M. H. Make and buy: Outsourcing, vertical integration, and cost reduction. *American Economic Journal: Microeconomics*. 2019. №11(1). P. 105-23.

241. Lukashova L. Evaluation of the synergetic effect from implementation of economic activity by small business entities. *Technology audit and production reserves*. 2020. №1(4 (51). P. 7.

242. Luo Y., Song K., Ding X., Wu X. Environmental sustainability of textiles and apparel: a review of evaluation methods. *Environmental Impact Assessment Review*. 2021. №86. P. 106497.

243. Lysenko V., Chernova I. Algorithm of optimization of production of entomophages on the criterion of quality. *News of agrarian sciences*. 2017. Vol. 7. P. 48-53.

244. Ma C., Wang J. Enterprise information management system integration based on internet of things technology. *Management & Engineering*. 2016. № 22. P. 12.

245. Madrahimova G.G. Analysis of the Role and Current State of the Textile Industry in the Economy of Uzbekistan. *Archive of scientific research*. 2020. № 16. P. 2034–2042.

246. Maffini A., Bonvicini G., Venturin A., Morando M., Saba A., Fabiano B. A Framework towards Resource Integration and Energy Efficiency Auditing with Zero Hazardous Discharge Programme. *Chemical Engineering Transactions*. 2022. №91. P. 265-270.

247. Matinaro V., Liu Y., Poesche J. Extracting key factors for sustainable development of enterprises: Case study of SMEs in Taiwan. *Journal of cleaner production*. 2019. № 209. P. 1152-1169.

248. Mayer N., Aubert J., Grandry E., Feltus C., Goettelmann E., Wieringa R. An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management. *Software & Systems Modeling*. 2019. № 18(3). P. 2285-2312.

249. Mazzarol T., Clark D., Reboud S., Limnios E.M. Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management and Organization*. 2018. № 24. P. 551–81.

250. McKinsey and company. The State of Fashion 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/stat

e%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf (дата звернення: 11.12.2023).

251. Mercedes D.A., Burrell D.N. Managerial adaptability and business strategic change in age of COVID-19. *PSU Research Review*. 2022. №6(3). P. 190-204.

252. Mihai I., Novo-Corti I. A new insight into the methodology of cultural economics. *Applied Economics Letters*. 2021. №28(12). P. 1010-1016.

253. Miklian J. Contextualising and theorising economic development, local business and ethnic cleansing in Myanmar. *Conflict, Security & Development*. 2019. №19(1). P. 55-78.

254. Mishra P. How have Mergers and Acquisitions Affected Financial Performance of Firms in Indian Manufacturing Sector? *Eurasian Journal of Business and Economics*. 2019. №12.23. P. 79-96.

255. Mohiuddin M., Rashid M.M., Al Azad M.S., Su Z. Mohiuddin M. et al. Back-shoring or re-shoring: determinants of manufacturing offshoring from emerging to least developing countries (LDCs). *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2019. Vol. 1. P. 78–97.

256. Möhlmann Mareike, Andrea Geissinger. Trust in the sharing economy: Platform-mediated peer trust. In The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. P. 27–37.

257. Moskalenko O. How is the post-pandemic economy transforming into a post-war economy in Ukraine: challenges for economic policy and society?. *Bezpieczny Bank*. 2022. №86(1). P. 9-32.

258. Muhammad A., Ali S. A., Amjad F., Rizwan S. Innovation is creating competitive advantage: a perspective to improve the organic textile products for business growth. *Industria Textila*. 2019. №70(2). P. 147-153.

259. Munir K., Ayaz M., Levy D.L., Willmott H. The role of intermediaries in governance of global production networks: Restructuring work relations in Pakistan’s apparel industry. *Human Relations*. 2018. Vol. 4. P. 560–583.

260. Nilavongse R., Michał R., Uddin G. S. Economic policy uncertainty shocks, economic activity, and exchange rate adjustments. *Economics Letters*. 2020. №186. P. 108765.

261. Norris S., Hagenbeck J., Schaltegger S. Linking sustainable business models and supply chains—Toward an integrated value creation framework. *Business Strategy and the Environment*. 2021. №30(8). P. 3960-3974.

262. Öberg C., Allen T. A. The openness of open innovation in ecosystems–Integrating innovation and management literature on knowledge linkages. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. №4.4. P. 211-218.

263. Ogai Y., Matsumura Y., Hoshino Y. Changing structures of B2B networks in the Japanese textile and apparel industry. *Fashion and Textiles*. 2020. Vol. 1. P. 1–20.

264. Oliveira Duarte L., Kohan L., Pinheiro L., Fonseca Filho H., Baruque-Ramos J. Textile natural fibers production regarding the agroforestry approach. *SN Applied Sciences*. 2019. №1(8). P. 914.

265. Parida V., Wincent J. Why and how to compete through sustainability: A review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2019. № 15. P. 1–19.

266. Paul E., Gibson J., Smith P. Influential Article Review-The Global Pyramid Model of CSR-What is the Best Way to Perform Corporate Social Responsibility. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2019. №16(6). P. 1-27.

267. Pervan M., Curak M., Kramaric M.P. The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*. 2018. № 6. P. 4.

268. Peters M., Kallmuenzer A., Buhalis D. Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*. 2019. №22(16). P. 2014-2033.

269. Peters R. Future Expectations of the German Textile Industry: The Role of Tradition on the Threshold of the Fourth Industrial Revolution. RWTH AACHEN. 2019. P. 8–16.

270. Petrenko V., Melnykova K. Formation of vertically integrated agrarian enterprises with foreign capital. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities. (Ukrainian Section)*: Proceedings of the 1st Annual Conference 29 March 2018. Tallinn, Estonia. C. 13-15.

271. Phan T., Doan X., Nguyen T. The impact of supply chain practices on performance through supply chain integration in textile and garment industry of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*. 2020. № 8(1). P. 175-186.

272. Pike K. Voice in supply chains: Does the better work program lead to improvements in labor standards compliance? *ILR Review*. 2020. №73(4). P. 913-938.

273. Puzyrova P. The characteristics of the general modern state of the light industry in Ukraine. *University Economic Bulletin*. 2020. № (47). P. 97-105.

274. Rafiei M., Ricardez-Sandoval L. A. New frontiers, challenges, and opportunities in integration of design and control for enterprise-wide sustainability. *Computers & Chemical Engineering*. 2020. №132. P. 106610.

275. Raimi L. Breaking the Formal Financing Barriers Facing Entrepreneurs: Crowdfunding as an Alternative Financing for Enterprise Development in Nigeria in the Digital Era. In Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era. 2020. P. 218-234.

276. Rathore B. Integration of Artificial Intelligence& It's Practices in Apparel Industry. *UGC approved research journals in india| UGC Newly Added Journals|(IJNMS)*. 2023. №10(1). P. 25-37.

277. Ren M., Ren L., Jain H. Manufacturing service composition model based on synergy effect: a social network analysis approach. Applied Soft Computing. 2018. № 70. P. 288-300.

278. Reportlinker. 2023. URL: https://www.reportlinker.com/report-summary/Agricultural-Products/85554/Global-Cotton-Industry.html?tstv=autogen (дата звернення: 27.12.2023).

279. Reshetnikova I., Shvydanenko H., Boichenko K. Determinants to Provide the Efficiency of Integrated Development of the Light Industry Enterprises. *Marketing and Management of Innovations* **(Web of Science)**. 2020. Is. 3. P. 157-169. DOI: http://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-11 (дата звернення: 11.04.2021) **(**1,2 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано детермінанти інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості та проведено їх діагностику).

280. Rojas R. R., Martínez Palomino O. S., Villalba Acevedo J. L., Gómez Torres A. E. Design of an Instrument to Evaluate Organizational Design Characteristics Based on the Organizational Configuration Model. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*. 2022. №17(1). P. 38

281. Ruziyeva E. A., Nurgaliyeva A. M., Duisenbayeva B. B., Assanova A. B., Shtiller M. V. Analysis of investments role in the economic development. Bulletin of National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan. 2019. № 2(378). P. 189-198.

282. Sakamoto M., Ahmed T., Begum S., Huq H. Water pollution and the textile industry in Bangladesh: Flawed corporate practices or restrictive opportunities? *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (7). P. 1951.

283. Samani M.A., Ismail N., Leman Z., Zulkifli N. Development of a conceptual model for risk-based quality management system. Total Quality Management & Business Excellence. 2019. № 30(5-6). P. 483-498.

284. Sarala R. M., Eero V., Paulina J. Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*. 2019. №54.4. P. 307-321.

285. Sergiienko L., Polyak K., Poverlyak T., Cherchata A., Andriushchenko I., Zhyliakova O. Application of taxonomic analysis in assessing the level of

enterprise development in emergency situations. Management Science Letters. 2020. № 10 (6). P. 1329-1340.

286. Shatilo O., Derevianko O., Boichenko K., Shevchuk N., Magdaliuk O. Strategic development of motor transport enterprises' innovative processes in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Vol. 10. No. 7. P. 940–955. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1326 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено пріоритети стратегічного розвитку інноваційних процесів підприємств).

287. Shaw K. Textile industry trends of 2022. URL: https://textilevaluechain.in/in-depth-analysis/textile-industry-trends-of-2022/ (дата звернення: 11.04.2023)

288. Shujaat M., Naghavi N., Mubarak F. Impact of supplier relational capital on supply chain performance in Pakistani textile industry. *Asian Econ. Financ. Rev*. 2019. Vol. 9. №. 3. P. 318–328.

289. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System. *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. № 7 (4). P. 246-255.

290. Song H., Zhang X., Li X. Research on the Influencing Factors and Evaluation System of Enterprise Strategy Adaptation Ability: In 2019 International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2019). 2019. P. 681-686.

291. Stafford-Smith M., Griggs D., Gaffney O., Ullah F., Reyers B., Kanie N., O'Connell D. Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability science*. 2017. №12. P. 911-919.

