

УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЧОБІТОК ВІКТОРІЯ ІВАНІВНА

УДК 658.338.014.011 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ**

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

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



/В. І. Чобіток/

Науковий консультант – Прохорова Вікторія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор

*Групування дисертації ідентичний
за змістом з іншими підприємствами
пораненими до спеціалізованої вченої ради
D 64.820.05.*

*Членів секретар спеціалізованої
вченої ради D 64.820.05*

Чохорюва І.В.
Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств. – 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); (051 - Економіка). – Українська інженерно-педагогічна академія Міністерство освіти і науки України, Харків, 2020. - Український державний університет залізничного транспорту Міністерство освіти і науки України, Харків, 2020.

Мета дисертаційної роботи полягає в розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств в сучасних турбулентних умовах під впливом ендогенних та екзогенних факторів.

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі «Теоретичні засади інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» розглянуто економічну етіологію походження процесу інтелектуалізації управління підприємствами; проаналізовано сутність ідеї холізму в управлінні підприємствами; сформовано категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано парадигму мистецтва інтелектуалізації управління підприємством, яка базується на фундаментальних положеннях науки про управління, враховуючи багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних системоутворюючих елементів, виявляючи об'єктивні закони їх формування і розвитку в результаті інтенсивного

продукування креативних знань (інтелектуалізація є провідною парадигмою управління), яка визначає поліструктурну направленість нової економіки та формує детермінований причинно-наслідковий погляд, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дії для продукування та прийняття креативних рішень як основи формування мистецтва інтелектуалізації управління розвитком підприємства.

Під час дослідження удосконалено категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який базується на побудові системоутворюючій теоретичній індукційно-детермінованій основі використання теоретичного апарату дослідження через уточнення сутності понять «інтелектуалізація», «управління підприємствами», «розвиток підприємства» з урахуванням турбулентних впливів інтелектуально - креативного середовища на наукову думку, що надало змогу сформувати логічну сутність поняття «інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств», з урахуванням (використанням) інтелектуально-знанєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для продукування нових підходів в управлінні з метою досягнення цілей розвитку і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування за допомогою взаємозв'язку поетапних керуючих рішень у непередбачуваних ситуаціях.

У другому розділі «Методологічні положення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» розглянуто історико-еволюційна трансформація розвитку системи управління; сформовано методологічні підходи до наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; проаналізовано методи та моделі для оцінки рівня розвитку промислових підприємств.

Унаслідок дослідження науково-теоретичних основ обґрунтовано історико-еволюційну трансформацію розвитку системи управління,

сформовано об'єктивні закономірності еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств на основі архетипики як сукупності наукових поглядів та тенденцій в рамках історично-об'єктивних періодів розвитку суспільства, що формують ціннісно-смыслову основу, яка концептуально збагачує та перманентно удосконалює функціональні особливості та міжрівневі зв'язки систем управління за рахунок накопичення знань на різних науково-філософських рівнях, що створює парадигму змін базових архетипів та трансформацію типологічної стійкості і високого ступеня узагальнення, стійкого поєднання різних за етимологією походження і масштабом трактувань наукових поглядів, та є тоталізатором наукової думки на підставі співставлення позитивних та негативних характеристик стійких наукових антигонізмів, формує нові напрямки розвитку системи управління відповідно до рівня розвитку та потреб суспільства, уможливорює пошук методів мистецтва управління, нестандартних, креативних рішень для отримання позитивного синергетичного ефекту та активізації холістичного розвитку підприємств.

На основі узагальнення існуючих наукових досліджень запропоновано методологічні підходи до наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств на засадах процесів розвитку сцієнтизму і антисцієнтизму, які базуються на об'єктивній основі визначення сутності науки як суперечливого напрямку позитивного або негативного впливу на людину і суспільство в аспекті вирішення ряду властивих задач: розробка і використання методів в дослідженнях; аналіз методологічних парадигм в історії економічної думки; вивчення етапів економічного дослідження, включаючи розкриття механізмів «наукового відкриття» в інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; аналіз проблеми істини, дослідження її критеріїв і способів підтвердження; дослідження ролі методології наукового пізнання в системі загальної методології соціальних і природних

наук; вивчення світоглядних стандартів і ідеалів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, є основою для формування відповідних управлінських систем та механізмів, які допомагають удосконалювати інтелектуально-інноваційні компетенції персоналу, націленого на розвиток та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що повинно стати основним напрямом в їх модернізації.

Проаналізовано методи та моделі оцінки рівня розвитку промислових підприємств, які базуються на систематизації комплексних методів та моделей (математичні методи, методи економічного аналізу, моделі оцінки ефективності управління, методи стратегічного планування управління; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів, статистичні методи для оцінки) з урахуванням їх адекватності, точності, універсальності і економічності, що дозволяє достовірно оцінити рівень розвитку підприємств та є підґрунтям для забезпечення ефективності високоорганізованого інтелектуального управління холістичним розвитком підприємств.

У третьому розділі «Методичне забезпечення діагностики рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування» досліджено тенденції розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; розроблено Науково-методичні аспекти до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; проведено комплексну інтегральну оцінку рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

На основі проведеного дослідження удосконалено науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, який полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку для продукування

ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств під суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища для створення ефективної системи мотивації та використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів, виявлення, оцінювання та нейтралізація ризиків різної етимології походження, формування стратегічно-орієнтовані моделі.

У четвертому розділі «Формування ефективної системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» сформувано управлінські рішення до холістичного розвитку підприємств на основі кластерного підходу; удосконалено науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; сформовано стратегічно-цільові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

У роботі запропоновано синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на потенційно-альтернативних можливостях акумулювання інтелектуально-інноваційної активності людських ресурсів (персоналу) на основі використання механізмів когнітивного дисонансу соціально-психологічної взаємодії в процесах інтелектуальної діяльності, реалізація яких забезпечує перманентне дослідження проблем холістичного розвитку, генеруючи постійно вести пошук нових інтелектуально-потенційних ресурсів, що радикально змінює векторну направленість функціонування підприємства

Розроблено комплексні науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного

машинобудування, який базується на основі положень сучасної ризикології та верифікації комплементарних критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків різної етимології походження, які постійно трансформуються і підвищуються у зв'язку з змінами ознак ризику відповідно до формату розвитку соціально-економічних систем, що дозволяє розробити ефективну модель управління завдяки формуванню інтелектуально-інноваційних рішень та надає змогу зі меншими втратами подолати релевантний ризиковий спектр в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком.

У результаті дослідження розроблено стратегічно-цільові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, який базується на консолідованій реалізації сукупності стратегічно-орієнтованих напрямків управління (інтелектуалізація системи управління, стратегічні вектори адаптивної реакції, стратегічні вектори диференціації виробництва, стратегічне досягнення результативності, створення стратегічно-направлених альянсів, синергічне управління, системне управління, інноваційна діяльність, підприємницька творчість, мотиваційна політика, система управління взаємовідносинами зі споживачами), з урахуванням прямого та опосередкованого впливу мікро- та макросередовища, що є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на промислових підприємствах за допомогою використання групового інтелекту, знань, що були накопичені на промисловому підприємстві для розробки проривних стратегічно-орієнтованих альтернатив їх холістичного розвитку.

У п'ятому розділі «Концептуальні основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування» розроблено систему інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств на основі синектичного підходу; запропоновано детермінантно-мотиваційну основу формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного

розвитку підприємств; сформовано інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

За результатами дослідження запропоновано детермінантно-мотиваційну основу формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств на основі мотиваційного механізму формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який базується на отриманні альтернативних синергетичних ефектів (комплексність, диференційність, гнучкість, оперативність) в процесі синтезу видів професійно-суспільного інтелекту, враховуючи потреби, можливості, знання, уміння, практичний досвід з метою ефективного використання людських ресурсів, що забезпечує планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках як основою відтворювального процесу усіх рівнів управління, що забезпечують холістичний розвиток підприємств.

Сформовано інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств який побудовано на використанні мультиагентного підходу в реальному часі у безперервному потоці подій, що дозволяє системі управління автоматично реагувати на зміни стану замовлень (продукування інноваційно-креативних рішень) і ресурсів в реальному часі, та базується на повній або частковій комбінації варіантів, в результаті яких система стежить за виконанням і ініціює перепланування в разі виявлення розбіжностей між планом і фактом, базується на холістичному підході, в рамках якого підприємство декомпозирується до рівня мережі окремих автономних структур, кожна з яких отримує своїх агентів потреб і можливостей, та використання мультиагентних систем як платформи для моделювання та імітації в

задачах дослідження ринкових взаємодій суб'єктів, планування розвитку, імітації різних ситуацій, а також для інтеграції і координації різних моделей і програмних засобів.

У процесі розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка базується на інтеграції фундаментальних принципових концепцій (інтелектуального капіталу; управління знаннями, ефективної організації), доводячи доцільність сенсу керуючого впливу на процеси самоорганізації системи та інтеграції інтелектуально-креативних ресурсів та інструментів управління в явному вигляді в структуру капіталу підприємства з урахуванням сукупності напрямів діяльності та визначення їх взаємозв'язків, структурної направленості, що дозволяє визначити інтелектуально-орієнтованих векторів розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування підприємства на основі холістичного (цілісного) підходу до управління, тобто соціально-орієнтоване управління одночасно процесами та ресурсами, що формує ефективну мотиваційну політику підприємств з достатнім рівнем результативності при менших витратах на інші сфери діяльності.

Ключові слова: інтелектуалізації управління; холістичний розвиток; промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування; ризик; стратегічно-цільові комплекси; детермінантно-мотиваційна основа; інтегральний механізм; концептуалізація.

ANNOTATION

Chobitok V. I. - Intellectualization of management by holistic development of enterprises. - Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by types of economic activity)

(051 – Economics). – Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020. – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The purpose of the thesis work is to develop and scientifically substantiate theoretical and methodological statements, practical recommendations for ensuring the intellectualization of management of enterprise's holistic development in modern turbulent conditions under the influence of endogenous and exogenous factors.

The thesis work consists of an introduction, five chapters, conclusions, references and appendices.

The first chapter «Theoretical principles of intellectualization of management of enterprise's holistic development» has considered the economic etiology of the origin of the process of intellectualization of enterprise management; the essence of the idea of holism in the management of enterprises has been analyzed; the categorical syllogism of intellectualization of management of enterprise's holistic development has been formed.

In the process of theoretical substantiation of the subject plane of research the paradigm of art of intellectualization of management of the enterprise which is based on fundamental positions of a science of management has been offered, considering the multidimensionality and various interconnectedness of difficult system-forming elements, when revealing objective laws of their formation and development as a result of intensive production of creative knowledge (intellectualization is the leading paradigm of management). It determines the polystructural orientation of the new economics and forms a deterministic causal thought, which allows managers to move directly from theoretical knowledge to practical actions to produce and make creative decisions as a basis for the formation of an art of intellectualization of management of enterprise's development.

During the research the categorical syllogism of intellectualization of management of enterprise's holistic development has been improved. It is based on

the construction of system-forming theoretical induction-determined basis of use of theoretical apparatus of research through specification of essences of such concepts as «intellectualization», «enterprise management», «enterprise development», taking into account the turbulent influences of the intellectual-creative environment on scientific thought. This made it possible to form the logical essence of the concept of «intellectualization of management of enterprise's holistic development», taking into account (using) the intellectual and cognitive assets of enterprises, using information and communication technologies to produce new approaches to management to achieve the goals of development, to maximize business results, and for an effective functioning through the interrelation of step-by-step management decisions in unforeseen situations.

The second chapter «Methodological statements for the intellectualization of management of enterprise's holistic development» has considered the historical and evolutionary transformation of the management system; methodological approaches to scientific knowledge as a basis of intellectualization of management of enterprise's holistic development have been formed; methods and models for assessing the level of development of industrial enterprises have been analyzed.

The study of scientific and theoretical foundations provided an opportunity to substantiate the historical and evolutionary transformation of the system of development of the management system. Objective laws of evolutionary transformation of the management system have been formed as a basis for holistic development of enterprises based on archetypes as a set of scientific views and trends within the historical and objective periods of development of society, which form the value-semantic basis, that conceptually enriches and permanently improves the functional features and inter-level connections of management systems through the accumulation of knowledge at various scientific and philosophical levels. This creates a paradigm of changes in basic archetypes and the transformation of typological stability and a high degree of generalization, a stable combination of the etymologies which differ by their origin and the scale of interpretations of scientific thoughts. It is a totalizer of scientific thought based on the comparison of positive

and negative characteristics of stable scientific antagonisms. It forms the new directions of development of the management system in accordance with the level of development and needs of society. Also, it allows the search for methods of management art, non-standard, creative solutions to obtain a positive synergistic effect and enhance the holistic development of enterprises.

On the basis of generalization of existing scientific researches methodological approaches to scientific knowledge have been offered as the basis of intellectualization of management of enterprise's holistic development on the ground of the processes of development of scientism and antiscientism which are based on the objective basis of definition of essence of science as a contradictory direction of positive or negative influence on the person and society in terms of solving a number of inherent tasks: development and application of research methods; analysis of methodological paradigms in the history of economic thought; study of the stages of economic research, including the disclosure of the mechanisms of «scientific discovery» in the intellectualization of management of enterprise's holistic development; analysis of the problem of truth, research of its criteria and ways of confirmation; research of the role of the methodology of scientific knowledge in the system of general methodology of social and natural sciences; study of the worldview standards and ideals of intellectualization of management of enterprise's holistic development which is the basis for the formation of appropriate management systems and mechanisms that help to improve the intellectual and innovative competencies of the staff aimed at developing and increasing the competitiveness of national enterprises, that should be the main direction of their modernization.

Methods and models for assessing the level of development of industrial enterprises have been analyzed. They are based on the systematization of complex methods and models (mathematical methods, methods of economic analysis, models for assessing the effectiveness of management, methods of strategic management planning; methods based on research, knowledge and intuition of specialists, statistical methods for evaluation) taking into account their adequacy, accuracy,

universality and cost-effectiveness. It allows assessing the level of enterprise development reliably, and it is the basis for ensuring the effectiveness of highly organized intellectual management of enterprise's holistic development.

The third chapter «Methodical support of diagnostics of the level of development of industrial enterprises of railway transport engineering» has investigated the tendencies of development of industrial enterprises of railway transport engineering; Scientific and methodological aspects for assessing the level of development of industrial enterprises of railway transport engineering have been developed; a comprehensive integrated assessment of the level of development of industrial enterprises of railway transport engineering has been carried out.

Based on the study, the scientific and practical approach to assessing the level of development of industrial enterprises of railway transport engineering has been improved. It consists in the formation of a comprehensive evaluation system using a set of components and their indicators, integrated assessment of the level of development for producing the effective management decisions and formation of strategic goals for improving the process of intellectualization of management of enterprise's holistic development as the basis of business modeling of holistic properties of enterprise development under the significant influence of endogenous and exogenous environment in order to create an effective system of motivation and application of intellectual-potential-human resources, identification, assessment and neutralization of risks of different etymology of origin, and formation of strategically-oriented models.

The fourth chapter «Formation of an effective system of intellectualization of management of enterprise's holistic development» has formed the managerial decisions to the holistic development of enterprises on the basis of the cluster approach; the scientific and practical aspects to the localization and neutralization of risks in the process of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering have been improved; the strategic-targeted complexes of intellectualization of management of holistic

development of industrial enterprises of railway transport engineering have been formed.

The thesis work has suggested a synectic approach to intellectualization of management of enterprise's holistic development, which, unlike existing ones, is based on potential alternatives for the accumulation of intellectual and innovative activity of human resources (staff) based on the use of mechanisms of cognitive dissonance of socio-psychological interaction in the processes of intellectual activity. Their implementation provides a permanent study of the problems of holistic development, generating a constant search for new intellectual and potential resources that radically changes the vector trend of an enterprise functioning.

Complex scientific and practical aspects to localization and neutralization of risks in the process of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering have been developed. They are based on the statements of modern riskology and verification of complementary criteria for localization and neutralization of risks of different etymologies of origin, which are constantly transformed and increased due to the changes in risk characteristics in accordance with the form of development of social and economical systems. This allows you to develop an effective management model through the formation of knowledge-based and innovative solutions, and allows you to overcome the relevant risk-related spectrum with less loss in the process of intellectualization of management of enterprise's holistic development.