292. Stanojevic S., Bin Q., Jian C. Sino-EU15 Export Competition in Central and Eastern Europe: Is China Crowding Out Exports from the EU15? *Eastern European Economics*. 2020. Vol. 3. P. 264–282.

293. Stasiak-Betlejewska R., Parv L., Karolczyk J. Technological Resources Evaluation in the context of the microenterprise development: In MATEC Web of Conferences. 2018. Vol. 183. P. 01015.

294. Storozhuk O.V., Zaiarniuk O. V. Staff Motivation as a Basis for Talent Management in Innovative and Integrated Structures. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*. 2019. №2. P. 35.

295. Sushil A. Modified ISM/TISM process with simultaneous transitivity checks for reducing direct pair comparisons. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2017. № 18 (4). P. 331-351.

296. Tang A., Yao W. The effects of financial integration during crises. *Journal of International Money and Finance*. 2022. №124. P. 102613.

297. Tojeiro-Rivero D., Rosina M. Technological cooperation, R&D outsourcing, and innovation performance at the firm level: The role of the regional context. *Research Policy*. 2019. № 48. P. 1798–808.

298. Trach R., Lendo-Siwicka M., Pawluk K., Bilous N. (2019). Assessment of the effect of integration realisation in construction projects. *Tehnički glasnik*. 2019. № 13(3). P. 254-259. DOI: https://doi.org/10.31803/tg20180810113043.

299. Trad A., Kalpić D. Business Transformation and Enterprise Architecture: The Holistic Project Asset Management Concept (HPAMC). In Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems. 2020. P.. 194-230.

300. Truscott L. Material Change Insights 2022. Materials Benchmark program. 2023. URL: https://mci.textileexchange.org/wp-content/uploads/2023/04/Textile-Exchange_MCI-Insights_2022.pdf (дата звернення: 27.12.2023).

301. Trushkina N., Shiposha V. Clustering of the national economy as an effective tool for the sustainable development of European Countries. *Three Seas Economic Journal*. 2021. №2(4). P. 63-70.

302. Tsai W. H. Green production planning and control for the textile industry by using mathematical programming and industry 4.0 techniques. *Energies*. 2018. T. 11. Vol. 8. P. 2072.

303. Ukubassova G. S., Toksanova A. N., Galieva A. K., Amirbekova A. B. The governmental support of the light industry in modern integration condition. *Karaganda University Bulletin*. 2019. Vol. 2(94). P. 242.

304. Valentino A., Matteo C., Ulrike M. Establishment modes and network relationships of foreign subsidiaries. *International Business Review*. 2018. №27.6. P. 1250-1258.

305. Van Wijk J., Zietsma C., Dorado S., De Bakker, F. G., Martí, I. Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. *Business & society*. 2019. №58(5). P. 887-918.

306. Vayas-Ortega G., Larzabal-Fernandez A., Rivera M. G., Perez A., Gonzalez A. Characterization of Corporate Social Responsibility in the Textile Industry of Jeans: Pelileo-Ecuador. *Advanced Science Letters*. 2018. Vol. 24 (12). P. 9291–9295.

307. Verma S., Bhattacharyya S. S. The intellectual core and structure of mergers and acquisitions literature: a co-citation analysis. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2019. Vol. 20. No. 3. P. 305-336.

308. Wang S., Li L. Research on Estimating of Integrated Management Level of Enterprise Business Model Innovation Risk. *Science and Management*. 2017. № (3). P. 5.

309. Wang T.-S., Lin Y., Edward M.W., Hsihui C. The relationship between external financing activities and earnings management: Evidence from enterprise risk management. *International Review of Economics & Finance*. 2018. № 58. P. 312–29.

310. Wójcik D., Keenan L., Pažitka V., Urban M., Wu W. The Changing Landscape of International Financial Centers in the Twenty-First Century: Cross-

border Mergers and Acquisitions in the Global Financial Network. *Economic Geography*. 2022. №98.2. P. 97-118.

311. Wu C. Strategic Development Path and Innovation Path of Logistics Enterprise Based on Supply-side Reform. 2019.

312. Wulandari N. L. P. T., Darma G. S. Textile Industry Issue in Pandemic of Covid-19. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2020. №17(7). P. 8064-8074.

313. Xu J., Wang B. Intellectual capital performance of the textile industry in emerging markets: A comparison with China and South Korea. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 8. P. 2354.

314. Xu L.D., Xu E.L., Li L. Industry 4.0: state of the art and future trends. *International journal of production research*. 2018. №56(8). P. 2941-2962.

315. Yaghin R.G. Enhancing supply chain production-marketing planning with geometric multivariate demand function (a case study of textile industry). *Computers & Industrial Engineering*. 2020. Vol. 140. P. 106220.

316. Yakob R., Richard N., Patrik S. Chinese foreign acquisitions aimed for strategic asset-creation and innovation upgrading: The case of Geely and Volvo Cars. *Technovation*. 2018. №70. P. 59-72.

317. Yakoviyk I., Chyzhov D., Karpachova N., Hlushchenko S., Chaliuk Y. National security policy in Ukraine: a change in the system of power relations of the modern world. *Revista San Gregorio*. 2020. Vol.42. P. 224-235. DOI: http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i42.1555.

318. Yilmaz C. Relative effects of trust and service quality assesments on perceptions of relationship quality in interfirm relations in the context of conventional distribution channels: 20th International Scientific Conference on Economic and Social Development (ESD), Prague, Çek Cumhuriyeti, 27 - 28 Nisan 2017. P.546-553.

319. Yu B., Xu H., Dong F. Vertical vs. Horizontal: how strategic alliance type influence firm performance? *Sustainability*. 2019. №11(23). P. 6594.

320. Yu W., Jacobs M.A., Salisbury W.D., Enns H. The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*. 2013. №146(1). P. 346-358.

321. Yu Y., Huo B., Zhang Z.J. Impact of information technology on supply chain integration and company performance: evidence from cross-border e-commerce companies in China. *Journal of Enterprise Information Management*. 2020. №34(1). P. 460-489.

322. Zenya A., Nystad O. Assessing Corporate Sustainability with the Enterprise Sustainability Evaluation Tool (E-SET). *Sustainability*. 2018. № 10 (12). P. 4661.

323. Zhang H., Xiao H., Wang Y., Shareef M.A., Akram M.S., Goraya M.A.S. An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*. 2021. №131. P. 803-814.

324. Zhang J., Xie H., Li H., Timothy R., Pu S., Deng Q., Jin W. Integrated framework of growth management for identification of service innovation levels and priorities. Sustainability. 2018. № 10(9). P. 3319.

325. Zhang K., Qinglan Q., Yijing Z. Evolution of Guangzhou Biomedical Industry Innovation Network Structure and Its Proximity Mechanism. *Sustainability*. 2020. №12.6. P. 438-456.

326. Zhang L., Leung M. Y., Boriskina S., Tao X. Advancing life cycle sustainability of textiles through technological innovations. *Nature Sustainability*. 2023. №6(3). P. 243-253.

327. Zhang W., Wang K., Li L., Chen Y., Wang X. The impact of firms' mergers and acquisitions on their performance in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. №135. P.208-216.

328. Zhou F., Xu W., Ming K.L., Yandong H., Longxiao L. Sustainable recycling partner selection using fuzzy DEMATEL-AEW-FVIKOR: A case study

in small-and-medium enterprises (SMEs). *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 196. P. 489–504.

329. Zhou J., Li P., Zhou Y., Wang B., Zang J., Meng L. Toward new-generation intelligent manufacturing. *Engineering*. 2018. №4(1). P. 11-20.

330. Zimmerling A., Chen X. Innovation and possible long-term impact driven by COVID-19: Manufacturing, personal protective equipment and digital technologies. *Technology in Society*.2021. №65. P. 101541.

331. Zokirova S.X., Ahmedova D., Akbarov R.F., Xonkeldiyeva K.R. Light industry enterprises in marketing activities experience of foreign countries in the use of cluster theory. *The American Journal of Management and Economics Innovations.* 2021. №3(01). P. 36-39.

332. Zollo M., Cennamo C., Neumann K. Beyond what and why: Understanding organizational evolution towards sustainable enterprise models. *Organization & Environment*. 2013. №26(3). P. 241-259.

ДОДАТКИ

Додаток А
Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори [джерело]	Визначення поняття «розвиток підприємства»
С. Мочерний [80, с. 308]	Спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об’єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об’єктів до більш розвинених
Волощук Л.О. [45, с. 341]	Процес формування і розвитку ринкових відносин, побудований на основі нового механізму запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства
Кіндрацька Г.І. [64, с. 238]	Процес, при якому темп зростання підприємства відповідає темпу зростання ринку, на якому він функціонує
Рогоза М. Є., Вергал К.Ю. [100, с. 98]	Зростання економічного суб'єкта, за допомогою розробки і впровадження інноваційних процесів виробництва продукції і послуг
Омельченко А., Обиход Г., Нечитайло Т. [87, с. 25]	Концепція, спрямована на зміну структури виробництва і споживання з метою зменшення сучасних екологічних проблем
Надтока Т.Б., Какуніна Г.А. [81, с. 604].	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Плугіна Ю.А. [92, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [93, с. 96]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність.
Ткач К. [105, с. 111]	Об'єктивна зміна якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.