As a result of the research, strategic-targeted complexes of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises have been developed. They are based on consolidated realization of a set of strategically-oriented directions of management (intellectualization of the management system, strategic vectors of adaptive response, strategic vectors of production differentiation, strategic achievement of efficiency, creation of strategically-oriented alliances, synergistic management, systems management, innovation activity, entrepreneurial creativity, motivational policy, customer relationship management system), taking into account direct and indirect influence of micro- and macro-environment. This is

the basis for formation of a unified system of implementation of innovations at the industrial enterprises through the application of a group intelligence and some knowledge that have been accumulated at an industrial enterprise for the development of the breakthrough strategic-oriented alternatives of their holistic development.

The fifth chapter «Conceptual bases of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering» has developed the system of intellectualization of management of enterprise's holistic development on the basis of the approach of synergetics; the determinant-motivational basis of formation and use of collective intelligence in the process of providing the holistic development of enterprises has been offered; an integrated mechanism of intellectualization of management of enterprise's holistic development has been formed; the conceptualization of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering has been developed.

According to the results of the research, the determinant-motivational basis of formation and use of collective intelligence in the process of providing the holistic development of enterprises has been offered on the basis of the motivational mechanism of formation and use of collective intelligence in the process of providing the holistic development of enterprises. which is based on obtaining the alternative synergetic effects (complexity, differentiation, flexibility, efficiency) in the process of synthesis of the types of professional and social intelligence, taking into account the needs, opportunities, knowledge, skills, and practical experience for the efficient applicaion of human resources. This provides a systematic managerial influence through organizational, economic and social measures as the control impulses for the formation of business models in competitive markets as the bases of the reproduction process of all levels of management, that ensure the holistic development of enterprises.

An integrated mechanism of intellectualization of management of enterprise's holistic development has been formed. It is based on the use of a multi-agent

approach in real time in a continuous flow of events, that allows the management system to respond automatically to changes in the status of orders (production of innovative and creative solutions) and resources in real time. Also, it is based on a full or partial combination of options, as a result of which the system monitors the implementation and initiates the reconfiguration in case of detecting the contradictions between the plan and the fact. It is based on a holistic approach, according to which the company is decomposed into a network of separate autonomous structures, each of which receives its agents of needs and capabilities, and the use of multi-agent systems as a platform for modelling and simulation in the tasks of research of market interactions of subjects, for the development planning, simulation of various situations, and also for the integration and coordination of various models and software.

In the process of research the conceptualization of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering has been developed. It is based on the integration of fundamental principles (of an intellectual capital; of the knowledge management, of an effective organization), proving the feasibility of the significance of management influence on the processes of self-organization of the system and integration of intellectual and creative resources, and management tools in an explicit form to the structure of capital of the enterprise, taking into account the set of activities and determining their interrelations, and structural orientation. This allows to determine the intellectually-oriented vectors of development of industrial enterprises of railway transport engineering on the basis of a holistic (comprehensive) approach to management. That is, it is a socially-oriented management of both processes and resources, which forms an effective motivational policy of enterprises with a sufficient level of efficiency at lower costs for other areas of activity.

Keywords: intellectualization of management; holistic development; industrial enterprises of railway transport engineering; risk; strategic-targeted complexes; determinant-motivational basis; integrated mechanism; conceptualization.

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії:

1. Чобіток В. І. Формування системи управління ризиком на машинобудівних підприємствах. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Х.: НТМТ, 2014. С. 134–141. *(Особистий внесок автора: запропоновано механізм визначення оцінки ризику на машинобудівних підприємствах).*

2. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Харків: Смугаста типографія, 2017. С. 136–146. *(Особистий внесок автора: запропоновано схему впливу соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки).*

Публікації в наукових фахових виданнях України :

3. Чобіток В. І., П'ятилокотова К. С. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 230–234. *(Особистий внесок автора: запропоновано систему управління оборотними активами підприємства).*

4. Чобіток В. І., Боровок Е. О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 342–346. *(Особистий внесок автора: запропоновано систему організації мотивації робітників на підприємстві).*

5. Чобіток В. І., Зайцева І. С. Управління фінансовою діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць ДонДУУ Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки Серія «Економіка»*. Т. XIV, № 266. Донецьк, 2013. С. 303–310. (Особистий внесок автора: сформовано та охарактеризовано основні функції управління фінансовою діяльністю підприємства).

6. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. 2015. № 3 (52). С. 71–76. (Особистий внесок автора: розроблено модель впровадження мотивації завдяки впливу на потреби працівника).

7. Чобіток В. І. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Серія «Економічні науки»*. 2017. № 185. С. 360–366.

8. Чобіток В. І. Формування системи оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Соціальна економіка. Науковий економічний журнал Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. № 1 (53). С. 135–139.

Публікації в наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз:

9. Чобіток В. І. Підходи до формування ефективної корпоративно-соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2013. № 3 (65). С. 190–194. (Міжнародна представленість журналу: РИНЦ).

10. Чобіток В. І., Пасько Н. С. Ефективне управління основними фондами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Збірник наукових праць. Серія*

«Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2014. № 32 (1075). С. 194–198. (Міжнародна представленість журналу: *Ulrich's Periodicals Directory* (New Jersey, USA)). (Особистий внесок автора: розроблено механізм підвищення рівня використання основних фондів на підприємстві).

11. Чобіток В. І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 5 (29). С. 58–65. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

12. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 160–165. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ*). (Особистий внесок автора: сформовано сутнісні характеристики фінансової стратегії підприємства).

13. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ*). (Особистий внесок автора: запропоновано систему управління персоналом промислового підприємства).

14. Чобіток В. І., Грабар М. В. Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. *Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету*. 2018. № 3. С. 175–181. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ, Ulrich's Periodical Directory, Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: сформовано фактори впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства та її показники).

15. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

16. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 221–228. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).
17. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.240-246. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).
18. Чобіток В. І. Інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств: мультиагентні технології. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4 (68). С. 148–154. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).
19. Карлова О. А., Чобіток В. І., Щербак О. О. Організаційно-структурні трансформації на сучасних промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2019. № 7 (14). Ел. доступ: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/187/201> (дата звернення 25.02.2020) (Особистий внесок автора: визначено основні тенденції організаційно-структурних трансформацій на промислових підприємствах).
20. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 463–472. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).
21. Чобіток В. І. Методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 181–192. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google scholar*).
22. Чобіток В. І. Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Проблеми*

економіки. 2020. № 1. (43). С. 234–240. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

23. Чобіток В. І. Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 145–151. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

24. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

25. Чобіток В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 486–497. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та ін.).

26. Чобіток В. І. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1 (43). С. 108–118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИИЦ, Index Copernicus* та ін.).

27. Чобіток В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 451–457. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory,*

Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.).

28. Чобіток В. І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 312–324. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

29. Чобіток В. І. Концептуальні основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. №2 (70). С. 151–157. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

30. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65–75. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИИЦ, Index Copernicus та ін.*). (Особистий внесок автора: розроблено мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств).

Статті в інших виданнях:

31. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145-147.

32. Чобіток В. І. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 69–73.

Статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

33. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404–408
Режим доступу: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843>
(дата звернення 27.02.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, EZB - Elektronische Zeitschriftenbibliothek, PKP Open Archives Harvester, SCOPUS та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено алгоритм формування системи оцінки конкурентоспроможності та рівня ризику на підприємствах залізничного транспорту).

34. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Formation of an innovative and creative system of managing the development of industrial enterprises. *MATEC Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. Режим доступу: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01002/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01002.html (дата звернення 25.02.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, EDP Sciences database та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено теоретичне підґрунтя формування поняття «інноваційно-креативна система управління розвитком промислових підприємств»).

35. Chobitok V., Obydiennova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. P. 256–262. Режим доступу: <http://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10431183C19.pdf> (дата звернення 15.05.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: The Lattice Science;

Scopus, Mendeley та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено систему управління інформаційними ресурсами на підприємстві).

36. Chobitok V., Obydiennova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. The Information Management of Business Enterprises Development Under The New Digitalised Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8. P. 2337–2343. Режим доступу: <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708/7496> (дата звернення 25.05.2020).

(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Scopus, Mendeley та ін.). (Особистий внесок автора: запропоновано класифікацію інформаційних ресурсів).

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

37. Чобіток В. І. Корпоративно-соціальна відповідальність суб'єктів господарювання як основа розвитку економіки держави. *Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (5–6 груд. 2013 р., Донецьк). Донецьк: ДонДУУ, 2013. С. 285–287.

38. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Мотивація як фактор підвищення ефективності кадрового потенціалу. *Україна у світовому інтеграційному просторі: економічні, соціальні, політичні та екологічні проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (10 груд. 2013 р., Донецьк). Донецьк : ДонДУУ, 2013. С.255–257. (Особистий внесок автора: запропоновано систему мотивації на підприємстві).

39. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочн. наук.-практ. конф. (22–25 жовт. 2013 р., Харків). Х. : УІПА, 2013. С. 370–372. (Особистий внесок автора: визначено показники кадрового потенціалу підприємства).

40. Чобіток В. І. Управління ризиками промислових підприємств. *Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовт. 2014 р., Харків). Х. : УПА, 2014. С.211–213. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content> (дата звернення 23.05.2020).

41. Чобіток В. І. Управління ризиками підприємницької діяльності. *XLVIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад.* : матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2015 р., Харків). Х. : УПА, Ч. 5. 2015. С. 7.

42. Чобіток В. І. Аналіз методів оцінки впливу ризиків на діяльність промислових підприємств. *Фінансові механізми сталого розвитку економіки: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали Всеукр. заочн. конф. викл., студ., асп. та молодих учених (23–24 квіт. 2015 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. С. 200–204.

43. Чобіток В. І. Формування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків на промислових підприємствах. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22–25 жовт. 2015 р., Харків). Х.: УПА, 2015. С. 360–363. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/sbornik123.pdf> (дата звернення 20.05.2020).

44. Чобіток В. І. Формування механізму оцінки та нейтралізації фінансових ризиків суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2016 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: НМетАУ, 2016. С. 712–716.

45. Чобіток В. І. Формування логістичної системи на вітчизняних транспортних підприємствах. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: матеріали 12 наук.-практ. Міжнар. конф. (2–4 черв. 2016 р. Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2016. С. 25–26.

46. Чобіток В. І. Формування стратегії управління персоналом на підприємстві. *XLIX наук.-практ. конф.наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад.* : матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2016 р., Харків). Х.: УПА, 2016. Ч. 5. С: 8.

47. Чобіток В. І. Ефективність формування внутрішнього економічного механізму на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19–22 жовт. 2016 р., Харків). Х.: УПА, 2016. С. 280–283 Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/> (дата звернення 28.05.2020).

48. Чобіток В. І. Механізм підвищення ефективності інноваційно-спрямованих інвестицій у вітчизняну промисловість. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : зб.матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листоп. 2017 р., Львів) Львів: Львів. ін.-т МАУП, 2017. С. 559–564.

49. Чобіток В. І., Гнилицька В. О., Гаряїна А. О. Механізм оцінки ділових якостей керівників підприємств. *Студенти та молодь – для майбутнього країни*: матеріали III Міжнар. наук.- практ. конф. (18–19 жовт., 2017 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2017. С. 27–29. *(Особистий внесок автора: розглянуто методи оцінки керівника)*.

50. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Оцінка ефективності системи управління ризиком на підприємствах залізничного транспорту. *Технології та інфраструктура транспорту*: матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (14–16 трав. 2018 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2018. С. 450–451. *(Особистий внесок автора: розроблено систему показників кількісної оцінки ризику підприємств залізничного транспорту)*.

51. Чобіток В. І., Тернопол Д. М., Вороніна Ю. В. Формування системи показників оцінки ефективності та використання кадрового потенціалу. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовт. 2018 р., Київ). К.: Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 594–596.

(Особистий внесок автора: сформовано систему показників оцінки ефективності та використання кадрового потенціалу на підприємстві).

52. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на розвиток підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (15 трав. 2018 р., Полтава). Полтава: Полтав. нац. техн. ун-т. ім. Кондратюка, 2018. С. 187–189.

53. Чобіток В. І. Формування концепції розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2018 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2018. С. 174–176.

54. Чобіток В. І., Данильєва О. В. Контролінг як фактор забезпечення ефективного управління підприємствами. *Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., асп.та молодих учених (16 черв. 2018 р., Київ). К.: Аналіт. центр «Нова Економіка», 2018. С. 56–60. *(Особистий внесок автора: сформовано основні елементи системи контролінгу).*

55. Чобіток В. І. Інноваційна діяльність як фактор розвитку креативної економіки. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квіт. 2018 р., Київ). К.НАУ, 2018. С.136–137.

56. Чобіток В. І., Єськова В. С. Формування фінансової стратегії на підприємстві. *Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі*: матеріали I Всеукр. дослідної інтернет-конф. студентів та молодих вчених (20 верес. 2018 р., Київ) К.: ЦДФБС «ФБС Груп», 2018. С. 37–38. *(Особистий внесок автора: розроблено завдання фінансової стратегії підприємства).*

57. Чобіток В. І., Удовікова Л. О. Методичний інструментарій оцінки ступеня впливу ризиків на діяльність вітчизняних підприємств. *Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні*: Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.

(19–21 листоп. 2018 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2018. С. 217–218. *(Особистий внесок автора: виокремлено та розглянуто основні методи оцінки впливу ризиків на діяльність підприємств).*

58. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Інноваційно-креативна система управління розвитком промислових підприємств як основа підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали П'ятнадцятої наук.-практ. Міжнар. конф. (6–8 черв. 2019 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. С. 45–47. (Особистий внесок автора: розкрито сутність інноваційно-креативної системи управління розвитком промислових підприємств).*

59. Чобіток В. І., Чайка А. В. Історичні аспекти формування школи управлінської думки. *III наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад. : матеріали наук.-практ. конф. (трав.2019 р., Харків). Х.: УПА, 2019. Ч. 5. С. 12. (Особистий внесок автора: розглянуто історичні етапи формування школи управлінської думки).*

60. Чобіток В. І. Формування системи індикативного управління підприємством. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 серп. 2019 р., Полтава). Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 36–37.*

61. Чобіток В. І. Ефективність системи управління знаннями в аспекті інтелектуалізації. *NEW ECONOMICS – 2019: матеріали Міжнар. наук. форуму (14–15 листоп. 2019 р. Київ). К.: НАН України, Ін-т екон. пром-сті. 2019. Т. 2; С. 222–225.*

62. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в економічній освіті: *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії: Open Forum-ITME-CRS 2019: матеріали Першого Всеукр. відкритого наук.-практ.форуму (10–13 жовт. 2019 р., Одеса) Одеса. 2019. С. 35–37. (Особистий внесок*

автора: сформовано завдання підприємницької діяльності закладів вищої освіти).

63. Давидова О. Ю., Чобіток В. І. Формування стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку Харківського регіону. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 верес. 2019 р., Харків - Варна). Харків - Варна: ХДУХТ, 2019. С. 18–21. (Особистий внесок автора: запропоновано показники соціально-економічного розвитку Харківського регіону).

64. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання. *Сталий розвиток – стан та перспективи*: матеріали Міжнар. наук. симпозіуму SDEV'2020 (12–15 лют. 2020 р., Львів - Славське). Львів – Славське: 2020. С. 288–290. (Особистий внесок автора: сформовано передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання).

65. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Грейдінг як інструмент підвищення рівня інтелектуалізації на підприємствах. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16–17 квіт. 2020 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 152–155. (Особистий внесок автора: сформовано переваги та недоліки системи грейдерування).

66. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 берез. 2020 р., Київ). К.: КНУТД, 2020. С. 171–173. (Особистий внесок автора: сформовано філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами).

67. Чобіток В. І., Черняєва А. О. Вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів. *Фінансово-економічна*

інтеграція: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів: матеріали наук. круглого столу (28 квіт.2020 р., Харків). Х.: ХТЕІ КНТЕУ, 2020. С.40–42. (Особистий внесок автора: визначено вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів).

68. Чобіток В. І. Індикативне управління суб'єктами господарювання як комплексна система змішаної економіки. *LIII наук.-практ. конф. наук.-пед.працівників, науковців, асп. та співробітників академії* : матеріали наук.-практ. конф. (трав., 2020 р., Харків). Харків : УІПА, 2020. Ч. 5. С: 11.