Продовження дод. А

1	2
Прийма Л. Р., Чухрай [98, с. 76]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
Берест М. М., Дудка М. О. [9, с. 176]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Клименко Л. В., Загороднюк О. В., Халахур Ю. Л. [65, с. 123]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Ю.С. Погорєлов [94, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
Нечепуренко М.Н. [84, с. 24]	Розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації.
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [97, с. 146]	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Швиданенко Г.О., Кирилюк О.В. [112, с. 75]	Процес, що характеризується кількісними та якісними змінами ресурсних комбінацій на підприємстві, що формує асиметрії його напрямів для адаптації до технологічних змін турбулентного ринкового середовища сучасності та визначається пошуком свіжих ідей та рішень формоутворення ресурсних композицій в компанії

Джерело: сформовано автором на основі праць зазначених науковців

Додаток Б

Фрагмент запиту до керівництва досліджуваних компаній для отримання набору вихідних даних для VSS-матриці

1. На скільки відсотків підвищився обсяг чистого прибутку компанії за рахунок впровадження віртуальних інструментів у її діяльність?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

2. На скільки відсотків відбулось підвищення рівня автоматизації процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

3. Оцініть за шкалою від 1 до 100 рівень (1 – мінімальний рівень; 100 – максимальний рівень) забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки віртуальним інструментам на підприємстві

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

4. Яка частка розроблених та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів та ринку?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

5. Яка частка клієнтів з особливими потребами, що мають забезпечений доступ до продукції компанії?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

6. Яка частка партнерів від загальної їх кількості для компанії була залучена до програм соціального партнерства?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

7. Яка частка осіб з особливими потребами брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

8. Яка частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

9. Яка частка зменшення обсягу відходів була досягнута?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

10. Який відсоток енергії, спожитої на підприємстві, надходить з відновлюваних джерел?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

11. Яка частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

12. Яка частка технологій, що використовуються на підприємстві, вважаються «зеленими» або екологічно чистими?

2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.

Додаток В

Вхідні дані для проведення реплікації інтегрованого розвитку досліджуваних підприємств за 2022 р.

№ з/п	Назва підприємства	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
1	Еліта	0,001	0,001	0,764	0,009	0,882	0,955	0,020	0,002	0,003	0,001	0,024	0,002
2	Калина	0,001	0,007	0,750	0,006	0,882	0,202	0,021	0,002	0,002	0,002	0,020	0,002
3	Едельвіка	0,002	0,003	0,759	0,008	0,883	0,211	0,020	0,002	0,001	0,001	0,023	0,001
4	Кременчуцька ВТФ «Кремтекс»	0,008	0,006	0,762	0,001	0,896	0,217	0,020	0,001	0,008	0,001	0,028	0,002
5	Кременчуцька трикотажна фабрика	0,001	0,007	0,778	0,018	0,881	0,265	0,021	0,003	0,007	0,001	0,025	0,002
6	Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія»	0,002	0,021	0,770	0,002	0,895	0,242	0,020	0,001	0,007	0,001	0,026	0,002
7	Нововолинська швейна фабрика	0,002	0,014	0,757	0,011	0,880	0,219	0,020	0,002	0,002	0,001	0,025	0,002
8	Рівненська фабрика нетканих матеріалів	0,003	0,004	0,772	0,008	0,885	0,216	0,025	0,001	0,001	0,001	0,021	0,004
9	Прилуцька швейна фабрика	0,001	0,027	0,758	0,001	0,881	0,278	0,020	0,001	0,004	0,001	0,025	0,001
10	Балістика	0,003	0,003	0,751	0,010	0,885	0,281	0,020	0,001	0,001	0,002	0,021	0,003
11	Козак	0,008	0,010	0,760	0,001	0,895	0,229	0,020	0,001	0,010	0,001	0,028	0,001
12	Стрийська ШФ «Стрітекс»	0,002	0,042	0,770	0,003	0,888	0,317	0,021	0,001	0,001	0,001	0,027	0,001
13	Тетерів	0,001	0,003	0,752	0,004	0,880	0,203	0,020	0,001	0,002	0,001	0,021	0,001
14	Чернігівська ШФ «Елегант»	0,002	0,002	0,756	0,001	0,880	0,210	0,021	0,001	0,004	0,001	0,020	0,001
15	Хмільницька ШФ «Лілея»	0,001	0,003	0,752	0,004	0,881	0,206	0,020	0,001	0,001	0,001	0,021	0,001

Продовження дод. В

№ з/п	Назва підприємства	NP	BPA	DSL	VPD	AP	SPP	DI	SNP	RW	RE	ES	GT
16	H&M	0,025	0,020	0,911	0,048	0,795	0,987	0,063	0,046	0,050	0,020	0,163	0,034
17	Inditex	0,039	0,185	0,887	0,016	0,858	0,487	0,062	0,025	0,048	0,020	0,127	0,026
18	Benetton	0,016	0,126	0,850	0,037	0,789	0,412	0,067	0,046	0,031	0,044	0,071	0,036
19	Zalando	0,049	0,035	0,890	0,027	0,793	0,433	0,077	0,021	0,021	0,020	0,077	0,045
20	G-Star Raw	0,013	0,235	0,864	0,015	0,766	0,564	0,061	0,022	0,035	0,024	0,120	0,020
21	Triumph International	0,131	0,040	0,912	0,017	0,768	0,528	0,088	0,021	0,099	0,020	0,077	0,029
22	Vistula	0,163	0,052	0,873	0,015	0,865	0,436	0,061	0,022	0,057	0,020	0,151	0,028
23	Calzedonia	0,021	0,063	0,903	0,047	0,764	0,536	0,062	0,045	0,052	0,020	0,117	0,024
24	Desigual	0,050	0,049	0,890	0,046	0,813	0,454	0,062	0,044	0,022	0,021	0,142	0,027
25	S.Oliver	0,037	0,125	0,862	0,033	0,762	0,439	0,061	0,030	0,026	0,025	0,122	0,030
26	Impetus	0,057	0,030	0,851	0,031	0,795	0,569	0,061	0,021	0,021	0,036	0,081	0,036
27	Promod	0,025	0,360	0,888	0,018	0,810	0,645	0,062	0,025	0,022	0,023	0,138	0,021
28	Silvano Fashion	0,017	0,112	0,873	0,045	0,793	0,472	0,062	0,044	0,032	0,020	0,154	0,038
29	Utenos Trikotažas	0,013	0,100	0,872	0,044	0,770	0,434	0,061	0,043	0,043	0,020	0,146	0,031
30	LPP	0,164	0,087	0,869	0,016	0,860	0,460	0,061	0,026	0,069	0,020	0,151	0,023

Примітка: NP – збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок впровадження віртуальних інструментів (%); BPA – підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів за допомогою технологій віртуалізації бізнесу (%); DSL – забезпечення доступності та безпеки електронних даних та інформації завдяки інструментам віртуалізації на підприємстві (%); VPD – розробка та впровадження нових віртуальних продуктів та послуг, що відповідають потребам споживачів (%); AP – забезпечення доступності продукції для споживачів із особливими потребами (%); SPP – частка партнерів компанії, залучених до програм соціального партнерства (%); DI – частка осіб з особливими потребами, що брала участь у соціально-спрямованих програмах (заходах) компанії (%); SNP – частка продукції розроблена спеціально для людей з особливими потребами (%); RW – частка зменшення обсягу відходів (%); RE – використання енергії, спожитої на підприємстві, що надходить з відновлюваних джерел (%); ES – частка енергії, заощадженої завдяки впровадженню системи енергозбереження на підприємстві (%); GT – частка технологій, що використовуються на підприємстві, що вважаються «зеленими» або екологічно чистими (%).

Додаток Г

Ключові показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств легкої промисловості України

Назва показника	ПрАТ "Еліта"							ПрАТ "Калина"						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	1,56	1,53	1,46	1,27	1,47	1,34	1,19	3,96	2,42	2,7	3,23	2,32	2,48	3,04
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	1,31	1,34	1,27	1,24	1,29	1,17	1,17	11,58	10,01	8,11	7,64	9,61	7,46	7,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	54,02	20,08	53,74	7,59	19,28	49,44	7,13	10,41	7,85	12,2	12,6	7,54	11,22	11,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,32	0,49	0,09	0,31	0,45	0,08	1,36	2,79	2,8	1,66	2,68	2,58	1,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,54	0,59	0,94	0,52	0,54	0,88	2,82	4,48	4,06	2,71	4,30	3,74	2,55
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,73	2,92	3,8	5,09	2,80	3,50	4,78	3,84	5,48	5,86	4,2	5,26	5,39	3,95
Коефіцієнт автономії	0,83	0,83	0,86	0,89	0,80	0,79	0,84	0,86	0,89	0,79	0,73	0,85	0,73	0,69
Коефіцієнт фінансового ризику	0,21	0,2	0,16	0,12	0,19	0,15	0,11	0,16	0,12	0,26	0,36	0,12	0,24	0,34
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,29	0,3	0,35	0,36	0,29	0,32	0,34	0,46	0,53	0,58	0,52	0,51	0,53	0,49
Рентабельність продукції	5,2	24,9	21,7	13,4	23,9	20,0	12,6	13	16,1	10,9	0,1	15,5	10,0	0,1
Рентабельність виробництва	6,3	27,1	23,3	13,5	26,0	21,4	12,7	39,7	28,7	26,8	0,3	27,6	24,7	0,3
Рентабельність активів	2,3	10,6	9,9	5,5	10,2	9,1	5,2	21,3	16,7	16,8	0,2	16,0	15,5	0,2
Зарплатовіддача	4,36	4,92	3,88	4,14	4,72	3,57	3,89	2,88	1,54	1,69	1,4	1,48	1,55	1,32
Фінансова продуктивність праці	6,45	34,74	38,98	28,27	33,35	35,86	26,57	10,96	10,34	11,18	0,1	9,93	10,29	0,09
Озброєність працівників нематеріальними активами	0,01	0,07	0,9	3,16	0,07	0,83	2,97	0,04	0,02	0	0	0,02	0	0
Коефіцієнт Бівера	0,43	0,07	0,01	0,43	0,07	0,01	0,40	2,84	3,64	1,99	2,56	3,49	1,83	2,41
Фінансовий ліверидж	0,17	0,17	0,14	0,11	0,16	0,13	0,10	0,14	0,11	0,21	0,27	0,11	0,19	0,25
Коефіцієнт покриття зобов'язань	3,73	2,92	3,8	5,09	2,80	3,50	4,78	3,84	5,48	5,86	4,2	5,26	5,39	3,95
Коефіцієнт зносу	0,58	0,62	0,66	0,58	0,60	0,61	0,55	0,58	0,58	0,62	0,64	0,56	0,57	0,60
Коефіцієнт придатності	0,42	0,38	0,34	0,42	0,36	0,31	0,39	0,42	0,42	0,38	0,36	0,40	0,35	0,34
Фондовіддача	7,94	10,63	12,37	7,12	10,20	11,38	6,69	4,73	3,48	4,8	4,86	3,34	4,42	4,57
VAIC	0	1,28	0,55	0	1,23	0,51	0,00	0	0	6,63	0	0,00	6,10	0,00
Інтегральний показник ІК	0,45	0,35	0,46	0,61	0,34	0,42	0,57	0,46	0,66	0,7	0,5	0,63	0,64	0,47
Коефіцієнт Тобіна	0,11	0,18	0,17	0,14	0,17	0,16	0,13	0,73	0,64	0,66	0,6	0,61	0,61	0,56