69. Prokhorova V.V., Chobitok V. I. Mechanism of open management as an element of holistic development of industrial enterprise. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (9–10 квіт. 2020 р., Київ). Київ: НАУ, 2020. С. 78–79. *(Особистий внесок автора: розкрито сутність відкритого управління, яке формується зі змісту процесу холістичного розвитку).*

70. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Сучасні трансформації в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком суб'єктів господарювання. *Розбудова єдиного відкритого інформаційного простору освіти впродовж життя*: матеріали другого Міжнар. наук.-практ. WEB-форуму (25–27 берез. 2020 р., Київ-Харків). Київ-Харків: УІПА, 2020. С. 249–251. *(Особистий внесок автора: проаналізовано критерії глибини процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком суб'єктів господарювання в сучасних умовах).*

ЗМІСТ

ВСТУП	35
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	49
1.1. Економічна етіологія походження процесу інтелектуалізації управління підприємствами	49
1.2. Сутність ідеї холізму в управлінні підприємствами	61
1.3. Формування категоріального силогізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств	78
Висновки до розділу I	93
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	97
2.1. Історико-еволюційна трансформація розвитку системи управління	97
2.2. Методологічні підходи до наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств	127
2.3. Методи та моделі для оцінки рівня розвитку промислових підприємств	145
Висновки до розділу 2	162
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ	168
3.1. Тенденції розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	168
3.2. Науково-методичні аспекти до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	188

3.3. Комплексна інтегральна оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	202
Висновки до розділу 3	216
РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	220
4.1. Формування управлінських рішень до холістичного розвитку підприємств на основі кластерного підходу	220
4.2. Науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	238
4.3. Формування стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	280
Висновки до розділу 4	303
РОЗДІЛ 5 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ	309
5.1. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: синектичний підхід	309
5.2. Детермінантно-мотиваційна основа формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств	326
5.3. Формування інтегрованого механізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств	386
5.4. Концептуалізація інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного	409

машинобудування	
Висновки до розділу 5	432
ВИСНОВКИ	437
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	442
ДОДАТКИ	495
Додаток А Огляд дисертацій за темою дослідження	496
Додаток Б Види та режими управління підприємствами	499
Додаток В Модель Ентоні	500
Додаток Г Загальні принципи управління	501
Додаток Д Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту	512
Додаток Е Опис діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	513
Додаток Ж Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку підприємств	534
Додаток И Результати кластерного аналізу	554
Додаток К Аналіз визначення поняття «ризик»	562
Додаток Л Алгоритм формування системи оцінки конкурентоспроможності та рівня ризику на підприємствах залізничного транспорту	563
Додаток М Механізм формування та прийняття ефективних управлінських рішень щодо нейтралізації ризиків на підприємствах залізничного транспорту	564
Додаток Н Види прогнозування	565
Додаток П Сутність прогнозування	566
Додаток Р Методи прогнозування, їх класифікація	567
Додаток С Визначення поняття «персонал промислового підприємства»	571
Додаток Т Визначення поняття «управління персоналом промислового підприємства»	572

Додаток У Методи оцінки персоналу на підприємстві	573
Додаток Ф Аналіз визначення поняття «мотивація»	575
Додаток Х Фактори та методи управління мотивацією персоналу	576
Додаток Ц Комплексна теорія мотивації Потрера-Лоулера	578
ДодатокШ Теорія набутих потреб Д. Мак Клелланда	579
Додаток Щ «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори Фредеріка Герцберга	580
Додаток Ю Теорія сподівань В. Врума	581
Додаток Я Стунісна характеристика «теорії справедливості «Стейсі Адамса»	582
Додаток АА Модель Портера-Лоулера	583
Додаток АБ Мотиваційний профіль працівника	584
Додаток АВ Підходи авторів щодо визначення поняття «економічна стійкість»	596
Додаток АГ Закони Йеркса-Додсона	597
Додаток АД Довідки про впровадження	598
Додаток АЕ Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації	612

ВСТУП

Актуальність теми. Складні процеси зміни економіки в перехідні періоди, що характеризуються суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища на стійкий розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування та підвищенням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції, вимагають продукування і впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для застосування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Інтелектуалізація управління розвитком підприємств висуває нові вимоги до ідеалізації управління як багатоітераційного процесу з акцентом на домінуючій ролі ідеї холізму як системоутворюючого напрямку формування гнучкої інноваційної платформи з урахуванням вимог цифрової економіки з метою дотримання балансу змін якісних і кількісних параметрів діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Формування стратегічно-орієнтованих управлінських рішень, які відповідно до еволюційно-трансформаційних змін економічного середовища корелюють з тенденціями векторно-направлених трендів глобальних світових і національних викликів, об'єктивно підтверджують необхідність створення єдиної системи реалізації нововведень завдяки впровадженню стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Окремими аспектами дослідження проблеми інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні учені-економісти, як: О. Амоша, Р. Акофф, І. Ансофф, І. Бланк, Н. Валінкевич, М. Вебер, Л. Гораль, Н. Гавкалова, В. Геєць, В.

Дикань, П. Друкер, Л. Калініченко, Л. Канторович, М. Кизим, В. Ковальов, А. Колот, О. Криворучко, О. Кузьмін, Т. Лепейко, О. Манойленко, М. Мескон, Г. Михальченко, В. Немчінов, П. Перерва, Т. Пітерс, М. Портер, В. Пономаренко, В. Прохорова, А. Томпсон, В. Третяк, Л. Українська, В. Шинкаренко, Н. Шматько, А. Штангрет, А. Файоль, В. Хаустова, А. Яковлєв та ін.

Проблемами розвитку і реформування діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування України займалися учені-економісти, зокрема, О. Ареф'єва, О. Дейнека, В. Дикань, О. Дикань, О. Євсєєва, І. Зайцева, О. Зоріна, Н. Каличева, О. Кірдіна, М. Корінь, Л. Марценюк, В. Овчиннікова, Л. Позднякова, В. Прохорова, І. Токмакова, А. Толстова, Н. Чебанова, І. Чорнобровка та ін.

Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців у дослідження проблеми інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, розроблення методологічних і концептуальних наукових підходів, визначення гносеологічних аспектів потребують подальшого більш глибокого дослідження відповідних методологічних положень.

Питання формування інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залишається недостатньо дослідженим як у зарубіжній, так і вітчизняній літературі. Потребують системного фундаментального вивчення теоретичні основи і методичний інструментарій; розроблення методичних підходів до діагностики рівня розвитку підприємств із використанням сучасних методів; моделювання управлінських рішень на основі аналітико-діагностичних методів, комплексних підходів до розробки моделей, механізмів і спеціального методичного інструментарію формування інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

Необхідність подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів інтелектуалізації

управління холістичним розвитком підприємств зумовила актуальність теми дисертації, мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження, проведені автором, пов'язані з науковими темами, що виконуються у рамках науково-дослідних робіт Української інженерно-педагогічної академії: «Фундаментальні основи визначення та формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0113U002198); «Управління розвитком підприємств в умовах сучасної економіки» (номер державної реєстрації 0113U007933); «Управління стійким розвитком суб'єктів господарювання в умовах соціально орієнтованої економіки» (номер державної реєстрації 0116U001487); «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326); у рамках науково-дослідної роботи Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України за темою: «Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектору економіки України в умовах глобальної нестабільності» (номер державної реєстрації 0119U102876).

Дисертацію виконано відповідно до основних положень Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств у сучасних турбулентних умовах функціонування під впливом ендогенних та екзогенних факторів.

Для досягнення поставленої мети в дисертації вирішено такі завдання:

- проведено критичний аналіз процесів інтелектуалізації управління та ідеї холізму в розвитку підприємств, встановлено їх сутність і значення;
- удосконалено категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств;
- обґрунтовано поетапну історико-еволюційну трансформацію розвитку систем управління;
- запропоновано методологічні підходи до наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств;
- проаналізовано методи і моделі оцінки рівня розвитку промислових підприємств;
- удосконалено науково-методичні аспекти оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;
- запропоновано науково-практичні аспекти локалізації і нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;
- сформовано стратегічно-цільові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств;
- запропоновано детермінантно-мотиваційну основу формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;
- сформовано інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;
- розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Об'єктом дослідження є процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, методологічних, наукових і прикладних положень інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

Методи дослідження. Науково-теоретичну і методологічну основу досліджень становили такі методи: *абстрактно-логічний* – для обґрунтування гносеологічних аспектів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; *методи теоретичного узагальнення, системного й історико-економічного аналізу* – для систематизації теоретичних положень щодо сутності, цілей, функцій і принципів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; *аналізу й синтезу* – для вивчення об'єкта дослідження і виявлення його складових елементів; *таксономії* – для розрахунку інтегральних показників розвитку підприємств; *фінансово-економічного і статистичного аналізу* – для визначення й узагальнення тенденцій змін рівня інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; *кореляційно-регресійного аналізу* – для визначення впливу показників діяльності підприємств; *кластеризації* (у рамках теорії розпізнавання образів) – для ідентифікації підприємств за рівнем їх розвитку; *екстраполяції* – для визначення прогнозних показників; *графічний* – для візуалізації висновків проведених досліджень.

Вихідну *інформаційну базу* дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, дані бухгалтерської звітності підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних і методологічних основ інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, розробленні науково-практичних рекомендацій прикладного спрямування, а саме:

уперше:

- сформовано об'єктивні закономірності еволюційної трансформації системи управління як конвергентного підґрунтя холістичного розвитку підприємств на основі архетипики як сукупності наукових поглядів і тенденцій у рамках історично-об'єктивних періодів розвитку суспільства, що формують ціннісно-смыслову основу, яка концептуально доповнює і перманентно удосконалює функціональні особливості й міжрівневі зв'язки систем управління завдяки накопиченню знань на різних науково-філософських рівнях, створює парадигму змін базових архетипів і трансформацію типологічної стійкості й високого ступеня узагальнення, поєднання різних за етимологією і масштабом трактувань наукових поглядів, уможливорює пошук методів мистецтва управління, нестандартних, креативних рішень для отримання позитивного синергетичного ефекту й активізації холістичних основ розвитку підприємств;

- розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка базується на інтеграції фундаментальних принципових концепцій (інтелектуального капіталу, управління знаннями, ефективної організації), доводячи доцільність сенсу керуючого впливу на процеси самоорганізації системи й інтеграції інтелектуально-креативних ресурсів, інструментів управління, що дозволяє визначити інтелектуально-орієнтовані вектори розвитку на основі холістичного (цілісного) підходу, тобто модифікувати соціально-орієнтоване управління одночасно процесами і ресурсами, направлене на ефективну мотиваційну політику підприємств з достатнім рівнем результативності;

- запропоновано методологічні аспекти інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств на засадах процесів сцієнтизму й антисцієнтизму, що базуються на об'єктивному визначенні науки як

суперечливого напрямку позитивного або негативного впливу на соціально-економічне середовище в аспекті використання креативних методів та методологічних парадигм в інноваційних дослідженнях, вивченні світоглядних стандартів і ідеалів та є основою формування відповідних управлінських систем і механізмів, удосконалення інтелектуально-інноваційних компетенцій персоналу, орієнтованих на підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;

- сформовано інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який побудовано на консолідації функціональних особливостей процесів інтелектуалізації управління і холістичного розвитку, реалізація яких відбувається на основі мультиагентного підходу в реальному часі у безперервному потоці подій, дозволяючи системі управління превентивно реагувати на зміни існуючого стану відповідно до викликів інноваційної економіки (продукування інноваційно-креативних рішень) і ресурсів, у рамках якого підприємство декомпозиє як соціально-економічна система до рівня мережі окремих автономних структур і є платформою для моделювання, імітації задач дослідження ринкових взаємодій між суб'єктами, координації різних моделей і програмних результатів їх діяльності;

удосконалено:

- категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на системоутворюючій теоретичній індукційно-детермінованій основі використання теоретичного апарату дослідження через уточнення сутності понять «інтелектуалізація», «управління підприємствами», «розвиток підприємства», враховуючи турбулентні впливи інтелектуально-креативного середовища на наукову думку, що дозволило уточнити логічну сутність поняття «інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств» з урахуванням інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, інформаційно-комунікаційних технологій для продукування нових підходів

в управлінні з метою досягнення цілей розвитку і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування за допомогою взаємозв'язку поетапних ад'єктивних рішень у непередбачуваних ситуаціях;

- модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка, на відміну від існуючих, базується на консолідованій реалізації сукупності стратегічно-орієнтованих напрямів управління з урахуванням прямого й опосередкованого впливу мікро- та макросередовища, що є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень за допомогою використання групового інтелекту, знань, що були накопичені для модифікування конфігурації стратегічно-орієнтованих альтернатив холістичного розвитку;

- синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування, який, на відміну від існуючих, базується на потенційно-альтернативних можливостях акумулювання інтелектуально-інноваційної активності людських ресурсів (персоналу) на основі використання механізмів когнітивного дисонансу соціально-психологічної взаємодії в процесах інтелектуальної діяльності, реалізація яких забезпечує перманентне дослідження проблем холістичного розвитку, генеруючи нові інтелектуально-потенційні ресурси, що радикально змінюють векторну направленість функціонування підприємства;

- методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на систематизації комплексних методів і моделей з урахуванням їх адекватності, точності, універсальності й економічності, що дозволяє достовірно оцінити рівень розвитку підприємств та є підґрунтям для забезпечення ефективності

високоорганізованого інтелектуального управління холістичним розвитком підприємств;

набуло подальшого розвитку:

- парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством, яка, на відміну від існуючих, базується на фундаментальних положеннях науки про управління, враховуючи багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних системоутворюючих елементів, виявляючи об'єктивні закони їх формування і розвитку в результаті інтенсивного продукування креативних знань (інтелектуалізація є провідною парадигмою управління), яка визначає поліструктурну направленість нової економіки та формує детермінований причинно-наслідковий погляд, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дій для продукування і прийняття креативних рішень;

- науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, який, на відміну від існуючих, полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку для продукування ефективних управлінських рішень, стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств з метою використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів, виявлення, оцінювання та нейтралізація ризиків різної етимології, формування стратегічно-орієнтованої моделі;

- науково-практичний підхід до локалізації і нейтралізації ризиків у процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, який, на відміну від існуючих, базується на положеннях сучасної ризикології і верифікації комплементарних критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків різної етимології, що постійно трансформуються і підвищуються через

зміни ознак ризику відповідно до формату розвитку соціально-економічних систем, що дозволяє розробити ефективну модель управління завдяки формуванню інтелектуально-інноваційних рішень та з меншими втратами подолати релевантний ризиковий спектр у процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком;

- мотиваційний механізм формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на отриманні альтернативних синергетичних ефектів (комплексність, диференційність, гнучкість, оперативність) у процесі синтезу видів професійно-суспільного інтелекту, враховуючи потреби, можливості, знання, уміння, практичний досвід з метою ефективного використання людських ресурсів, що забезпечує планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних і соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління, що забезпечують холістичний розвиток підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методико-прикладної бази забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. Результати дисертації отримали практичне застосування. Зокрема пропозиції щодо формування моделі прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, яка була врахована в діяльності Виконавчого комітету Харківської міської ради (довідка № 08-21/1630/2-20 від 02.07.2020 р.); інтегрований механізм, який спрямований на розвиток процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств за допомогою мультиагентних технологій впроваджено в діяльність АТ «ПЛАСКЕ» (довідка № 0120721/1902-1 від 21.07.2020 р.); синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств

впроваджено в діяльність Філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 01-35/12 від 22.04.2020 р.); концепцію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств використано в дослідженнях Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України (довідка № 01/63/1 від 22.07.2020 р.); методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств впроваджено в роботу АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» (довідка № 158/С1-25 від 27.02.2020 р.); методологію наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств впроваджено в роботу Державного підприємства «Східний експертно-технічний центр Держпраці» (довідка № 1-06/293-01 від 11.11.2019 р.); науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків у процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Лозівське локомотивне депо» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 258/к від 15.04.2020 р.); мотиваційний механізм формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств впроваджено в діяльності Філії «Центральна станція зв'язку» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 317/03 від 21.05.2020 р.); науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств впроваджено в діяльність ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «Електропромремонт»» (довідка № 33/2-16 від 25.03.2020 р.); парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством використана в діяльності ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» (довідка № 025/С-1 від 20.01.2020 р.).

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації використовуються в Українській інженерно-педагогічній академії при підготовці фахівців другого рівня вищої освіти (магістр) із напрямку 051 «Економіка» та 015.24 «Професійна освіта. Економіка» при викладанні

дисциплін «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління ресурсами» та «Економічне управління підприємствами» (довідка № 107-04-135 від 13.07.2020 р.).

Зареєстровано авторське право на науково-методичний твір «Управління ризиком на підприємствах» (свідоцтво № 67028 від 04.08.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження. Наукові розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [99, 159, 210, 211, 280, 282-285, 287, 367, 399, 401-417, 458-461], у дисертації використано тільки ті положення і пропозиції, що становлять індивідуальний внесок автора. У цій роботі матеріали і висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації розглянуто та схвалено на науково-практичних конференціях, зокрема: «Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку» (Донецьк, 2013); «Україна у світовому інтеграційному просторі: економічні, соціальні, політичні та екологічні проблеми» (Донецьк, 2013); «Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку» (Харків, 2013); «Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень» (Харків, 2014); «Фінансові механізми сталого розвитку економіки: теоретичний та практичний аспекти» (Дніпропетровськ, 2015); «Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку» (Харків, 2015); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпропетровськ, 2016); «Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика» (Харків, 2016); «Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми» (Харків, 2016); «Актуальні проблеми економіки та

управління в умовах системної кризи» (Львів, 2017); «Студенти та молодь – для майбутнього країни» (Бахмут, 2017); «Технології та інфраструктура транспорту» (Харків, 2018); «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2018); «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (Полтава, 2018); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2018); «Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту» (Київ, 2018); «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2018); «Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі» (Київ, 2018); «Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні» (Бахмут, 2018); «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2019); «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика» (Полтава, 2019); «NEW ECONOMICS – 2019» (Київ, 2019); «Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії» (Одеса, 2019); «Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи» (Харків-Варна, 2019); «Сталий розвиток – стан та перспективи» (Львів-Славське, 2020); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2020); «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (Київ, 2020); «Фінансово-економічна інтеграція: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів» (Харків, 2020); «Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії» (Харків, 2015, 2016, 2019, 2020); «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2020); «Розбудова єдиного відкритого інформаційного простору освіти впродовж життя» (Київ-Харків, 2020).

Публікації. Результати дисертації опубліковано в 70 наукових працях, серед яких: 2 статті у колективних монографіях; 28 статей у наукових фахових виданнях України, із них 22 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті в інших виданнях України; 34 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій, 1 авторське право. Загальний обсяг публікацій становить 24,88 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 20,66 ум. друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 625 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 47 таблиць, з них 13 займають 20 повних сторінок; 118 рисунків, з них 31 займають 31 повну сторінку; 30 додатків – на 131 сторінці; список використаних джерел з 525 найменувань – на 53 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 390 сторінки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна етіологія походження процесу інтелектуалізації управління підприємствами

Принципи наукового управління господарством розроблялися і діють протягом тривалого періоду. В ході їх розробки накопичувався величезний історичний досвід управління, формувалися і удосконалювалися методи, прийоми і структура системи управління, здійснювався перехід до більш ефективних наукових методів, закладався фундамент теорії управління господарством в цілому.

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу, економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Питання, пов'язані з мистецтвом інтелектуалізації управління підприємством розглядались у працях науковців, зокрема, Е. Брункінга [41], Н. Валінкевич [49], В. Диканя [105], О. Кузьміна [203], М. Луцик [220, 221], В. Прохорової [283, 285], А Штангрета [437] та ін.

Практика управління має таку ж давню історію, як і самі організації, але управління стало визнаною і широко поширеною науковою дисципліною тільки починаючи з 1910 р.

У першій половині XX ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки - це школи наукового управління, класична школа управління, школа людських відносин та школа поведінкових наук, а також науки управління, або кількісних методів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Історичні етапи формування школи управлінської думки
(авторська розробка)

Науковці кожного з цих напрямів вважали, що вони знайшли підходи до найефективнішого досягнення цілей підприємства, але подальші дослідження, свідчили, що багато відповідей до формування ефективного управління були лише частково вірними в обмежених ситуаціях. Проте,

кожна зі шкіл зробила значний внесок у розвиток системи управління підприємствами.

Процес формування ефективних управлінських рішень — це головний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності підприємства та його працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Отже, водночас наука і практика управління виробили певні підходи, які допомагають керівникам підвищити ефективність управлінської діяльності і домагатися досягнення цілей, поставлених перед колективами, якими вони керують.

Ефективним методом управління в конкретній ситуації буде той, який найбільше відповідає конкретній ситуації та акумулює мистецтво і науку управління.

Високий динамізм процесів в новій економіці відкриває величезні можливості для створення нових напрямів зростання добробуту, що вже призвело до небаченого раніше достатку і різноманітності на світових та вітчизняних ринках. Разом з тим цей динамізм висуває завдання із забезпечення адекватного управління економічними процесами на перший план.

Еволюційний перехід до принципів нової економіки потребує ефективного розвитку в суспільстві інтелектуального потенціалу, тому необхідно шукати шляхи для вирішення цих проблем.

Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на застосуванні сучасних засобів, які нададуть можливість своєчасно отримувати, переробляти і ефективно використовувати всю необхідну інформацію. Науковий підхід є найважливішою необхідною умовою здійснення ефективного управління підприємством.

Ще британський державний і політичний діяч - Вінстон Черчилль (1874-1965 рр.) сказав: «Імперії майбутнього - це імперії інтелекту».

Отже, процеси інтелектуалізації управління підприємствами ототожнювались згідно ідеологічних платформ та різних концептуальних позицій (рис.1.2).



Рис. 1.2. Інтелектуалізації управління підприємствами як процес перманентного генерування знань (авторська розробка)

Створення знань – це процес пошуку обсягів даних для моделей, створення знань розвинулося з області інтелектуального аналізу даних, а також тісно пов'язане з нею з точки зору методології та термінології.

Знання, отримані в процесі, можуть стати додатковими даними, які можуть бути використані для подальшого використання і відкриття. Результати виявлення знань можуть бути не дієвими та дієвими. Проведення інтелектуального аналізу даних, дає можливість виявити та формувати дієві знання та ідеї.

Перетворення знань - це переважно перетворення знання, зокрема, переміщення між імпліцитним і експліцитним (або теоретичними і практичними) формами знання. Тому роль технології лежить в площині підключення до явного, експліцитного знання і допомоги його поширенню всередині підприємства.

Віртуалізація підприємства є переклад процесів управління знаннями в інформаційний простір або віртуальний простір всередині організації. Віртуальний простір - це людська свідомість і інформаційні технології (мережі), де знання зберігаються, передаються, перетворюються і використовуються.

Інтелектуалізація управління підприємством спрямована на орієнтацію його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі.

Формування нової економіки є результатом розвитку нових креативних знань та інтелекту, де змінюється традиційна роль часу, оскільки вона визначає економічну цінність знань, а процеси змін і глобалізації підсилюють значущість інтелектуального капіталу.

Нова економіка формується під впливом розвитку нових знань, відповідно, інтелектуалізація управління стає провідною парадигмою управління.

Основою креативних знань є люди, як правило, на підприємствах існує дисонанс між трудовим внеском (знання) і заохоченнями, але ситуація поступово змінюється, і розвиток нової економіки неминуче веде до перерозподілу реальної економічної влади. Зростання добробуту і рівність можливостей можуть бути забезпечені на основі розгортання системи,

стимулюючої розвиток і забезпечує функціонування інтелектуального капіталу та нематеріальних активів стосовно до кожного члена суспільства.

Отже, інтелектуалізація сучасної економіки набула особливого розвитку завдяки широкому розповсюдженню сучасних інформаційних технологій, хоча зводити це явище тільки до інформаційних технологій, безумовно, не можна. Тенденція ця значно більш багатостороння, причому інформаційно-технологічна складова відіграє тут скоріше вторинну, ніж первинну роль.

Технології без високого інтелекту і висококваліфікованого інтелектуального управління не мають сенсу.

Традиційний детермінований причинно-наслідковий погляд, який застосовується при вивченні найпростіших форм і явищ управління, вже не здатний охопити багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних систем, якими сьогодні є економічні системи.

Імовірнісний характер, поєднання швидких і повільних процесів, труднощі, що виникають при формуванні короткострокових і довгострокових критеріїв ефективності управління підприємствами вимагає синтезу нових підходів, методів та інструментів для забезпечення його ефективності.

Потреба в нових інтелектуальних технологіях управління підприємствами постійно зростає, що призводить до створення нових інструментів, що забезпечать комплексне управління.

Не всі аспекти відносин в процесі управління підприємством можуть бути виражені через закономірності і можуть бути охоплені принципами, які не завжди підлягають формалізації. Тому процес управління підприємством є не тільки напрямком науки, а й напрямком мистецтва.

Інтелектуалізація управлінням підприємством є не тільки предметом вивчення науки, а й основою розвитку управлінського мистецтва, методом оволодіння наукою управління є понятійно-логічний метод (мислення в поняттях), методом оволодіння мистецтвом управління є метод зразків і ситуацій («образне мислення»).

Проведений аналіз надав можливість виокремити види взаємовідносин між факторами управління підприємством, а саме:

об'єктивні (відображає дію законів управління);

суб'єктивні (проявляється в особистій ініціативі, творчості при практичній реалізації вимог законів і принципів управління стосовно до конкретних ситуацій).

Прояв управління як мистецтва здійснюється через два основні напрями (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні напрями прояву управління підприємством як мистецтва (авторська розробка)

Не можна зводити інтелектуалізацію управління підприємством тільки до науки або тільки до мистецтва чи досвіду, необхідно розуміти, що це мистецтво, оволодіти яким можуть ті люди, які мають відповідні інтелектуальні здібності, досвід, креативне мислення тощо.

Абсолютизація науки призводить до заперечення можливості свідомого впливу на явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства, абсолютизація ж мистецтва призводить до суб'єктивізму та наполегливим методам вирішення управлінських проблем, тому інтелектуалізація управління підприємством слід розглядати як об'єднання науки і мистецтва. Залежно від рівня і характеру управління, від функціонального змісту діяльності керівників, фахівців і органів управління проявляється і своєрідність їх мистецтва.

Прийняття ефективного управлінського рішення є важливою умовою прояву мистецтва інтелектуалізацію управління підприємством. При цьому мистецтво керівництва найчастіше позначається в оперативному управлінні, коли керівникові доводиться приймати рішення в обмежений термін та з конкретними умовами. У цьому випадку керівник повинен діяти як психолог і організатор, переконливо роз'яснювати і творчо реалізувати прийняте рішення.

Таким чином, мистецтво інтелектуалізації управління підприємством полягає в тому, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дій для продукування та прийняття креативних рішень, необхідно навчитися знаходити взаємозв'язок між теорією і реальною дійсністю, саме в цьому проявляється мистецтво ефективного управління виробництвом.

Мінливі умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств зміни системи управління підприємством, що пов'язано з появою нових процесів та зміною вже існуючих процесів. Система управління підприємством повинна адаптуватися під зміни, що відбуваються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. В сучасних мінливих умовах

конкурентної боротьби багато підприємств прийшли до розуміння, що основою для формування результативної стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень є інформація, а саме: інформація про ринки, інформація про потенційних клієнтів, інформація про технології тощо. Вчасна та актуальна інформація допоможе підприємству орієнтуватися на ринку, зайняти лідируючі позиції та удосконалити процес інтелектуалізації управління.

Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання наведено на рис. 1.4.

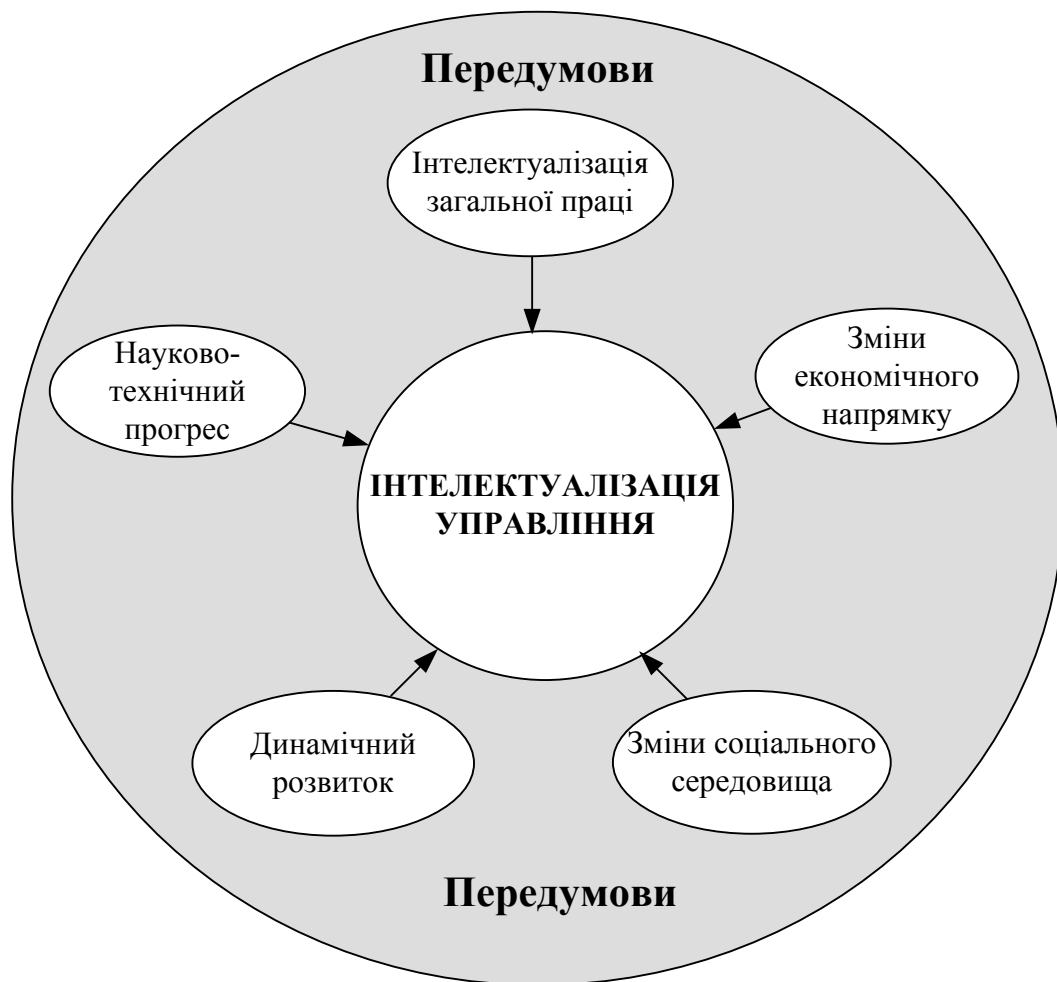


Рис. 1.4. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання (авторська розробка)

Сьогодні людина розглядається в якості головного об'єкту інтересів процесу інтелектуалізації управління. Задачі керівників полягають в проведенні ефективної кадрової політики, з метою консолідації діяльності з управління персоналом для найкращого задоволення постійно-змінних запитів і потреб кожного працівника підприємства.

Новий підхід полягає у пізнанні закономірностей розвитку особистості та формування відповідних програми, які задовольняють постійно-змінні потреби кожного працівника.

Результатом даної діяльності повинно стати збільшення прибутку як результату зростання інтелектуальної праці, а саме: вміння ефективно використовувати інтелектуально-креативні здібності працівників, активізувати в них ініціативність, креативність, адаптивність, прагнути до досягнення результату, застосовуючи оригінальність, самостійність до дій і прийняття рішень. Залучати фахівців-професіоналів і мотивувати їх до створення атмосфери та зацікавленості персоналу в успіху справи, працювати з високим рівнем віддачі.

В сучасних умовах відбуваються революційні зміни, народжуються горизонтальні структури, мережеві підприємства, «внутрішні ринки» корпорацій, віртуальні системи, що потребують зростання вимог до професійної підготовки керівників, а саме: формування їх поведінки, умінь і використання інтелектуального потенціалу.

У турбулентних умовах використання та розподіл знань стають головним векторним напрямом холістичного розвитку, з урахуванням матеріального і нематеріального виробництв, що забезпечують стале економічне зростання підприємств. Управління інноваційно-креативними знаннями направлене на фундаментальні зміни та ефективну організацію діяльності і підвищити рівень конкурентоспроможності.

Критеріями оцінки працівників повинні бути креативне та стратегічне мислення, схильність до інновацій. Інтелектуалізація управління підприємства направлена на інноваційно-креативне мислення, як фактору

результативності його діяльності, за рахунок використання сучасного інструментарію програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогнозно-проектного управління тощо.

В контексті управління буде доцільніше застосовувати перш за все термін інтелектуалізація, оскільки управління необхідно розглядати не тільки як науку з притаманними їй правилами, нормами поведінки, визначеними технологіями та раціональними інструментами, але і як мистецтво, особливий таланти.

Отже, управління можна розглядати як, безумовно, логічний і раціональний процес, де розум виступає в якості фактора обґрунтування вибору і критерію відбору ефективних рішень, центральне місце в цій системі взаємовідносин все ж відведено працівнику та її інтелектуальному потенціалу.