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Едельвіка»							ПрАТ "Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	0,61	0,58	0,8	0,7	0,56	0,74	0,66	5	6,65	5,96	4,98	6,38	5,48	4,68
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	0,55	0,49	1,01	0,54	0,47	0,93	0,51	12,14	12,48	9,42	7,08	11,98	8,67	6,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	3,42	3,73	2,06	4,52	3,58	1,90	4,25	8,05	13,52	13,71	22,61	12,98	12,61	21,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,01	0,02	0,04	0,01	0,02	0,17	0,09	0,03	0	0,09	0,03	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,53	0,89	0,44	0,51	0,82	0,41	1,57	0,64	0,42	0,08	0,61	0,39	0,08
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,79	3,14	2,27	2,74	3,01	2,09	2,58	2,26	1,12	0,89	0,37	1,08	0,82	0,35
Коефіцієнт автономії	0,35	0,72	0,63	0,7	0,69	0,58	0,66	0,42	0,49	0,46	0,18	0,47	0,42	0,17
Коефіцієнт фінансового ризику	1,89	0,39	0,59	0,43	0,37	0,54	0,40	1,37	1,03	1,2	6,66	0,99	1,10	6,26
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,77	0,69	0,65	0,67	0,66	0,60	0,63	0,35	0,08	0,13	4,22	0,08	0,12	3,97
Рентабельність продукції, %	3,8	4,3	3,5	3,4	4,1	3,2	3,2	5,6	0,5	0,2	0	0,5	0,2	0,0
Рентабельність виробництва, %	1,7	1,8	2,1	1,5	1,7	1,9	1,4	20,7	2,9	0,9	0	2,8	0,8	0,0
Рентабельність активів, %	1,5	1,3	1,6	1,2	1,2	1,5	1,1	10,2	1,3	0,4	0	1,2	0,4	0,0
Зарплатовіддача	6,04	4,89	24,6	3,19	4,69	22,63	3,00	2,64	2,56	2,21	1,48	2,46	2,03	1,39
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	5,93	7,36	9,59	6,21	7,07	8,82	5,84	5,1	0,59	0,23	0	0,57	0,21	0
Озброєність працівників нематеріальними активами	1,73	1,3	3,94	4,72	1,25	3,62	4,44	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Коефіцієнт Бівера	0,1	0,65	0,48	0,79	0,62	0,44	0,74	1,79	2,63	2,32	1,32	2,52	2,13	1,24
Фінансовий ліверидж	0,65	0,28	0,37	0,3	0,27	0,34	0,28	0,58	0,51	0,54	1,18	0,49	0,50	1,11
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,79	3,14	2,27	2,74	3,01	2,09	2,58	2,26	1,12	0,89	0,37	1,08	0,82	0,35
Коефіцієнт зносу	0,43	0,46	0,51	0,52	0,44	0,47	0,49	0,69	0,71	0,73	0,75	0,68	0,67	0,71
Коефіцієнт придатності	0,57	0,54	0,49	0,48	0,52	0,45	0,45	0,31	0,29	0,27	0,25	0,28	0,25	0,24
Фондовіддача	4,98	1,91	3,33	2,31	1,83	3,06	2,17	4,89	5,37	6,2	4,08	5,16	5,70	3,84
VAIC	0	0	1,96	0	0	1,80	0	0	0	80,08	2,09	0	73,67	1,96
Інтегральний показник ІК	0,22	0,38	0,27	0,33	0,36	0,25	0,31	0,27	0,13	0,11	0,04	0,12	0,10	0,04
Коефіцієнт Тобіна	0,08	0,19	0,19	0,23	0,18	0,17	0,22	1,09	1,2	1,12	1,37	1,15	1,03	1,29

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика»							ПрАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	1,59	2,76	4,12	4,85	2,65	3,79	4,56	5,3	8,61	9,59	11,4	8,27	8,82	10,72
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	1,45	2,96	5,39	4,49	2,84	4,96	4,22	8,2	10,71	12,04	13,41	10,28	11,08	12,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	12,57	10,15	8,69	11,85	9,74	7,99	11,14	14,09	23,68	33,4	47,79	22,73	30,73	44,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,03	0	0,21	0,03	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,68	0,61	0,46	0,65	0,56	0,43	0,01	0,01	0	0,01	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,76	1,68	1,22	1,12	1,61	1,12	1,05	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт автономії	0,72	0,75	0,75	0,78	0,72	0,69	0,73	5,59	5,85	5,91	5,35	5,62	5,44	5,03
Коефіцієнт фінансового ризику	0,39	0,34	0,34	0,29	0,33	0,31	0,27	1,18	1,17	1,17	1,19	1,12	1,08	1,12
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,05	0,05	0,02	0,01	0,05	0,02	0,01	0,88	1,21	1,21	1,23	1,16	1,11	1,16
Рентабельність продукції, %	3,45	8,7	8,2	4,25	8,4	7,5	4,0	0	0	4,1	74	0,0	3,8	69,6
Рентабельність виробництва, %	1,2	12,6	16,8	9,6	12,1	15,5	9,0	0	0	36,7	727,1	0,0	33,8	683,5
Рентабельність активів, %	18,34	14,91	16,27	19,32	14,3	15,0	18,2	0	0	4	75,3	0,0	3,7	70,8
Зарплатовіддача	3,66	4,36	4,81	3,72	4,19	4,43	3,50	1,53	2,07	1,52	1,49	1,99	1,40	1,40
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	8,52	9,39	6,24	5,32	9,01	5,74	5,00	0	0	5,41	101,84	0,00	4,98	95,73
Озброєність працівників нематеріальними активами	0	0,28	1,22	1,18	0,27	1,12	1,11	0,04	0,05	0,1	0,06	0,05	0,09	0,06
Коефіцієнт Бівера	2,8	3,36	3,72	4,61	3,23	3,42	4,33	0,19	0,16	0,16	0,07	0,15	0,15	0,07
Фінансовий ліверидж	0,28	0,25	0,25	0,22	0,24	0,23	0,21	6,59	6,85	6,91	6,35	6,58	6,36	5,97
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,76	1,68	1,22	1,12	1,61	1,12	1,05	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт зносу	0,47	0,49	0,51	0,53	0,47	0,47	0,50	0,58	0,56	0,57	0,58	0,54	0,52	0,55
Коефіцієнт придатності	0,53	0,51	0,49	0,47	0,49	0,45	0,44	0,42	0,44	0,43	0,42	0,42	0,40	0,39
Фондовіддача	0,2	0,32	0,4	0,38	0,31	0,37	0,36	0,7	1,2	1,17	1,32	1,15	1,08	1,24
VAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,95	0	0	1,83
Інтегральний показник ІК	0,21	0,2	0,15	0,13	0,19	0,14	0,12	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт Тобіна	0,69	0,75	0,82	0,91	0,72	0,75	0,86	1,08	0,98	1,05	1,74	0,94	0,97	1,64

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Нововолинська швейна фабрика»							ПрАТ «Рівненська фабрика нетканих матеріалів»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	7,45	6,36	7,93	20,84	6,11	7,30	19,59	2,77	3,34	4,31	1,93	3,21	3,97	1,81
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	20,65	18,59	19,26	25,22	17,85	17,72	23,71	4,04	2,93	5,28	1,82	2,81	4,86	1,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	136,88	97,09	85,05	81,93	93,21	78,25	77,01	7,41	119,74	17,29	37,69	114,95	15,91	35,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,25	1,24	1,39	0,11	1,19	1,28	0,10	0,01	0,01	0	0,01	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	1,36	1,61	0,29	1,31	1,48	0,27	0,22	0,02	0,21	0,05	0,02	0,19	0,05
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,9	1,88	2,38	0,96	1,80	2,19	0,90	0,57	0,57	0,82	0,79	0,55	0,75	0,74
Коефіцієнт автономії	0,67	0,62	0,71	0,49	0,60	0,65	0,46	0,49	0,53	0,46	0,65	0,51	0,42	0,61
Коефіцієнт фінансового ризику	0,5	0,62	0,41	1,05	0,60	0,38	0,99	1,05	0,89	1,18	0,53	0,85	1,09	0,50
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,45	0,54	0,57	0,05	0,52	0,52	0,05	0,45	0,38	0,21	0,11	0,36	0,19	0,10
Рентабельність продукції, %	2,3	2,5	1,4	0	2,4	1,3	0,0	6,1	0,1	2	0	0,1	1,8	0,0
Рентабельність виробництва, %	13,6	12,8	8,3	0	12,3	7,6	0,0	14,7	0,3	7,9	0	0,3	7,3	0,0
Рентабельність активів, %	8,6	9,2	5,8	0	8,8	5,3	0,0	4,3	0,1	3,5	0	0,1	3,2	0,0
Зарплатовіддача	1,49	1,45	1,33	1,25	1,39	1,22	1,18	4,7	3,33	7,9	2,49	3,20	7,27	2,34
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	1,78	2,4	1,39	0	2,30	1,28	0,00	8,01	0,14	8,11	0	0,13	7,46	0,00
Озброєність працівників нематеріальними активами	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,07	0,1	0,04	0,07	0,09	0,04
Коефіцієнт Бівера	2,14	1,42	2,26	2,98	1,36	2,08	2,80	2,84	3,56	2,44	6,22	3,42	2,24	5,85
Фінансовий ліверидж	0,33	0,38	0,29	0,51	0,36	0,27	0,48	0,51	0,47	0,54	0,35	0,45	0,50	0,33
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,9	1,88	2,38	0,96	1,80	2,19	0,90	0,57	0,57	0,82	0,79	0,55	0,75	0,74
Коефіцієнт зносу	0,71	0,71	0,72	0,77	0,68	0,66	0,72	0,7	0,72	0,73	0,76	0,69	0,67	0,71
Коефіцієнт придатності	0,29	0,29	0,28	0,23	0,28	0,26	0,22	0,3	0,28	0,27	0,24	0,27	0,25	0,23
Фондовіддача	14,22	17,9	19,9	22,75	17,18	18,31	21,39	1,29	1,38	3,89	0,79	1,32	3,58	0,74
VAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ІК	0,23	0,23	0,29	0,11	0,22	0,27	0,10	0,07	0,07	0,1	0,1	0,07	0,09	0,09
Коефіцієнт Тобіна	0,78	0,64	0,68	1,34	0,61	0,63	1,26	1,36	1,47	1,22	1,9	1,41	1,12	1,79