Сутність інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання полягає у використанні принципово нових методів управління, що носять інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання в довгостроковому періоді.

Інтелектуалізація управління підприємствами представляє собою симбіоз двох ключових понять нової економіки: інновацій та інтелекту; синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в мінливих умовах (рис.1.5).

Отже, недостатня дослідженість і актуальність проблем формування інтелектуалізації управління підприємством потребують будови нової структурно-інтелектуалізаційної політики.

Сформовані науково-методологічні основи в реальній економічній системі дозволять реалізувати інтелектуалізаційну модернізацію накопиченого потенціалу в єдиному відтворювальному циклі.

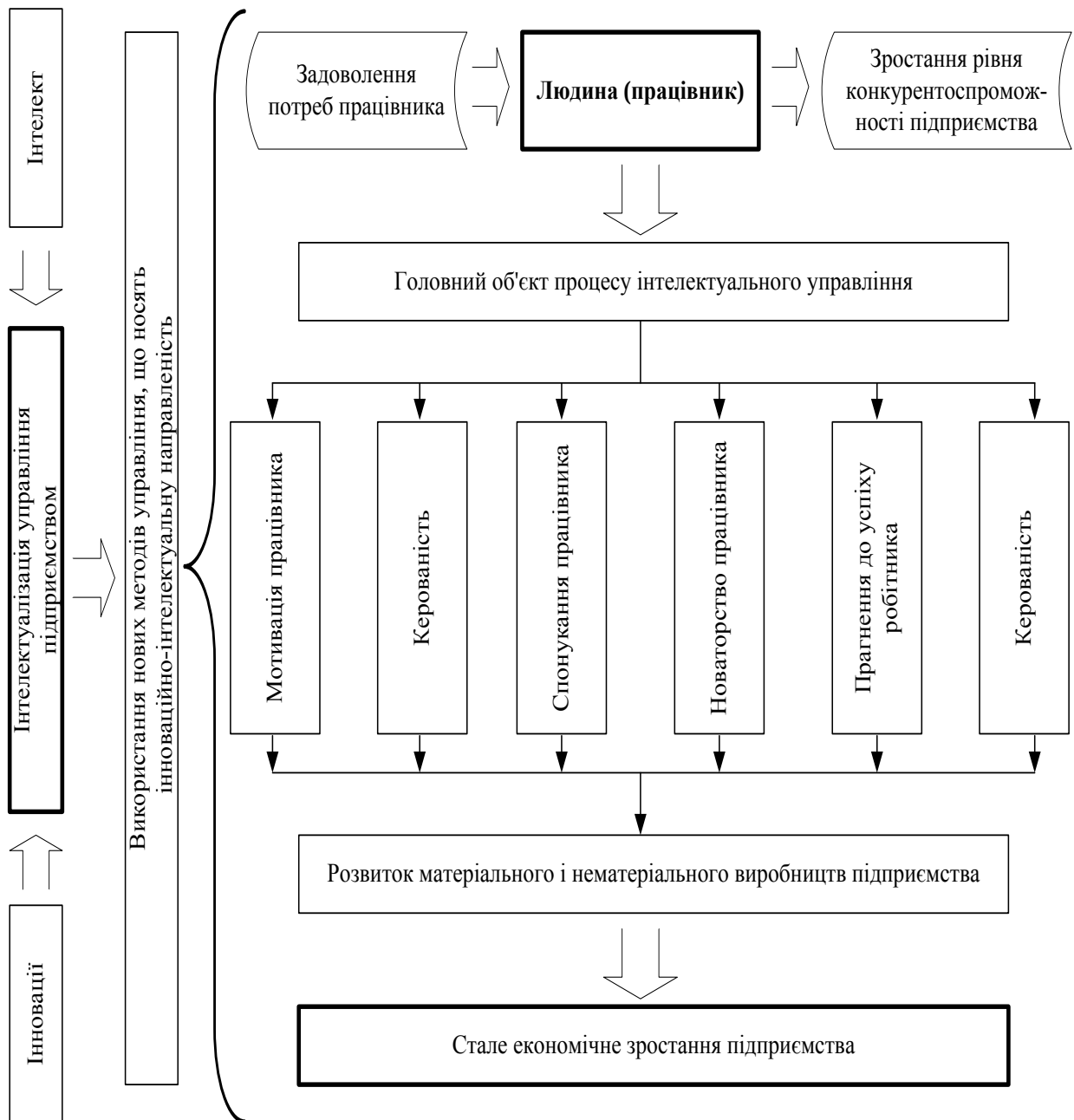


Рис. 1.5. Процес розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами (авторська розробка)

Тому, сучасні економісти повинні розглядати рішення стратегічних проблем розвитку підприємств на основі комплексної реалізації інтелектуалізаційних платформ шляхом збалансованого залучення інвестицій, інтелектуальної праці та виробничих ресурсів з метою формування стратегічних пріоритетів їх сталого розвитку.

1.2. Сутність ідеї холізму в управлінні підприємствами

Всесвіт являє собою єдину систему - цілісність, всі елементи якої взаємопов'язані і мають вплив один на одного. Тому, необхідно досконаліше ознайомитися з основами холізму, що формується в фундаментальних векторних напрямленнях емпіричних наук.

Слово «холон» перекладається з грецької мови як «цілісність», відповідно, холізм як вчення базується на безпосередній цілісності та гармонійності взаємозв'язку матеріального і духовного.

Людство впало і стало раціональним, спирається на свій досвід та стало духовно «сліпими». Творчість починається з постійного повторення вивченого, знання поділилося на галузі і втратило свій істинний сенс, ставши просто інформацією, а духовна природа творців всесвіту скотилася до примітивного процесу мислення. З цього моменту, світ перестав «йти» назустріч людству, тепер людству необхідно вивчати світ, боротися з ним, завойовувати його, замість того щоб точно знати і розуміти, що слід робити, реалізовуватися з усією геніальністю і отримувати справжнє задоволення від результату, і в кінці, завжди перемагати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з філософським поглядом ідеї холізму в управлінні підприємствами розглядались у працях науковців, зокрема, Е. Брункінга [41], Н. Валінкевич [49], В. Диканя [105], О. Кузьміна та О. Ліпич [200], М. Луцик [220, 221], А Штангрета [437] та ін.

Аналіз цих робіт свідчить про те, що вимагають подальших досліджень питання пов'язані з філософським поглядом ідеї холізму в управлінні підприємствами.

Теорія цілісності є основою для активного розвитку інволюції. Модель Єдності змушує людство усвідомити, що все в світі взаємопов'язане, а саме це необхідно для благополуччя та ефективного розвитку. В даний час існує

ряд напрямків в пізнавальній діяльності, в основі яких лежать окремі ідеї холізму, і на них будуються методи практичного знання. Зокрема, ідея про те, що властивості певної системи не можуть бути визначені або пояснені через складові частини, де редукціонізм може бути застосований до обмеженої частини об'єктів і предметів пізнання.

В західній філософії існують такі напрямки, як семантичний холізм і змістовний холізм (рис.1.6). Семантичний холізм полягає в тому, що значення окремого слова або пропозиції можна зрозуміти лише з точки зору його зв'язку з більшою частиною мови. У філософії розуму (philosophy of mind) інтелектуальний стан може бути визначено тільки з точки зору його відносин з іншим інтелектом. Це часто розглядається як «змістовний холізм» або «холізм інтелекту».

У гносеології холізм спирається на домінанту сутність якої полягає у пізнанні цілого, що передуює пізнанню його частин.

В даний час холізм розробляється в загальній теорії систем. З холістичних уявлень виходить часто використовується поняття синергії. Практичним втіленням ідеї холізму виникло в понятті емерджентності, тобто виникнення в системі нової системної якості, несводимої до суми якостей елементів системи, що спирається на холістичний принцип.

Цілісність, або холістичність, характеризує процес еволюції в зростаючій мірі. Процес цей безперервний в тому сенсі, що старі цілісності, або структури, які не відкидаються, а стають початковими точками і елементами нових, більш досконалих систем.

Холізм як методологічний принцип протистоїть редукціонізму, що шукає специфіку цілого в складових його частинах і зводить світобудову до набору деяких первинних елементів.

Холістична позиція в управлінні підприємствами полягає в пріоритетному розгляді цілого з точки зору виникнення при взаємодії елементів в системі нових якостей або цілісних властивостей, відсутніх у

складових, що формують систему. Виділення і розгляд таких властивостей дозволяє диференціювати системи за характером взаємодії їх елементів на:

адитивні або сумативні (в них ціле дорівнює сумі своїх частин - це різного роду сукупності);

емерджентні або цілісні (системи з наявністю особливих якостей – це органічні, живі системи, психологічні, соціальні тощо).

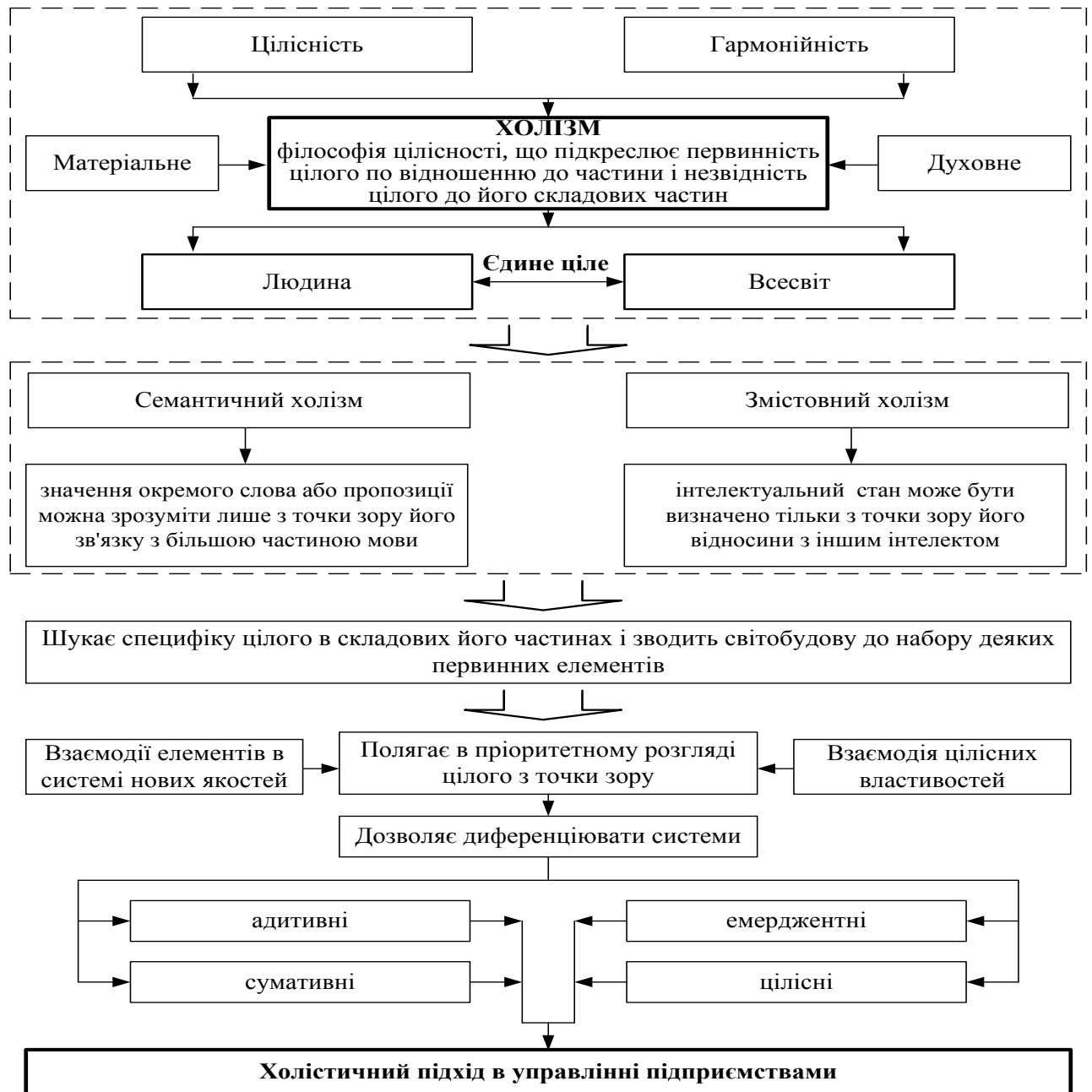


Рис. 1.6. Філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами
(авторська розробка)

Холістичний підхід в управлінні підприємствами важливий у пізнавальному відношенні, так як в будь-якій системі, навіть адитивної, має місце взаємодія між елементами, досить широко використовуються в різних системах знання. Абсолютизація цілісності може призводити до відриву вищого від нижчого як в структурному, так і в генетично-еволюційному відношенні.

Отже, головним поняттям холізму є категорія «ціле», яка може прийти на зміну категоріям «матеріальне» і «ідеальне», «об'єктивне» і «суб'єктивне», традиційно визнаним в філософії як гранично широкі синтезувавши їх в своєму змісті. Ця світова субстанція лежить в основі еволюції світу, створюючи нові цілісності.

Сучасні економічні системи характеризуються зміною економічної ролі знання, прискоренням процесів виробництва знань і зростанням ролі наукового та освітнього секторів. В умовах сьогодення знання виступають в ролі ключовою фактору для розвитку інноваційної діяльності.

Інновація – це ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності [221].

В це ж поняття вкладається і організація або створення ринку для нового, вперше виробленого продукту, що є підґрунтям для розвитку креативної економіки.

Інноваційна діяльність направлена на якісні зміни у виробництві - зміни техніки і технології або зміни форм організації виробництва і управління. Ці зміни тісно взаємопов'язані і є якісними ступенями у розвитку продуктивних сил, підвищення ефективності виробництва і направлені на формування системи креативної економіки.

Основою креативної економіки є використання людьми творчої уяви для підвищення цінності тієї чи іншої ідеї [220].

Інноваційна діяльність як одна з форм інвестицій здійснюється з метою впровадження креативної економіки у виробництво і соціальну сферу. Вона включає випуск і поширення принципово нових видів техніки і технологій, реалізацію довгострокових науково-технічних програм, фінансування фундаментальних досліджень. Характерними рисами інновацій, що відрізняють їх від невеликих, чисто кількісних змін в технічному базисі виробництва є: якісний стрибок в рівні техніки в результаті реалізації винаходів (критерій новизни); значний економічний, соціальний або інший ефект в результаті інновації (критерій ефективності).

Саме інновації, а не капіталовкладення приносять сьогодні успіх. Впровадження креативної економіки може надати нове життя виробництву, сфері послуг чи торгівлі.

Для розвитку креативної економіки у світі розробляється велика кількість програм різного масштабу. Основними напрямками розвитку креативної економіки є: підвищення інтелектуального потенціалу (спеціальна освіта, безперервна освіта); створення інкубаторів бізнес-ідей (на базі навчальних закладів та суб'єктів господарювання); створення кластерів (інноваційних за галузями промисловості, за регіонами та ін.); інтернаціоналізація (орієнтири на глобальні ринки).

Успіх креативної економіки залежить від відкритості системи до нових ідей, нових рішень і інновацій. Креативна економіка на сьогоднішній день розвивається досить швидко, це пов'язано в першу чергу з розвитком науково-технічного прогресу, який вимагає постійних інноваційних розробок.

Отже, можна стверджувати, що для стійкого та ефективного розвитку креативної економіки необхідно займатись постійним розвитком інноваційної діяльності, створювати необхідні умови, використовувати закордонний досвід лідируючих країн; розробляти програми підтримки інноваційної діяльності; удосконалювати законодавчу базу та ін. Всі ці заходи нададуть можливість розвиватись вітчизняним підприємствам,

залучати додаткові інвестиції, що вплинуть на загальний рівень розвитку країни.

В сучасності більшість розвинутих країн світу використовує модель соціально орієнтованої ринкової економіки, що репрезентує собою максимальну стадію розвитку класичної ринкової економіки. Сутність такої моделі ринкової економіки полягає у захисті конкуренції, ринкові методи господарювання ефективно поєднуються з державним регулюванням національної економіки, з її соціальною спрямованістю. Соціально орієнтована ринкова економіка властива соціальній державі.

Соціальна економіка представляє собою сукупність соціально-економічних стосунків між людьми, які виникають в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг у світі обмежених ресурсів. Вона створює визначену економічну систему (господарство), яка свідомо орієнтована на розвиток особистості, економічне зростання та соціальний прогрес, підвищення добробуту та рівня життя в країні [437, 221].

Теоретичні засади вільної («чистої») ринкової економіки наведено на рис. 1.7.

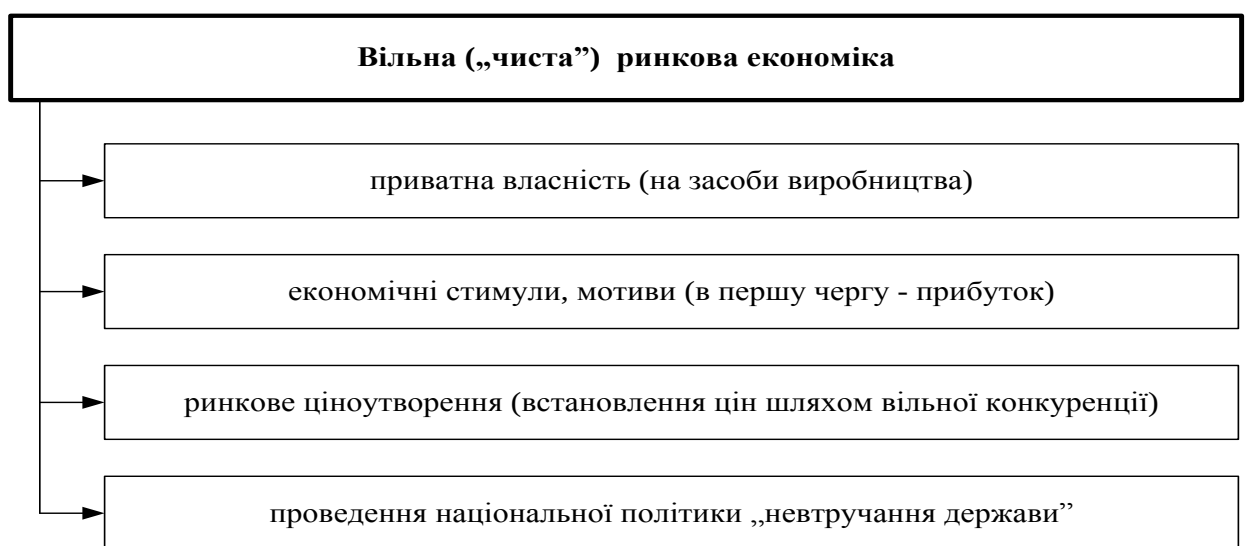


Рис. 1.7. Теоретичні засади вільної («чистої») ринкової економіки (авторська розробка)

Недоліками сучасної ринкової економіки, яка не працює в досконалому вигляді та до існуючих проблем вітчизняної економіки, можливо віднести [437]:

більша частина власності зосереджена в руках окремих суб'єктів (фізичних або юридичних осіб), це створює умови монопольного ціноутворення;

негативний вплив на індивіда (власника робочої сили або інтелекту), що призводить до того, що пропозиція робочої сили перевищує попит на ринку праці, це призводить до різкого зменшення заробітної плати (зростає рівень бідності).

Індивід знаходиться в центрі формування соціальної ринкової економіки (рис. 1.8) з урахуванням його потреб, інтересів, його стосунками з іншими індивідами, членами суспільства, установами, організаціями, урядом держави, які прямо чи побічно приймають участь в процесі виробництва, розподілу обміну та споживання.

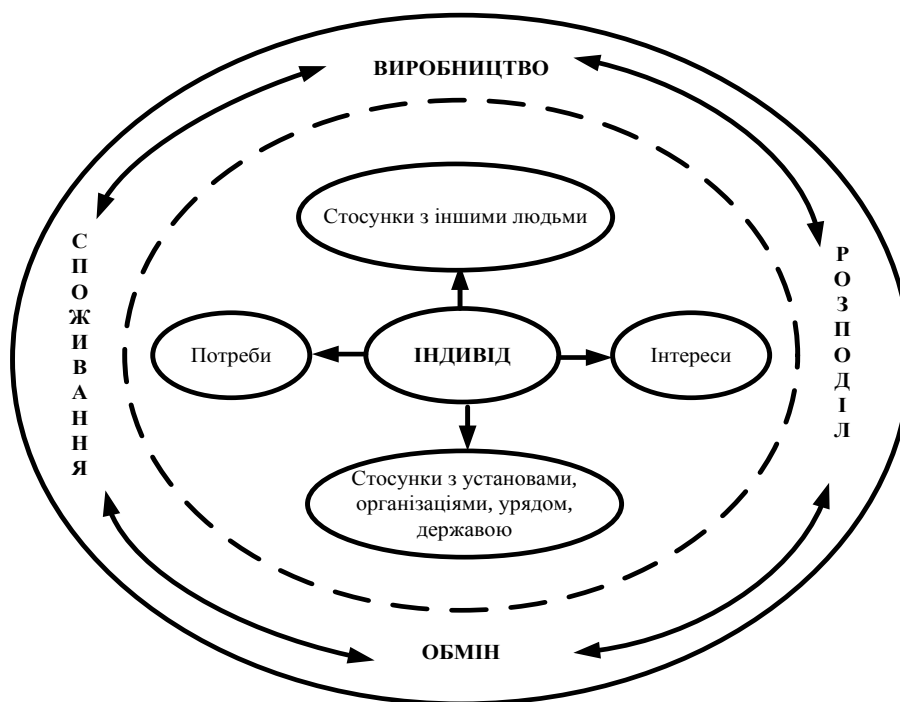


Рис. 1.8. Характеристика індивіда в ринковій економіці (авторська розробка)

Людським істотам (індивідам) потрібна любов, суспільне визнання, матеріальні блага та життєві зручності. Боротьба людини за підвищення рівня матеріального забезпечення, прагнення «заробити собі на життя» та забезпечити гідне існування своїх близьких, родичів, нащадків - є предметом соціально орієнтованої економіки [437, 525].

Економіка соціально-ринкового типу - це економічна система, заснована на пануванні колективних та індивідуальних форм капіталістичної власності (трудової і нетрудової), в якій органічно поєднані державне регулювання макро- та мікроекономічних процесів з ринковим саморегулюванням з перевагою перших, узгодження соціального з ринковим. Державна власність на засоби виробництва у країнах Заходу задовольняє інтереси підприємців, забезпечує загальні умови виробництва для народного господарства, послаблює економічні кризи, надає більші гарантії зайнятості [179, 525].

Соціальним в економіці соціально-ринкового типу є розгалужена система соціального захисту широких верств населення у формі державних витрат на розвиток освіти, охорони здоров'я, навколишнього середовища, перекваліфікації працівників, виплати пенсій, пільг безробітним [179, 525].

Соціально-орієнтована економіка направлена на розподіл доходу, який регулював би рівень збагачення з різних сторін. Його основним механізмом є перерозподіл національного доходу через перероподілення державного бюджету, відповідної фіскально-податкової політики. Прихильники концепції економіки соціально-ринкового типу не виступають за відродження вільної ринкової економіки, що функціонувала за принципом - природного порядку, природного розвитку явищ і процесів. Іншим критерієм соціального ринкового господарства є раціональне поєднання ринкової економіки та планового господарства, планомірність пронизує ринкову підсистему. Ерхард зазначав: «Ми повинні відшукати золоту середину, що визначає пропорції між компетентністю і діяльністю держави та компетентністю і діяльністю приватного господарства». Е. Хансен основними функціями такої економіки вважав створення держави добробуту

та здійснення певних форм національного економічного планування (цим терміном позначають поєднання різних, навіть протилежних за змістом форм власності). Для цього необхідно здійснювати перерозподіл національного доходу через державний бюджет, що збільшує сукупний добробут [157, 287].

При перерозподілі частини доходу на користь найбільш вразливих верств населення сума їх задоволення зростає більше, ніж зменшується сума задоволення багатих. При плануванні головна проблема, полягає в тому, хто розроблятиме і затверджуватиме план - панівна еліта чи все суспільство [157, 287].

Засади та принципи соціально-орієнтованої ринкової економіки наведено на рис. 1.9.

Основними елементами діалектичного методу дослідження соціально-орієнтованої ринкової економіки є загальнонаукові та філософські принципи, закони діалектики, категорії філософії, закони та категорії економічної теорії.

Закон як економічна категорія представляє собою внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між основними протилежними сторонами, властивостями економічних явищ і процесів, між окремими стадіями і ступенями розвитку економічної системи, між різними системами. На відміну від законів природи, Закон як економічна категорія відображає закони господарської (або виробничої) діяльності людей і виявляється насамперед через їх матеріальні потреби та інтереси. Економічні закони визначають характер господарської діяльності людей, їх мету і вчинки, а між дією законів і певним видом діяльності людей існують проміжні ланки - економічні потреби, економічні інтереси та економічні цілі [157, 287].

Економічні відносини суспільства на окремому етапі розвитку виявляються як інтереси, основою яких є економічні потреби. Економічні зв'язки й відносини між людьми (відносини економічної власності), завжди пов'язані з речами, з певними об'єктами власності, з привласненням матеріальних благ.



Рис. 1.9. Засади та принципи соціально-орієнтованої ринкової економіки (авторська розробка)

Проміжними ланками між дією економічних законів і господарською діяльністю людей є також право власності, економічна політика уряду, соціальні вимоги, які впливають на механізм реалізації економічних законів. В широкому значенні предметом соціально-орієнтованої ринкової економіки є вивчення законів, які управляють виробництвом, розподілом, обміном і споживанням матеріальних благ в суспільстві. В онтологічному аспекті

категорія «економічний закон» виражає насамперед взаємозв'язки між людьми у процесі виробництва й обміну матеріальних благ; у гносеологічному аспекті - взаємозв'язок між такими категоріями товарного виробництва (вартість, ціна, гроші, витрати виробництва, попит, платоспроможний попит). Взаємодіючи між собою, Закони формують сукупність (разом із законами, що діють у господарському механізмі), властивих економічній системі. З'являються економічні закони, за якими розвиваються промисловий, торговельний, фінансовий капітали; окремих груп підприємців з специфічними інтересами [157, 287].

Аналіз сутності економічних Законів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності економічних Законів*

Назва Закону	Сутність Закону
1	2
Закон суспільного поділу праці	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між об'єктивно неминучим поглибленням процесу поділу праці в різних формах, зокрема спеціалізації виробництва й праці, та зростанням на цій основі продуктивності праці
Закон пропорційності	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між прогресом продуктивних сил, поглибленням суспільного поділу праці та об'єктивною необхідністю пропорційного розвитку економіки
Закон циклічного розвитку економіки	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між періодичним оновленням різних сторін технологічного способу виробництва в межах циклічних коливань, а також певними структурними змінами інших елементів економічної системи (відносин власності, господарського механізму) й відновленням на цій основі через певний час макроекономічної рівноваги
Закон адекватності виробничих відносин рівню й характеру продуктивних сил	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між прогресом продуктивних сил та еволюцією відносин економічної власності, а також зворотну дію цих відносин на розвиток продуктивних сил
Закон нерівномірності економічного розвитку	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між загальним поступальним розвитком підприємств, галузей, сфер економіки, країн та регіонів світового господарства, з одного боку, і нерівномірним прогресом окремих елементів системи продуктивних сил та виробничих відносин (або відносин економічної власності) у межах окремих галузей, сфер економіки окремих країн, а також у масштабах світового господарства, його окремих регіонів і країн - з іншого
Закон прискореного розвитку економічних систем	внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між зростанням потреб людини, прогресом технологічного способу виробництва та еволюцією форм власності, внаслідок дії яких зменшується період існування менш розвинених економічних систем і прискорюється їх трансформація у розвиненіші економічні системи

Продовження табл.1.1

1	2
Закон суперечності	в економічному дослідженні є найважливішим інструментом пізнання глибинної сутності економічних явищ і процесів, економічних систем, соціальної та економічної природи людини
Закон вартості	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між суспільно необхідною працею (витраченою на виробництво товару з урахуванням умов його відтворення) та цінами товарів за відносної відповідності попиту і пропозиції; це обмін еквівалентів, (обмін товарів і послуг між виробниками та їх купівля на ринку відповідно до суспільно необхідних витрат на їх виробництво)
Закон конкуренції	виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між виробниками та споживачами товарів і послуг, а також між їх посередниками (торговельними, фінансово-кредитними інститутами), які є примусовою силою в боротьбі за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, привласнення найбільших доходів в усіх сферах суспільного відтворення
Закон концентрації виробництва	виявляє внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між розвитком продуктивних сил і процесом конкуренції, внаслідок дії якої поступово відбувається зосередження факторів виробництва (речових і особистих) на крупних підприємствах
Закони розвитку економічної організації	виражають внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між елементами організації та властивими їм суперечностями, що є рушійними силами її розвитку
Закон єдності праці і власності	загальний економічний закон, який виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між різними за змістом видами праці та відповідними типами і формами власності (між індивідуальною працею людини і приватною трудовою власністю на результати цієї праці)
Закон мілітаризації	згідно з яким під час загострення суперечностей приватної власності, міжнаціональних та міжрелігійних конфліктів, посилення боротьби за владу, за територіальний та економічний поділ і перерозподіл світу та за нерівномірного розвитку країн, імперій і регіонів спалахують війни, зростає мілітаризація економіки, відбувається поділ території окремих країн
Закон зростання продуктивності праці	виражає причинно-наслідкові, сталі й суттєві зв'язки між розвитком і вдосконаленням продуктивних сил, - та обумовлених цим зростанням кількості та підвищенням якості виробленої продукції та послуг
Закон переміни праці	Ілюструє внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між змінами в техніці й технології виробництва та здатністю працівника внаслідок цього переходити від одного виду праці до іншого, а також поступове збагачення змісту праці
Закон загальної раціоналізації	виражає сталі й суттєві зв'язки між процесом еволюції деяких економічних та соціальних систем на певному етапі їх розвитку, з одного боку, і посиленням бюрократизації суспільного життя - з іншого.
Закон відносної рідкісності ресурсів	Виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між зростаючими й випереджаючими потребами людини та відотною обмеженістю ресурсів для їх задоволення
Закон порівняльних переваг (модель Рікардо)	країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, які вони можуть виробляти з відносно низькими витратами в порівнянні з іншими країнами
Закон попиту, Закон спадної кривої попиту	за незмінюваності всіх інших параметрів зниження ціни зумовлює відповідне зростання величини попиту і, навпаки; між ціною і попитом існує зворотня, від'ємна залежність
Закон заміщення	встановлює залежність між двома благами, споживання одного з яких скорочується при збільшенні споживання іншого, при цьому відносна вартість заміщення або граничного коефіцієнту заміщення блага, яке

Продовження табл.1.1

1	2
	зменшується, буде зростати, або іншими словами, його гранична корисність буде зростати по відношенню до блага, якого стає більше
Закон спадної доходності	відображає взаємозв'язок між послідовним додаванням взаємних частин будь-якого одного ресурсу до другого обмеженого ресурсу та доходом, що буде отримуватися внаслідок їх взаємодії, який буде зростати кожний раз все в меншому розмірі
Закон пропозиції	за незмінюваності всіх інших параметрів між змінами цін і кількістю товарів та послуг, які пропонуються на ринку, існує прямо пропорційна залежність
Закон попиту і пропозиції	виражає взаємозалежність між кількістю товарів і послуг, які хоче купити або отримати споживач, і обсягом товарів і послуг, які пропонує виробник
Закон зростаючих відносних витрат	відображає зв'язок між зростанням виробництва одного продукту за рахунок зменшення іншого
Закон зростання екологічних витрат суспільства	представляє собою економічний закон, згідно з яким суспільно необхідні витрати сфери матеріального та нематеріального виробництва на охорону, використання та відтворення природних ресурсів зростають у часі та просторі
Закон спадної родючості ґрунту	кожне додаткове вкладення праці й капіталу в обробіток землі з певного моменту супроводжується зниженням врожайності
Закон знижувальної (спадної) продуктивності факторів виробництва	Виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між розширеним використанням одного з факторів виробництва (за незмінності всіх інших) і зростанням продукту, що на певному етапі починає знижуватися
Закон зростання потреб	виражає внутрішньо необхідний, суттєвий і сталий зв'язок між прогресом технологічного способу виробництва, еволюцією всієї системи суспільних відносин та кількісним зростанням, якісним удосконаленням і збагаченням потреб суспільства, зокрема розвитком сутнісних сил людини, індивідуальних, колективних та суспільних потреб
Закон у контексті еволюції відносин власності	виражається у зростанні потреб окремого працівника, трудового колективу та сукупного працівника бути власником засобів виробництва, інтелектуальної власності, створеного продукту, брати участь в управлінні власністю
Закон зростання екологічних потреб	виявляє внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між зростанням інтенсивності праці (насамперед розумової), нервових, психічних та емоційних навантажень на людський організм в умовах забрудненого довкілля та його погіршення й необхідністю задоволення зростаючих екологічних потреб для належного відтворення людини як біологічної істоти, природного компонента робочої сили нормальної якості

**(сформовано на основі джерел [122, 125, 126, 127, 310, 311, 516, 525])*

Взаємодія цих економічних законів формує соціально-орієнтовану ринкову економіку, її прогресивний розвиток, гуманізацію та демократизацію економічних відносин, визнання людини з її здібностями - головною цінністю суспільства, викликала суттєву проблему формування єдиного критерію для визначення принципу справедливості для всіх членів суспільства.