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Прилуцька швейна фабрика»							ТОВ «Балістика»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	7,92	10,7	10,23	68,92	10,27	9,41	64,78	5,27	6,11	5,4	7,81	5,87	4,97	7,34
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	18,93	49,95	92,38	6,12	47,95	84,99	5,75	11,03	12,61	16,22	13,82	12,11	14,92	12,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	15,42	20,95	12,56	77,55	20,11	11,56	72,90	11,06	26,09	10,31	43,55	25,05	9,49	40,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,35	0,13	0,03	0,34	0,12	0,03	0,26	0,47	0,12	0,24	0,45	0,11	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,89	1,11	1,21	0,85	1,02	1,14	1,2	0,79	0,71	0,36	0,76	0,65	0,34
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,11	1,07	1,21	1,34	1,03	1,11	1,26	1,96	1,39	1,12	0,7	1,33	1,03	0,66
Коефіцієнт автономії	0,76	0,84	0,64	0,64	0,81	0,59	0,60	0,87	0,76	0,69	0,67	0,73	0,63	0,63
Коефіцієнт фінансового ризику	0,31	0,18	0,57	0,57	0,17	0,52	0,54	0,14	0,31	0,44	0,5	0,30	0,40	0,47
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,04	0,01	0,04	0,06	0,01	0,04	0,06	0,14	0,12	0,05	-0,15	0,12	0,05	-0,14
Рентабельність продукції, %	0	0,9	0,1	17	0,9	0,1	16,0	1,4	0,4	0,1	0	0,4	0,1	0,0
Рентабельність виробництва, %	0	7,7	1,1	9,4	7,4	1,0	8,8	6,1	2,1	0,4	0	2,0	0,4	0,0
Рентабельність активів, %	0	1,3	0,2	1,8	1,2	0,2	1,7	1,5	0,7	0,1	0	0,7	0,1	0,0
Зарплатовіддача	5,16	2,14	2,26	13,57	2,05	2,08	12,76	1,75	1,5	1,46	1,46	1,44	1,34	1,37
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	0	0,67	0,13	1,18	0,64	0,12	1,11	0,83	0,43	0,09	0	0,41	0,08	0,00
Озброєність працівників нематеріальними активами	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,01	0,53	0,51	0,01	0,49	0,48
Коефіцієнт Бівера	-1,76	-3,25	-1,18	-1,2	-3,12	-1,09	-1,13	-1,02	-6,88	-5,04	-5,18	-6,60	-4,64	-4,87
Фінансовий ліверидж	0,24	0,16	0,36	0,36	0,15	0,33	0,34	0,13	0,24	0,31	0,33	0,23	0,29	0,31
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,11	1,07	1,21	1,34	1,03	1,11	1,26	1,96	1,39	1,12	0,7	1,33	1,03	0,66
Коефіцієнт зносу	0,4	0,44	0,41	0,42	0,42	0,38	0,39	0,7	0,71	0,7	0,69	0,68	0,64	0,65
Коефіцієнт придатності	0,6	0,56	0,59	0,58	0,54	0,54	0,55	0,3	0,29	0,3	0,31	0,28	0,28	0,29
Фондовіддача	3,34	2,74	2,97	21,2	2,63	2,73	19,93	1,73	2,98	2,83	2,4	2,86	2,60	2,26
VAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ІК	0,13	0,13	0,14	0,16	0,12	0,13	0,15	0,24	0,17	0,13	0,08	0,16	0,12	0,08
Коефіцієнт Тобіна	0,37	0,47	0,38	0,42	0,45	0,35	0,39	1,58	1,44	1,36	1,51	1,38	1,25	1,42

Продовження дод. Г

Назва показника	ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак»							ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	26,42	5,7	6,23	0,34	5,47	5,73	0,32	3,7	3,93	3,1	3,73	3,77	2,85	3,51
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	42,1	15,4	26,8	22,89	14,78	24,66	21,52	32,5	25,1	35,16	32,59	24,10	32,35	30,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	6,2	11,3	8,8	7,9	10,85	8,10	7,43	9,25	6,4	4	5,2	6,14	3,68	4,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,3	0,77	7,74	0,01	0,74	7,12	0,01	0,38	0,14	0,62	0,41	0,13	0,57	0,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	0,98	7,74	0,71	0,94	7,12	0,67	0,69	0,5	3,05	2,73	0,48	2,81	2,57
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,3	1,03	7,74	0,71	0,99	7,12	0,67	0,77	0,6	3,37	3,23	0,58	3,10	3,04
Коефіцієнт автономії	0,96	0,78	0,97	0,18	0,75	0,89	0,17	0,18	0,55	0,26	0,01	0,53	0,24	0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	0,04	0,27	0,03	4,53	0,26	0,03	4,26	6,46	2,81	4,81	160,75	2,70	4,43	151,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,01	0,01	0,23	-1,31	0,01	0,21	-1,23	0,49	0,87	0,74	0,55	0,84	0,68	0,52
Рентабельність продукції, %	5,6	3,8	12,6	14,2	3,6	11,6	13,3	0	0	0,7	11,1	0,0	0,6	10,4
Рентабельність виробництва, %	12,5	21,3	8,8	7,3	20,4	8,1	6,9	0	0	2,3	39,2	0,0	2,1	36,8
Рентабельність активів, %	8,2	6,5	13,7	4,3	6,2	12,6	4,0	0	0	1,5	24,9	0,0	1,4	23,4
Зарплатовіддача	6,02	5,35	6,3	5,69	5,14	5,80	5,35	3,45	2,72	2,48	3	2,61	2,28	2,82
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	0	0	142,3	185,8	0,00	130,9	174,6	0	0	2,13	40,17	0	1,96	37,76
Озброєність працівників нематеріальними активами	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,19	0,61	0,6	0,18	0,56	0,56
Коефіцієнт Бівера	-7,16	-6,74	-5,34	-0,24	-6,47	-1,71	-0,23	-0,18	-0,14	-0,09	0,1	-0,13	-0,08	0,09
Фінансовий ліверидж	0,04	0,22	0,03	0,82	0,21	0,03	0,77	1,18	1,55	1,26	0,99	1,49	1,16	0,93
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,3	1,03	7,74	0,71	0,99	7,12	0,67	0,77	0,6	3,37	3,23	0,58	3,10	3,04
Коефіцієнт зносу	0,64	0,65	0,68	0,7	0,62	0,63	0,66	0,71	0,78	0,28	0,29	0,75	0,26	0,27
Коефіцієнт придатності	0,36	0,35	0,32	0,3	0,34	0,29	0,28	0,29	0,22	0,72	0,71	0,21	0,66	0,67
Фондовіддача	1,3	1,61	2,09	1,95	1,55	1,92	1,83	39,08	58,21	6,04	6,6	55,88	5,56	6,20
VAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ІК	0,16	0,12	0,93	0,09	0,12	0,86	0,08	0,09	0,07	0,4	0,39	0,07	0,37	0,37
Коефіцієнт Тобіна	1,5	1,28	1,54	0,25	1,23	1,42	0,24	0,18	0,2	0,13	0,35	0,19	0,12	0,33