Однак і сьогодні «категорії справедливості, на жаль, не досить добре визначені, і різні люди можуть мати погляди на справедливість, що не збігаються» [6].

Соціальна справедливість є однією з найважливіших цінностей життя суспільства, яка включає в себе баланс прав та обов'язків громадян, а також інтереси суспільства. Вона забезпечує рівні можливості для реалізації своїх здібностей та задоволення соціально-економічних потреб окремих осіб, трудових колективів, соціальних груп і груп залежно від рівня розвитку технологічного методу виробництва.

Соціальна справедливість для індивідуума є самим потужним мотивом будь-якої діяльності, хоча матеріальна база соціальних зв'язків, сприяння праці виступає як необхідна основа для створення умов для реалізації принципів соціальної справедливості, соціально-економічного розвитку.

Принцип соціальної справедливості повинен бути основою соціальної політики держави в системі соціально-орієнтованої ринкової економіки. Він спрямований на скорочення протиріч між різними соціально-економічними групами з різним рівнем доходів. В сучасних умовах проблема соціальної справедливості стала особливо гострою для вітчизняної економіки.

В Україні зростала роль благодійних суспільних фондів споживання. Для малозабезпечених встановлено субсидії для оплати житла, комунальних послуг і придбання інших життєвих засобів.

Ринковий розподіл доходів та рівня добробуту призводить до прогресування нерівності серед населення і більш значного його розшарування, ніж це було бажано з точки зору суспільства. Володіння значними розмірами капіталу, землі, нерухомості, унікальними інтелектуальними та трудовими здібностями забезпечує їх власникам отримання підвищеного рівня прибутків. Категорія членів суспільства, які мають низький рівень здібностей, початковий ступінь освіти та кваліфікації, мають низький рівень дохідності.

Найзагальнішою причиною диференціації в доходах населення в сучасних умовах є економічна система капіталізму, побудована на відчуженні переважної більшості населення від власності на засоби виробництва і влади.

Суспільство визначає переважні напрямки розподілу доходів і достатків, визначає альтернативні засоби, які зможуть перетворити існуючий розподіл - в більш ефективний з точки зору загальнонаціональної мети розвитку.

Метою бюджетної політики має бути забезпечення державними фінансовими ресурсами досягнення стратегічних завдань та цілей - підвищення життєвого рівня, добробуту громадян та зменшення рівня диференціації доходів населення, забезпечення сталого економічного зростання в країні та її регіонах.

Для досягнення зазначеної мети необхідно: вдосконалити методологію середньо - та довгострокового бюджетного прогнозування на підставі наукових підходів та принципів, спираючись на національні пріоритети стратегії економічного і соціального розвитку держави та засади грошово-кредитної політики; збільшити державне фінансування інвестицій для оновлення та інноваційну складову місцевих бюджетів; забезпечити державне стимулювання подальшого випереджаючого зростання доходів населення, насамперед заробітної плати, з метою підвищення в структурі населення середнього класу.

Зміна сучасної економічної ситуації, що пов'язана з впливом економічної кризи, вимагає активного розвитку інтелектуального капіталу держави та регіонів. На даному етапі головним джерелом економічного росту виступає нематеріальний капітал, а його найважливішою складовою є саме - інтелектуальний капітал, масштаби і якість якого в істотній і зростаючій мірі визначає основні параметри соціально-економічного розвитку держави та регіонів.

Організаційно-економічні вектори формування інтелектуального капіталу на сьогоднішній день є досить актуальними напрямками розвитку держави та регіонів. Інтелектуальний капітал забезпечує учасникам лідерство та конкурентоспроможність за рахунок створення і реалізації інтелектуаломістких товарів та послуг, а також виступає найважливішим елементом продуктивних сил в інноваційній економіці.

В умовах глобальної конкуренції гострої потреби для модернізації економіки держави та регіонів потребує забезпечення соціально-економічного розвитку шляхом динамізму, стійкості і масштабності інноваційного розвитку. Розвиток держави та регіонів багато в чому визначається науково-технічним прогресом та інтелектуалізацією виробництва.

Інновація не виникає спонтанно, вона з'являється в результаті цілеспрямованого впливу досить більшої кількості людей в умовах досить сприятливого середовища. Інтелектуальний капітал - це капітал, постійно генерує інновації, тобто забезпечує безперервний процес перетворення нового знання в нові товари і послуги [144, 258].

Вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів забезпечується за рахунок приросту знань в результаті розвинутої системи науки і освіти. Це досягається шляхом перетворення знань в інновації, підґрунтям виступає високий рівень розвитку інтелектуального капіталу, наявність національної інноваційної системи, спрямованість економічної політики держави та регіонів на зміцнення її інноваційного потенціалу.

В новій економіці активи, засновані на знаннях, стають найважливішим фактором, що визначають соціально-економічний розвиток держави та регіонів та формують необхідність інноваційних фундаментальних досліджень.

Для створення інтелектуального капіталу держави, регіону та суб'єктів господарювання, необхідно вирішити питання, що полягають у [147, 247, 525]:

наявності ґрунтовних досліджень з великого кола наукових векторних напрямів (інфраструктура достатня для обладнання наукових центрів сучасного обладнанням) і фінансування (висока оплата праці дослідників);

наявності розгорнутої мережі наукових досліджень, що забезпечують трансформацію результатів досліджень в інноваційні технології і матеріали (створення центрів трансферу технологій, наукових парків, наукових міст, особливих науково-економічних зон, дослідницьких центрів корпорацій та інші структури), завданням яких є розробка інноваційних продуктів з потенціальним ринковим попитом;

підготовці кадрів для проведення наукових досліджень, навчання основам комерціалізації персоналу наукових підрозділів, розгортання програм підвищення кваліфікації, навчання проектному управлінню, підготовка команд інноваційних проектів, які приймають участь в підготовці студентів і персоналу підприємств та установ та інші ініціативи з боку закладів освіти;

створенні державних і приватних фондів фінансової підтримки інноваційних проектів;

стимулюванні державою підприємств щодо здійснення інноваційних проектів і програм за допомогою лояльного оподаткування;

підтримці органами влади всіх рівнів малих і середніх підприємств з їх виходу на ринки з інноваційними продукцією та послугами;

пріоритетній увазі питанням інноваційного розвитку, підтримки інноваційної інфраструктури, регіональних ініціатив, кластерів інноваційних підприємств, високотехнологічних альянсів та їх взаємодії в економічній політиці і при розробці довгострокових програм економічного розвитку держави та регіонів.

В сучасній вітчизняній економіці ще не сформувалися всі зазначені елементи, а окремі інноваційно-наукові галузі діють не в повну силу. Тому необхідні заходи, які сприяли б розумінню того, що перехід на інноваційний шлях розвитку вимагає розвиток взаємодії бізнесу і науково - освітнього процесу при обов'язковій підтримці держави на регіональному рівні.

Основними завданнями впливу інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави, регіонів та суб'єктів господарювання - є реалізація науково-технічних розробок в масовому виробництві, гармонізація відносин між основними суб'єктами інтелектуальної власності (державою, бізнесом і наукою) в інтересах розвитку національної економіки. Сутність державної політики полягає в активізації потенційних можливостей та створенні механізмів реалізації в системі конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Мотивація праці науковців - найважливіший фактор результативності роботи в умовах розвитку інновацій. Таким чином, необхідно вдосконалювати інтелектуальний капітал в форматі інноваційної економіки, як на суб'єктах господарювання, в регіоні, так і в державі в цілому.

1.3. Формування категоріального силогізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств

На сучасному етапі розвитку виникає проблема інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, які адаптуються до змін екзогенних та ендогенних факторів. Для вирішення цієї проблеми використовувався апарат детермінованої оптимізації. Проте в ньому не враховується турбулентний вплив зовнішнього середовища, що не дозволяє знаходити оптимальні рішення. В зв'язку з цим для підвищення ефективності управління холістичним розвитком підприємств і забезпечення адаптації до

випадкових ситуацій, необхідно використовувати інструментарій інтелектуалізації.

Широке поширення при вирішенні задач оптимізації отримали завдання інтелектуалізації управління холістичним розвитком зі стратегічними напрямками, що дозволяють адаптивно коригувати прийняті управлінські рішення і визначати режим функціонування за допомогою взаємозв'язку поетапних керуючих рішень у непередбачуваних ситуаціях. У зв'язку з розповсюдженням інноваційних технологій в управлінні та об'єктивним перетворенням інформації в знання відбувся перехід від автоматизованих систем управління виробництвом до інтелектуальних систем управління.

Аналіз публікацій щодо формування категоріального силогізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств свідчить про те, що ці питання, розглядаються як зарубіжними так і вітчизняними науковцями, як Р. Акофф [5], Б. Андрушків [13], О. Кузьмін [6, 202], С. Кісь [169, 170, 171], В. Прохорова [282] та багатьма ін.

Питання формування категоріального силогізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств є актуальним та потребують подальшого дослідження.

У новому часовому просторі головним джерелом розвитку підприємств стають знання, які у новій економіці виступають реальною продуктивною силою. Здатність активно застосовувати знання - є основним напрямом економічної переваги, а джерелом інтелектуальних знань - є люди.

Зараз ще існує дисонанс між трудовим внеском і заохоченням, тобто між власністю на нові засоби виробництва (знання) і власністю на блага, що розподіляються у відповідності зі старою системою економічних і суспільних відносин. Але ситуація поступово змінюється, і розвиток нової економіки неминуче веде до перерозподілу, якщо не формальної, то реальної економічної влади.

Зростання добробуту і нові можливості можуть бути забезпечені на основі розгортання системи, що стимулює розвиток підприємств і забезпечує функціонування інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Аналіз економічної сутності поняття «інтелектуалізація» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз економічної сутності поняття «інтелектуалізація»
(авторська розробка)

Автор	Визначення, запропоноване автором
Академічний тлумачний словник [4]	Проникання інтелектуалізму в життя людей, насичення його розумовою діяльністю
І. Бриль [40]	Визначення переважної ролі знань та інформації, пізнання, навчання, підтримка нових підходів до прийняття рішень, умов і засобів інтелектуальної діяльності (праці), генерування актуальних знань для вдосконалення виробництва, організаційної структури і системи управління
Вікіпедія [525]	Онтогенетичний процес насичення елементів менеджменту інтелектуально-знансєвими активами, стимулювання інтелектуальної активності й незалежного мислення персоналу та застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій з метою набуття нових властивостей системою, виражених у її структурі, нормах управління та категоріях менеджменту
М. Вебер [53]	Прагнення до раціональності дій у певних обставинах
С. Кісь [171]	Наслідок процесу одержання та використання інформації, за умови, якщо цей процес супроводжується пристосуванням або творчим осмисленням підходів до управління підприємством, які адекватні вимогам зовнішнього середовища та інтелектуалізованому розвитку суб'єкта господарювання в цьому середовищі
К. Маркс [226]	Накопичення майстерності і знань
М. Поляков [273]	Посилення функцій творчого характеру (наприклад, із розробки інновацій), переорієнтацію на нові види діяльності (пов'язані зі сферою НДДКР, проектуванням, дизайном, обробкою даних), підвищення інноваційності, активну взаємодію з університетами

Отже, за результатами аналізу економічної сутності поняття «інтелектуалізація», можна навести авторське визначення цього поняття – це процес, направлений на посилення використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для продукування нових підходів в управлінні розвитком підприємств.

Інтелектуалізація є рушійною силою розвитку підприємств (рис. 1.10).

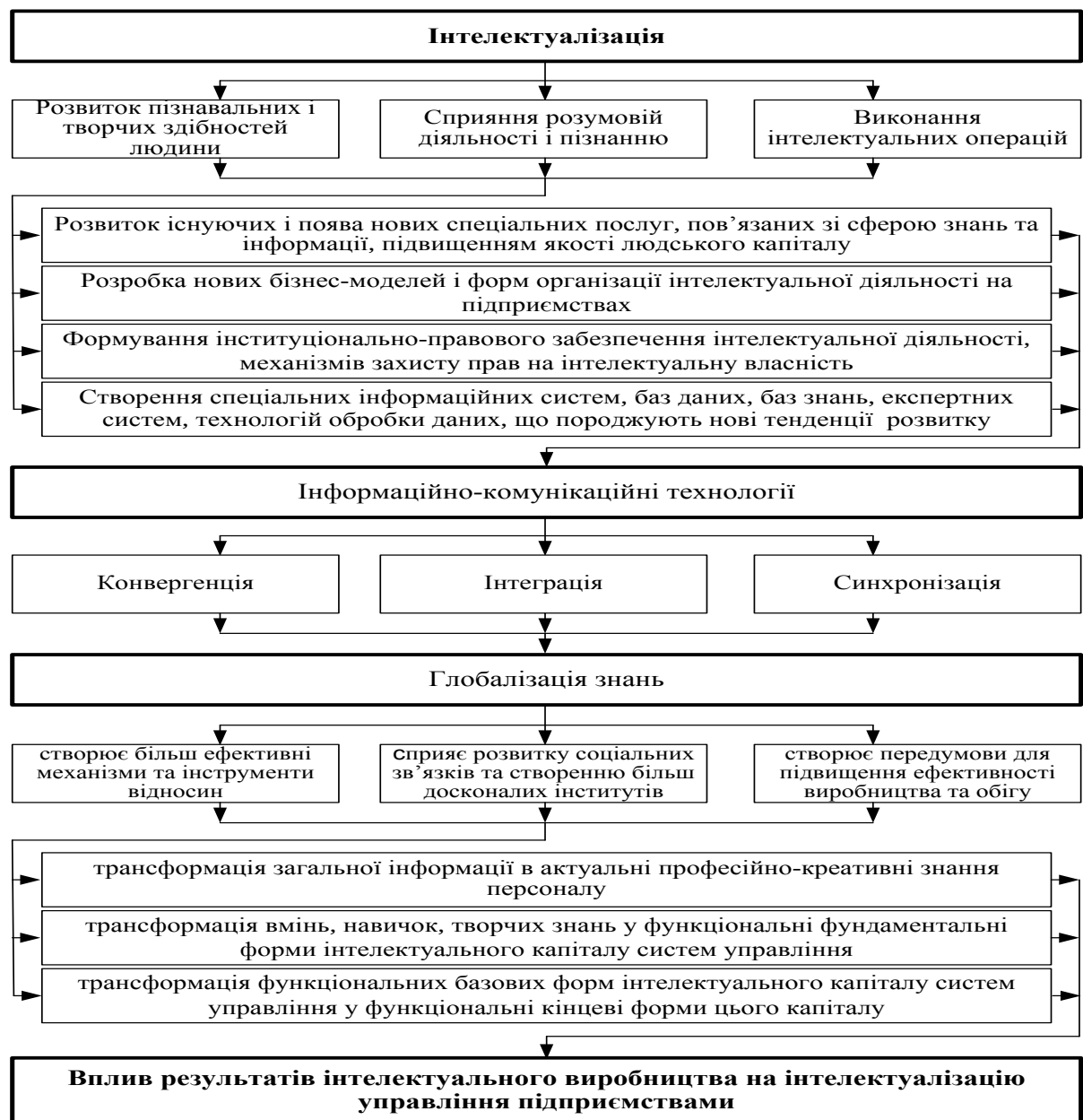


Рис. 1.10. Механізм впливу результатів інтелектуального виробництва на інтелектуалізацію управління підприємствами (авторська розробка)

При формуванні ефективної системи управління підприємством необхідно охоплювати всі сфери життєдіяльності підприємства, всі організаційні одиниці і бізнес-процеси (Дод.Г). Плани необхідно складати з урахуванням довгострокових цілей, а оперативне управління вести відповідно до тактичних і стратегічних планів, своєчасно здійснюючи їх адаптивне коригування відповідно до змін [201, 287, 254, 406, 525].

Особливість ефективної системи управління підприємством є орієнтація на персонал, залучення його на стадіях розробки та становлення моделі управління, мотивація і зацікавленість, просування, контроль тощо.

Розробка і впровадження ефективної системи управління підприємством є процес складний і багатогранний, що вимагає достатнього часу і участі різних фахівців-управлінців. Потребує уваги і вже впроваджена система - своєчасність адаптивного коригування, узгодження поточних цілей і дій, мотивація персоналу на результат тощо.