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Тетерів»							ПрАТ «Чернігівська швейна фабрика «Елегант»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	1,37	1,35	1,02	1,16	1,30	0,94	1,09	3,06	3,78	3,02	2,87	3,63	2,78	2,70
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	0,77	1,05	1,12	1,25	1,01	1,03	1,18	22,49	13,07	12,43	26,79	12,55	11,44	25,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	13,76	16,14	8,73	5,43	15,49	8,03	5,10	13,19	11,47	25,23	20,88	11,01	23,21	19,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,01	0,03	0,12	0,01	0,03	3,28	2,14	4,68	6,7	2,05	4,31	6,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,32	0,3	0,53	0,31	0,28	0,50	4,42	3,77	5,51	7,9	3,62	5,07	7,43
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,7	2,25	2,48	2,36	2,16	2,28	2,22	4,92	4,94	6,91	8,75	4,74	6,36	8,23
Коефіцієнт автономії	0,64	0,71	0,53	0,7	0,68	0,49	0,66	0,85	0,9	0,85	0,84	0,86	0,78	0,79
Коефіцієнт фінансового ризику	0,56	0,4	0,55	0,4	0,38	0,51	0,38	0,17	0,11	0,17	0,19	0,11	0,16	0,18
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,34	0,5	0,33	0,51	0,48	0,30	0,48	0,67	0,42	0,57	0,63	0,40	0,52	0,59
Рентабельність продукції, %	64,1	33,2	0	8,2	31,9	0,0	7,7	19,6	9,3	6,1	1	8,9	5,6	0,9
Рентабельність виробництва, %	40,7	29,7	0	8	28,5	0,0	7,5	43,4	28,5	15,3	2,4	27,4	14,1	2,3
Рентабельність активів, %	22,5	19	0	5,3	18,2	0,0	5,0	31,3	13,6	9,3	1,6	13,1	8,6	1,5
Зарплатовіддача	2,51	3,79	2,32	3,13	3,64	2,13	2,94	1,74	1,47	6,64	6,16	1,41	6,11	5,79
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	37	44,78	0	10,85	42,99	0,00	10,20	18,48	9,52	8,16	1,41	9,14	7,51	1,33
Озброєність працівників нематеріальними активами	0	0	0	0	0	0	0	0,29	0,62	0	0	0,60	0	0
Коефіцієнт Бівера	-0,69	-0,68	-1,36	-1,16	-0,65	-1,25	-1,09	-0,03	-2,22	-2,07	-3,16	-2,13	-1,90	-2,97
Фінансовий ліверидж	0,36	0,29	0,29	0,28	0,28	0,27	0,26	0,15	0,1	0,15	0,16	0,10	0,14	0,15
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,7	2,25	2,48	2,36	2,16	2,28	2,22	4,92	4,94	6,91	8,75	4,74	6,36	8,23
Коефіцієнт зносу	0,55	0,55	0,56	0,56	0,53	0,52	0,53	0,54	0,41	0,5	0,61	0,39	0,46	0,57
Коефіцієнт придатності	0,45	0,45	0,44	0,44	0,43	0,40	0,41	0,46	0,59	0,5	0,39	0,57	0,46	0,37
Фондовіддача	1,94	2,76	2,36	2,61	2,65	2,17	2,45	8,33	3,61	4,68	5,66	3,47	4,31	5,32
VAIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інтегральний показник ІК	0,2	0,27	0,3	0,28	0,26	0,28	0,26	0,59	0,59	0,83	1,05	0,57	0,76	0,99
Коефіцієнт Тобіна	0,61	0,5	0,34	0,38	0,48	0,31	0,36	0,56	0,43	0,43	0,48	0,41	0,40	0,45

Продовження дод. Г

Назва показника	ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»						
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	2,14	1,93	2,62	2,67	1,85	2,41	2,51
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	25,32	44,95	24,48	31,48	43,15	22,52	29,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	8,72	9,63	11,49	3,85	9,24	10,57	3,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,3	2,24	2,12	1,05	2,15	1,95	0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,08	2,83	2,82	4,22	2,72	2,59	3,97
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,26	2,93	3,11	4,58	2,81	2,86	4,31
Коефіцієнт автономії	0,78	0,76	0,78	0,84	0,73	0,72	0,79
Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,32	0,28	0,19	0,31	0,26	0,18
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,65	0,62	0,59	0,67	0,60	0,54	0,63
Рентабельність продукції, %	28,4	6,5	0,4	0	6,2	0,4	0,0
Рентабельність виробництва, %	39,5	9,9	0,8	0	9,5	0,7	0,0
Рентабельність активів, %	28,7	7,1	0,5	0	6,8	0,5	0,0
Зарплатовіддача	2,02	1,62	1,57	1,36	1,56	1,44	1,28
Фінансова продуктивність праці, тис. грн/особу	20,37	5,87	0,44	0	5,64	0,40	0,00
Озброєність працівників нематеріальними активами	0,06	0,06	1,71	0	0,06	1,57	0,00
Коефіцієнт Бівера	-0,38	-1,23	-2,08	-4,03	-1,18	-1,91	-3,79
Фінансовий ліверидж	0,22	0,24	0,22	0,16	0,23	0,20	0,15
Коефіцієнт покриття зобов'язань	3,26	2,93	3,11	4,58	2,81	2,86	4,31
Коефіцієнт зносу	0,58	0,57	0,61	0,71	0,55	0,56	0,67
Коефіцієнт придатності	0,42	0,43	0,39	0,29	0,41	0,36	0,27
Фондовіддача	5,67	4,87	5,97	7,37	4,68	5,49	6,93
VAIC	0	0	0	11,16	0	0	10,49
Інтегральний показник ІК	0,39	0,35	0,37	0,55	0,34	0,34	0,52
Коефіцієнт Тобіна	0,58	0,39	0,41	0,56	0,37	0,38	0,53

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії, розділи в колективних монографіях:

1. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 281 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf (дата звернення: 05.02.2020) (12,0 д.а.; особисто автору – 6,0 д.а.: описано особливості розвитку підприємств та його видові характеристики, підходи до оцінювання його рівня).

2. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Концептуальні засади функціонування і розвитку підприємств. Імперативи розвитку підприємства в неоекономіці. *Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств*: монографія / Г. О. Швиданенко, І. М. Рєпіна, В. П. Кукоба та ін. Київ: КНЕУ, 2016. С. 19-39. URL: http://surl.li/qjdtw (дата звернення: 05.02.2020) (2,0 д.а.; особисто автору – 1,0 д.а.: описано ключові підходи до трактування поняття «розвиток підприємства», визначено його імперативи та класифікаційні ознаки).

3. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Ефективні способи застосування адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком виробничого підприємства. *Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва*: колект. монографія / Ш.М. Рєпіна, В.П. Кукоба, О.О. Кизенко та ін. Київ: КНЕУ, 2021. С. 66-72. URL: http://surl.li/qjdzx (дата звернення: 12.03.2022) (0,4 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: розроблено адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємства).

4. Boichenko K., Terentieva O. Cluster analysis of innovation implementation in the Ukrainian regions. *Territory of innovations: best practices*

for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project.: collective monograph. Sc. ed. V. Omelianenko, O. Prokopenko, T. Tirto. Tallinn: Teadmus. 2022. P. 76-95. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Monograph_Project_Part1-3.pdf (дата звернення: 25.05.2022) (0,9 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: проведено аналіз інноваційного розвитку регіонів України).

У періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:

5. Boichenko K.S., Tepliuk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevych I. I., Morkunas M. Management of Fluctuation of Financial and Economic Integrated Development of Innovative Enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. **(Web of Science)**. 2019. Vol. 3. No. 30. P. 62-69. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179506 (дата звернення: 05.02.2020) **(**0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: сформовано цикл флуктуацій інтегрованого розвитку підприємств).

6. Boichenko K.S., Klymenko S.M., Terentieva O.V., Kuznetsova N.B. Evaluation of integrated development of the enterprise. *Bulletin of National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan* **(Web of Science)**. 2020. Vol. 4. No 386. P. 140-148. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.113 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,6 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: описано орбітальну модель оцінювання інтегрованого розвитку підприємств).

7. Boichenko K.S., Shvydanenko G.A., Besarab S.A., Shvydka O.P., Kyryliuk O.V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise development. *International Journal of Management* **(Scopus)**. 2020. Is. 11(5). P. 126-137. DOI: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3629006 (дата звернення: 11.04.2021) **(**0,9 д.а.; особисто автору – 0,6 д.а.: описано особливості

трансформації ефективності маркетингових інновацій в процесі інтегрованого розвитку підприємств).

8. Reshetnikova I., Shvydanenko H., Boichenko K. Determinants to Provide the Efficiency of Integrated Development of the Light Industry Enterprises. *Marketing and Management of Innovations* **(Web of Science)**. 2020. Is. 3. P. 157-169. DOI: http://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-11 (дата звернення: 11.04.2021) **(**1,2 д.а.; особисто автору – 0,4 д.а.: ідентифіковано детермінанти інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості та проведено їх діагностику).

9. Boichenko K., Mata M.N., Mata P.N., Martins J.N. Impact of financial support on textile enterprises' development. *Journal of Risk and Financial Management* **(Web of Science).** 2021. Vol 14. No 3. P. 135. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm14030135 (дата звернення: 18.01.2022) **(**1,7 д.а.; особисто автору – 1,4 д.а.: розглянуто можливості фінансової підтримки розвитку підприємств легкої промисловості).

10. Boichenko K., Klymenko S.M., Shevchuk N.V., Terentieva O.V. Quality management of the integrated development of Ukrainian light industry enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2022. Vol. 9. No. 4. P. 554-568. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i4.921 (дата звернення: 02.01.2023) **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: сформовано методичний підхід до оцінювання інтегрованого розвитку та проведено його діагностику для підприємств легкої промисловості).

11. Boichenko K., Gherghina Ș. C., Abreu A., Mata M. N., Martins J. M. Towards Financing System of Integrated Enterprise Development in the Time of COVID-19 Outbreak. *International Journal of Financial Studies* **(Scopus)**. 2022. Is. 10(3), 50. P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/ijfs10030050 **(**2,2 д.а.; особисто автору – 1,8 д.а.: запропоновано методичний підхід до оцінювання

доцільності інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості на основі реплікаційної моделі).

12. Bashuk I., Dantas R.M., Mata M.N., Boichenko K.S., Rita J.X., Correia A.B. The impact of business process modelling on the companies efficiency under Covid-19 conditions. *Economic research - Ekonomska istraživanja* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Issue 36 (3). P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2183418 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: обґрунтовано концептуальний підхід до векторної моделі розвитку підприємств).

13. Boichenko K., Shevchuk N., Shvydka O., Kuzomko V. Resilient synergy: crafting integrated smart business models for EU-Ukrainian recovery. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Is. 5(52). P. 314–326. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано впровадження інтегрованих смарт бізнес-моделей для розвитку та відновлення України та ЄС).

14. Shatilo O., Derevianko O., Boichenko K., Shevchuk N., Magdaliuk O. Strategic development of motor transport enterprises' innovative processes in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* **(Scopus, Web of Science)**. 2023. Vol. 10. No. 7. P. 940–955. DOI: https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1326 **(**0,8 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено пріоритети стратегічного розвитку інноваційних процесів підприємств).

У зарубіжних та наукових фахових виданнях України:

15. Бойченко К.С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2014. №. 3 (69). С. 18-26. URL: http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/2070 (дата звернення: 11.04.2021) (0,8 д.а.).

16. Бойченко К.С. Інноваційний розвиток підприємств України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(3). С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9%283%29__18 (дата звернення: 11.04.2021) (1,0 д.а.).

17. Бойченко К.С. Гармонізація розвитку підприємств в умовах модернізації економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_35_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

18. Бойченко К.С. Інформаційне забезпечення неоекономічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 11(2). С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(2)__12 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

19. Бойченко К.С. Краудсорсинг у процесі розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_3 (дата звернення: 11.04.2021) (0,4 д.а.).

20. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_38 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: розроблено контурне формування інноваційної моделі розвитку бізнесу).

21. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_24 (дата звернення: 11.04.2021) (0,6 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: визначено інноваційний розвиток через призму мережі цінностей підприємства).

22. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Управління інноваційним контуром розвитку підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2018. Вип. 3. С. 125-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_3_16 (дата звернення: 11.04.2021) (0,5 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: запропоновано механізм управління інноваційним контуром розвитку підприємств).

23. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка.* 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 70-74. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12 (0,5 д.а.).

24. Бойченко К.С. Імперативи інтегрованого розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6(2). С. 27-33. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-29 (0,6 д.а.).

25. Бойченко К.С. Класифікаційна архітектоніка інтегрованого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 6. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6_9 (дата звернення: 11.04.2021) (0,6 д.а.).

26. Бойченко К.С. Фактори інтегрованого розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2019. № 6(2). С. 108-112. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.50 (0,6 д.а.).

27. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2020. №7. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146 (0,6 д.а.).

28. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 171-175. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31 (0,6 д.а.; особисто автору – 0,3 д.а.: виокремлено мережеві бізнес-моделі відповідно до їх ознак).

29. Бойченко К.С. Розвиток підприємств легкої промисловості через призму інтегрованості. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 7-11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-1 (0,6 д.а.).

30. Бойченко К.С. Інституціональне забезпечення інтегрованого розвитку підприємств легкої промисловості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 83-88. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-15 (0,6 д.а.).

31. Бойченко К.С. Асиметрія інтегрованого розвитку підприємств в умовах ліквідації наслідків війни. *Економіка та підприємництво.* 2022. №48. С. 59-70. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.48.BoichenkoK (0,4 д.а.).

32. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Моделювання інтеграції бізнесу в глобальні інноваційні мережі. *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 1 (36). С. 81-100. DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2022.36.04 (1,1 д.а.; особисто автору – 0,5 д.а.: обґрунтовано зв'язок між подібністю та взаємодоповненням ресурсів в умовах інтеграції бізнесу з урахуванням його розвитку в глобальних інноваційних мережах).

33. Бойченко К.С. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 160-177. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.160.177 (0,5 д.а.).

34. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. *Інтернаука. Сер. Економічні науки.* 2023. №3. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663 (0,9 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено особливості впливу цифровізації на інтегрованість бізнес-моделі компанії).

35. Бойченко К., Мєтьолкін В. Діагностика ефективності інтегрованої бізнес-моделі компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-50 (0,5 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.: визначено підходи до оцінювання ефективності інтегрованих бізнес-моделей).

36. Boichenko K., Umair Ashraf R., Nuno Mata M., Cristian Gherghina Ș. The EU's Socio-economic Development Against the Backdrop of the War in Ukraine. *Central European Economic Journal*. 2023. Vol. 10. Is. 57. P. 72-89. DOI: https://doi.org/10.2478/ceej-2023-0005 (1,5 д.а.; особисто автору – 0,7 д.а.: сформовано мапу змін та дендрограму кластеризації країн ЄС за показниками соціально-економічного розвитку на тлі війни в Україні).

В інших виданнях апробаційного характеру:

37. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2016 р. Київ: КНЕУ, 2016. С. 92–93. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

38. Бойченко К.С. Соціалізований розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-прак. конф., 13 жовтня 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28–29. (0,2 д.а.). (форма участі – очна).

39. Бойченко К.С., Переверзєва О.Б. Innovations as an element of the mechanism of the business development in Ukraine. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 105–106. (0,1 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: обґрунтовано доцільність державної підтримки інноваційної діяльності та переваги впровадження іноземного досвіду). (форма участі – дистанційна).

40. Бойченко К.С. Формування мережевої взаємодії у процесі реалізації бізнес-проектів комерціалізації інноваційного потенціалу компанії. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2018 р. Київ: КНЕУ, 2018. С. 10–11. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

41. Бойченко К.С. Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 вересня 2018 р. Одеса, Атлант, 2018. С. 61-63. (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

42. Бойченко К.С. Діагностика та забезпечення інноваційної діяльності інтегрованих бізнес-структур. *Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі*: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конференції, 1 грудня 2018 р. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 33-34. (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

43. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Цифрова трансформація інноваційного розвитку підприємства. *Ефективність та напрями вдосконалення політики економічного зростання: теорії та пропозиції*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15 грудня 2018 р. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 87-89. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виділено основні технологічні тренди в сфері цифрової трансформації інноваційного розвитку підприємств). (форма участі – заочна).

44. Бойченко К.С. Інноваційно-інтегрований розвиток бізнесу в Україні. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти*: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф., 13-14 листопада 2019 р. Львів: Львівський науковий форум, 2019. С. 7-8. (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

45. Бойченко К.С. Управління інтегрованим розвитком підприємства. *Scientific Achievements of Modern Society*: зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф., 6-8 листопада 2019 р. Когнум. Ліверпуль, Велика Британія, 2019. С. 285-287. (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

46. Бойченко К.С. Екосистема великих даних і бізнес-аналітики в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-прак. конф., 12–13 жовт. 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 111-112. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

47. Бойченко К.С., Швиданенко О.А. Антикризове інтегрування розвитку глобальних ланцюгів постачання. Modern directions of scientific research development: зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-прак. конф., 15-17 червня 2022 р. BoScience, Чикаго, США. 2022. С. 782-785. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено особливості антикризового інтегрування ланцюгів поставок компаній у процесі їх розвитку). (форма участі – заочна).

48. Boichenko K., Shvydanenko O. Drivers of innovative space for integrated company development in a globalized economy. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*: Proceedings of the 13th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. Pp. 21-27. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: визначено драйвери інноваційного простору інтегрованого розвитку компаній, які сприяють формуванню синергетичних ефектів і підвищують швидкість впровадження інновацій на підприємстві). (форма участі – заочна).

49. Бойченко К.С. Соціальна інтегрованість розвитку бізнесу в умовах війни. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-прак. конф., 12–13 жовт. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 102-105. (0,2 д.а.). (форма участі – дистанційна).

50. Boichenko K. Socio-economic implications of the war in Ukraine for the European Union. *Research retrieval and academic letters*: I International scientific online conference, January 26-27, 2023. Warsaw, Poland. P. 45-47 URL: https://ojs.publisher.agency/index.php/RRAL/issue/view/15/48 (дата звернення: 05.05.2023) (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

51. Boichenko K., Mietolkin V. Transformation of business modelling with the European integration perspective. European scientific congress. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Madrid, Spain. 2023. Pp. 21-27. URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-scientific-congress-20-22-03-2023-madrid-ispaniya-arhiv/ (дата звернення: 05.05.2023) (0,2 д.а.;

особисто автору – 0,1 д.а.: визначено фактори та особливості трансформації бізнес-моделей підприємств з урахуванням євроінтеграційних перспектив). (форма участі – заочна).

52. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень. Випуск 17*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, 16-17 березня 2023 р. м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща. 2023. С. 26. (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.: виокремлено переваги розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній у подоланні наслідків війни та виклики у процесі їх впровадження). (форма участі – заочна).

53. Бойченко К. Development of Integrated Smart Business Models for Economic Recovery in Ukraine and the European Union. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конференції. Київ: КНЕУ, 2023. С. 28-31. (0,4 д.а.). (форма участі – заочна).

54. Boichenko K. Integrated development of entrepreneurship under conditions of war: values transformation and new opportunities. *Research retrieval and academic letters*: II International scientific online conference, May 12-13, 2023. Warsaw, Poland. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7935257 (дата звернення: 05.05.2023) (0,4 д.а.). (форма участі – заочна).

УКРЛЕГПРОМ
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

03150, Київ, вул. Загородня,15
тел.: (044) 528-34-94; тел./факс: (044) 528-14-24; e-mail: ukrlegprom@ukrlegprom.org.ua
www.ukrlegprom.org

«25» серпня 2023 р. № 4-325

В спеціалізовану вчену раду

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бойченко Катерини Степанівни
на тему «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці»

Цією довідкою підтверджуємо, що наукові результати та основні практичні рекомендації дисертаційної роботи Бойченко К.С. були використані Українською асоціацією підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних компаній в умовах гіпер-змін. Відповідно до дослідження Бойченко К.С., Асоціація «Укрлегпром», розуміючи важливість актуалізації і підвищення конкурентоспроможності галузевих підприємств, прийняла на озброєння інноваційну реплікаційну модель управління інтегрованим розвитком підприємств. Варто виокремити переваги впровадження результатів дослідження:

- результати дослідження допомагають підприємствам розвивати ефективні стратегії, які враховують всі аспекти їхньої діяльності;
- застосування реплікаційної моделі сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності національного та міжнародного рівнів;
- дослідження дозволяє ідентифікувати нові можливості для розвитку та розширення на нові ринки збуту;
- обґрунтоване впровадження розробленої реплікаційної моделі може призвести до створення значної соціальної цінності, забезпечуючи зростання підприємств та їхній вплив на соціально-економічний розвиток.

Запропонована реплікаційна модель є потужним інструментом для досягнення успіху як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Дослідження Бойченко К.С. щодо управління інтегрованим розвитком підприємств має практичну цінність і дозволяє компаніям легкої промисловості використовувати успішний досвід національного ринку для досягнення успіху на міжнародному рівні, навіть в нинішніх умовах воєнного стану, забезпечуючи ефективний розвиток, зростання та створення значної соціальної цінності в умовах викликів постіндустріальної економіки.

З повагою
Президент-голова правління, к.е.н **Тетяна ІЗОВІТ**

CISID
Centre for Innovation and Sustainability for International Development

Громадська організація
«Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку»
02166, м. Київ, вул. Космонавта Волкова, буд. 12а
Тел.: (098) 975 24 83 e-mail: aa.kulga@gmail.com

Вих. № 37 від 17 серпня 2023 р.

В спеціалізовану вчену раду

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

БОЙЧЕНКО КАТЕРИНИ СТЕПАНІВНИ

за темою «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці»

Дослідження, проведене Бойченко К.С. в рамках дисертаційної роботи "Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці", робить значний внесок у розвиток стратегій та механізмів для досягнення ефективності та сталості в умовах постіндустріального економічного середовища. Дослідження висвітлює ключові аспекти інтегрованого розвитку підприємств, включаючи адаптивний механізм, систему моніторингу, важливість сталого розвитку та інклюзивного зростання. Його результати були впроваджені в роботу Громадської організації "Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку" з метою підтримки підприємств у досягненні інтегрованого розвитку та сталого економічного прогресу.

Особливу увагу в дослідженні Бойченко К.С. привертає розроблений адаптивний механізм інтегрованого розвитку підприємств, який передбачає взаємодію внутрішніх елементів та підсистем з метою забезпечення

узгодженості процесів організації на різних стадіях розвитку. Цей механізм структурується на багаторівневу систему компонентів, що включають економічні, організаційні, інформаційні та інноваційні аспекти. Такий підхід дозволяє здійснювати системний аналіз та діагностику процесів інтегрованого розвитку, забезпечуючи комплексне розуміння та планування стратегій.

Значний інтерес викликає запропонована система моніторингу інтегрованого розвитку підприємств, яка включає здатність до планування та контролю діяльності з урахуванням ринкових та соціальних вимог. Досліджено вплив умов кризи на взаємовідносини компаній, наголошуючи на пріоритетності інклюзивного зростання та залучення знань для відновлення економіки.

Впровадження результатів дослідження Бойченко К.С. у діяльність ГО "Центр інновацій та сталого міжнародного розвитку" допомагає підприємствам ефективно реагувати на виклики постіндустріальної економіки, використовувати інтегровані стратегії та сприяє їхньому сталому зростанню та процвітанню. Результати дослідження, отримані дисертанткою у роботі «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці», визначаються високою практичною цінністю та є актуальними для України в умовах післявоєнного відновлення та розвитку бізнесу.

З повагою

Директор **Олександр КУЛЬГА**

ПрАТ «Еліта»

Україна, 16100, Чернігівська обл.
с.м.т. Сосниця, вул. Освіти, 10
Тел.: +380 (4655) 2-1346 **Факс:** +380 (4655) 2-1656

Вих. № 08/46 *від* 16.08.2023 *р.*

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бойченко Катерини Степанівни
на тему
«Управління інтегрованим розвитком підприємств
у постіндустріальній економіці»

Широке впровадження інтегруючих бізнес-технологій повністю змінює систему проектування і управління, як виробничими та збутовими процесами, так і розвитком підприємства в цілому. При цьому вибір варіантів і темпів впровадження сучасних бізнес-технологій залежить, перш за все, від наявності реальних можливостей оперативно адаптувати виробництво під мінливі вимоги, інтегрувати його з метою забезпечення конкурентоспроможності, освоювати сучасні технології та виводити на ринок нові продукти. З огляду на ці завдання методичний підхід до діагностики розвитку підприємства та формування адаптивного механізму в контексті його інтегрованості, розроблений Бойченко К.С., має інноваційний характер та прикладну значущість.

Запропоновані автором Бойченко К.С. методичні положення мають практичну цінність для аналізу існуючих підходів до формування партнерських зв'язків компанії, розробки та впровадження необхідних змін для покращення інтегрованості процесів впровадження сучасних управлінських технологій. Застосування методики оцінювання рівня інтегрованого розвитку дозволило виявити джерела для підвищення ефективності планування та результативності діяльності компанії шляхом формування мережі взаємозв'язків та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища функціонування, а також внутрішньої гнучкості бізнесу на основі активізації процесів взаємодії співробітників виробничих та управлінських підрозділів, підвищення рівня їх мотивації до інноваційної активності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Директор
ПрАТ «Еліта» Бахир Л.М.

ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак»

08500 Київська обл.,
м. Фастів, вул. Івана Мазепи,6,
тел. 0676778134
р/р UA653052990000 26000000126783
в АТ КБ «Приват Банк» МФО 305299
Код ЄДРПОУ 38036672 ІПН 380366710352
Витяг з реєстру платників ПДВ №181035400019
Платник податку на додану вартість на загальних підставах
e-mail: kozakfastov@ukr

Вих. №211 від «21» серпня 2023 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бойченко Катерини Степанівни
на тему «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Перше швейне підприємство «Козак» ознайомилося з результатами дослідження, проведеного у межах дисертації на тему «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці», і успішно впровадило запропоновані Бойченко К.С. засади щодо формування взаємозв'язків з партнерами та методичний підхід до оцінювання ефективності розвитку підприємства на основі орбітальної моделі. Впровадження вказаних підходів в діяльність підприємства сприяло досягненню конкретних позитивних результатів.

ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак» успішно впровадило принципи формування гібридних взаємозв'язків з іншими суб'єктами господарювання в умовах мережевізації економіки, що дозволило забезпечити більш ефективну колаборацію з партнерами по бізнесу. Цей підхід допоміг компанії зміцнити свою позицію, розширити співпрацю та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільного бізнес-середовища.

ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак» використало орбітальну модель для просторового виокремлення своєї позиції на ринку та визначення можливостей для стратегічного зростання. Діагностика розвитку компанії за пропонованими автором модулями інтегрування (економічний, організаційний, інноваційний та інформаційний) допомогло зміцнити конкурентні переваги та досягти більш високого рівня розвитку компанії.

Успішне впровадження вказаних підходів свідчить про практичну цінність та інноваційний характер дослідження, проведеного у дисертації Бойченко К.С.. ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак» використовує запропоновані підходи для оптимізації своєї діяльності та підвищення ефективності управління інтегрованим розвитком.

Директор
ТОВ «Перше швейне підприємство «Козак» Олександр ПАНАСЮК

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕРШЕ ШВЕЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОЗАК» КОЗАК 38036672 Україна, Київська обл., м. Фастів

Вих. №23-835 від 25 січня 2023 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Бойченко Катерини Степанівни
на тему «Управління інтегрованим розвитком підприємств
у постіндустріальній економіці»

Висновки та основні положення дисертаційної роботи Бойченко К.С., докторантки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, щодо управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці було апробовано у процесі функціонування ТОВ «Балістика». Згідно з дослідженням, проведеним автором, були впроваджені такі ключові результати, як концептуальний підхід до розробки системи імперативів інтегрованого розвитку, методичний підхід до оцінювання результативності розвитку та адаптивний механізм управління інтегрованим розвитком підприємства. ТОВ «Балістика» здійснило практичну реалізацію результатів дисертаційної роботи, зокрема:

– впровадження концептуального підходу до розробки системи імперативів інтегрованого розвитку допомогло підприємству узгодити напрями та складові розвитку та досягти синергетичного ефекту завдяки їх інтегрованості;

– використання методичного підходу до оцінювання результативності розвитку дозволило підприємству більш об'єктивно визначити ефективність своїх дій та вдосконалити стратегічне планування;

– впровадження адаптивного механізму управління інтегрованим розвитком сприяло підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства до змін у ринковому середовищі, дозволяючи ефективніше реагувати на виклики та ідентифікувати нові можливості на ринку.

У результаті впровадження результатів дисертаційної роботи, ТОВ «Балістика» змогло покращити стратегічне управління, підвищити ефективність бізнес-процесів та досягти вищого рівня інтегрованого розвитку. Реалізація зазначених підходів сприяла створенню більш гнучкої організаційної структури та збалансованому розподілу ресурсів, що сприяло підвищенню адаптивності компанії до змін на ринку та реалізації стратегічних цілей в умовах постіндустріального розвитку.

В.о.Директора ТОВ «Балістика» _____ Кутенко Б.Г.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАЛІСТИКА» 39274120 №1 Україна, м. Київ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор
_____ Анатолій КОЛОТ
«16» 08 2023 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з наукової роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
д.е.н., професор
_____ Лариса АНТОНЮК
«16» 08 2023 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи Бойченко Катерини Степанівни на тему «Управління інтегрованим розвитком підприємств у постіндустріальній економіці» в навчальний процес Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Результати дисертаційної роботи Бойченко К.С. використані у науковій та освітній діяльності Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на кафедрі бізнес-економіки та підприємництва при викладанні навчальних дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства» та «Тренінг-курс «Бізнес-моделі компаній»:

– методологічний підхід до оцінювання ефективності розвитку підприємства на основі орбітальної моделі для ідентифікації та просторового виокремлення компаній-форвардів, страйкерів, дефендерів і аутсайдерів на ринку, а також визначення можливостей і стратегічних пріоритетів взаємоінтегрованості суб'єктів господарювання однієї орбіталі;

– реплікаційна модель інтегрованого розвитку підприємств з використанням VSS-матриці, що враховує його економічну, організаційну, інноваційну та інформаційну компоненти за віртуальним, соціально-інклюзивним і сталим напрямами;

– модель інтегрованого розвитку підприємства, яка містить два взаємодоповнюючі контури, зокрема, зовнішній, що характеризує ресурсне забезпечення, стейкхолдерів, детермінанти розвитку бізнесу, інтелектуально-інноваційний контент, інформатизацію та віртуалізацію діяльності компанії, та внутрішній, який формує мережу цінностей, комплекс компетенцій, систему індикаторів розвитку та синергетичний ефект процесів інтегрованості підприємства.

Завідувач кафедри бізнес-економіки
та підприємництва
д.е.н., професор Інна РЄПІНА