Аналіз економічної сутності поняття «управління підприємствами» наведений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз економічної сутності поняття «управління підприємствами»
(авторська розробка)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
Академічний тлумачний словник [4]	Елемент, функція високоорганізованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети
Словопедія [516]	Це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку

Продовження табл. 1.3

1	2
Вікіпедія [252]	Цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми / регламенту
Економічний словник [123]	Це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів (акцент на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості)
А. Амбарцумов, Ф. Стерликов [7]	Це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності
Б. Андрушків, О. Кузьмін [13]	Це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин
Г. Вечканов [59]	Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, дотримання режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організовувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції
П. Друкер [116]	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
В. Жигалов, Л. Шимановська [133]	Складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження

Продовження табл. 1.3

1	2
	їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями
Н. Мельтюхова [234]	Функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [235]	Це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
А. Радченко [294]	Вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє
А. Файоль [340]	Ієрархічно організована діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації
В. Шатун [425]	Це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату

Отже, за результатами аналізу економічної сутності поняття «управління підприємствами», можна навести авторське визначення цього поняття – це процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, за допомогою планування, організації, мотивації і контролю, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

Система управління підприємствами базується на використанні методів управління, формується на основі принципів та має відповідні стилі, які представлено на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Елементи системи управління підприємствами (авторська розробка)

Види та режими управління підприємствами наведено в Дод. Б., які включають в себе проблемний, ситуаційний, програмно-цільовий та адаптацій види, а також, стратегічний, тактичний та оперативний режими.

Американський вчений Ентоні [525] запропонував у 1965 році трикутник, який визначає ієрархічну послідовність рівнів прийняття управлінських рішень (Дод. В).

Економічне і результативне вимірювання ефективності управління підприємством на стратегічному та тактичному рівні наведено на рис.1.12.



Рис. 1.12. Економічне і результативне вимірювання ефективності управління підприємством на стратегічному та тактичному рівні (авторська розробка)

В сучасних умовах успішна діяльність підприємства можлива за умови володіння своєчасною та достовірною інформацією, що дозволяє керівництву приймати оптимальні управлінські рішення щодо стійкого розвитку підприємств.

Це обумовлює необхідність розробки, оптимальних управлінських рішень адаптованих до складних господарських умов як інструменту для стійкого розвитку та ефективності управління підприємствами.

Аналіз економічної сутності поняття «розвиток підприємства» наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз економічної сутності поняття «розвиток підприємства»
(авторська розробка)

Автор	Визначення, запропоноване автором
1	2
В. Андрійчук [12]	Це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новачій в управлінні
Академічний тлумачний словник [4]	Процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого.
Ю. Плугіна [269]	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
О. Кузьмін, О. Мельник [201]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності

Продовження табл. 1.4

1	2
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [235]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
В. Забродський, М. Кизим [135]	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування
Е. Коротков [184]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Р. Акофф [5]	Покращення технологічної оснащеності виробництва, підвищення кваліфікації працівників, зміна принципів та механізмів управління тощо

Отже, за результатами аналізу економічної сутності поняття «розвиток підприємства», можна навести авторське визначення цього поняття – це цілеспрямований процес вдосконалення якісних та кількісних змін, під впливом екзогенних і ендогенних факторів, за рахунок використання наявних та прихованих потенційних (виробничих, технологічних, фінансових, людських, інтелектуальних, інформаційних тощо) можливостей для формування ефективної платформи діяльності підприємства.

Змістовна характеристика сутності поняття «розвиток підприємства» наведено на рис.1.13.

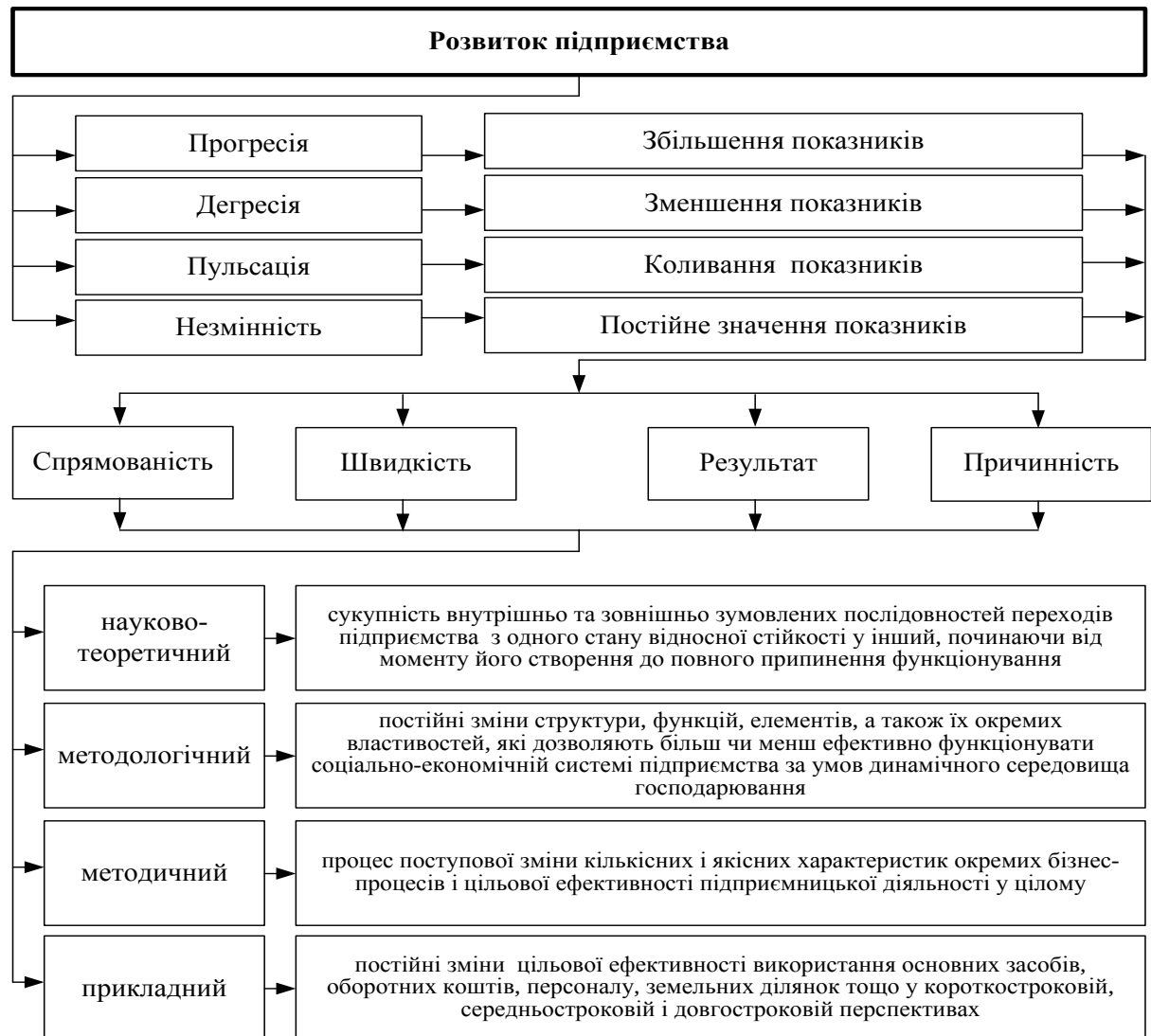


Рис. 1.13. Змістова характеристика сутності поняття «розвиток підприємства» (авторська розробка)

Підприємство, засноване на холістичній парадигмі, зможе досягти багато чого: буде менше конкуренції і більше співпраці, менше трудової етики та більше злиття роботи з грою і навчанням, більше терпимості до різнодумства і експериментаторства, усвідомлення можливостей свідомості, що заохочують до досягнення цілей.

Холістична парадигма тісно пов'язана з системним підходом до управління підприємством.

Холізм (в широкому сенсі) - це позиція в філософії і науці з проблеми співвідношення частини і цілого, яка виходить із якісної своєрідності цілого по відношенню до його частин [126, 125, 516, 525].

З холістичної точки зору весь світ - це єдине ціле, і що виділяються людьми окремі явища і об'єкти, мають сенс тільки як частина спільності [19, 438, 525].

Принципи холістичної парадигми управління розвитком підприємства наведено на рис. 1.14.

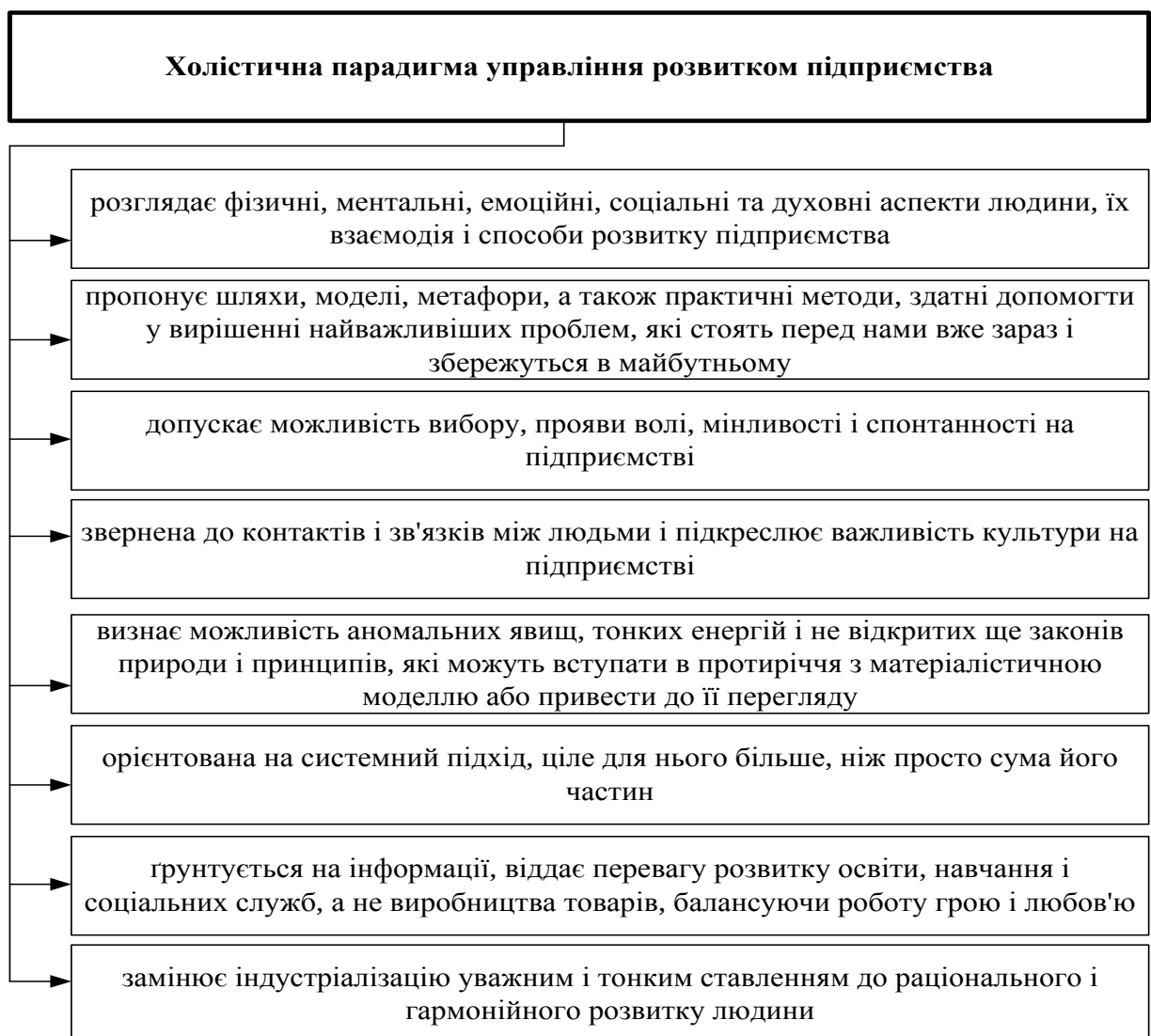


Рис. 1.14. Принципи холістичної парадигми управління розвитком підприємства (авторська розробка)

На основі проведеного дослідження запропоновано категоріальний силіогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що представлено на рис.1.15.



Рис. 1.15. Категоріальний силіогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Отже, результати формування категоріального силогізму свідчать про те, що під інтелектуалізацією управління холістичним розвитком підприємств можна розуміти процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, шляхом вдосконалення якісних та кількісних змін, під впливом екзогенних і ендегенних факторів, направлений на посилення використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для продукування нових підходів в управлінні, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування та розвитку.

В результаті проведеного дослідження проаналізовано наукові напрямки, пов'язані з інтелектуалізацією, управлінням підприємствами, розвитком підприємств та холістичної парадигми, що формують категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, під яким можна розуміти процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, шляхом вдосконалення якісних та кількісних змін, під впливом екзогенних і ендегенних факторів, направлений на посилення використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для продукування нових підходів в управлінні, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування та розвитку.

Для вирішення цієї проблеми використовувався апарат детермінованої оптимізації, в якому враховується турбулентний вплив зовнішнього середовища, що дозволяє знаходити оптимальні управлінські рішення.

Висновки до розділу I

Отже, за результатами дослідження визначено, що принципи наукового управління господарством розроблялися і діють протягом тривалого періоду. В ході їх розробки накопичувався величезний історичний досвід управління, формувалися і удосконалювалися методи, прийоми і структура системи управління, здійснювався перехід до більш ефективних наукових методів, закладався фундамент теорії управління господарством в цілому.

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу, економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Прийняття ефективного управлінського рішення є важливою умовою прояву мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. При цьому мистецтво керівництва найчастіше позначається в оперативному управлінні, коли керівникові доводиться приймати рішення в обмежений термін та з конкретними умовами. У цьому випадку керівник повинен діяти як психолог і організатор, переконливо роз'яснювати і творчо реалізувати прийняте рішення.

Таким чином, мистецтво інтелектуалізації управління підприємством полягає в тому, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дій для продукування та прийняття креативних рішень, необхідно навчитися знаходити взаємозв'язок між

теорією і реальною дійсністю, саме в цьому проявляється мистецтво ефективного управління виробництвом.

Виокремлено, що сутність інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання полягає у використанні принципово нових методів управління, що носять інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання в довгостроковому періоді.

Інтелектуалізація управління підприємствами представляє собою симбіоз двох ключових понять нової економіки: інновацій та інтелекту; синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в мінливих умовах.

Відповідно, сучасні економісти повинні розглядати рішення стратегічних проблем розвитку підприємств на основі комплексної реалізації інтелектуалізаційних платформ шляхом збалансованого залучення інвестицій, інтелектуальної праці та виробничих ресурсів з метою формування стратегічних пріоритетів їх сталого розвитку.

Всесвіт являє собою єдину систему - цілісність, всі елементи якої взаємопов'язані і мають вплив один на одного. Тому, в роботі розкрито основи холізму, що формуються в фундаментальних векторних напрямленнях емпіричних наук.

Слово «холон» перекладається з грецької мови як «цілісність», відповідно, холізм як вчення базується на безпосередній цілісності та гармонійності взаємозв'язку матеріального і духовного. В даний час холізм розробляється в загальній теорії систем. З холістичних уявлень виходить часто використовується поняття синергії. Практичним втіленням ідеї холізму виникло в понятті емерджентності, тобто виникнення в системі нової системної якості, несводимої до суми якостей елементів системи, що спирається на холістичний принцип.

Цілісність, або холістичність, характеризує процес еволюції в зростаючій мірі. Процес цей безперервний в тому сенсі, що старі цілісності,

або структури, які не відкидаються, а стають початковими точками і елементами нових, більш досконалих систем.

Холізм як методологічний принцип протистоїть редукціонізму, що шукає специфіку цілого в складових його частинах і зводить світобудову до набору деяких первинних елементів.

Холістична позиція в управлінні підприємствами полягає в пріоритетному розгляді цілого з точки зору виникнення при взаємодії елементів в системі нових якостей або цілісних властивостей, відсутніх у складових, що складають систему.

Отже, головним поняттям холізму є категорія «ціле», яка може прийти на зміну категоріям «матеріальне» і «ідеальне», «об'єктивне» і «суб'єктивне», традиційно визнаним в філософії як гранично широкі, синтезувавши їх в своєму змісті. Ця світова субстанція лежить в основі еволюції світу, створюючи нові цілісності.

На сучасному етапі розвитку виникає проблема інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, які адаптуються до змін екзогенних та ендогенних факторів. Для вирішення цієї проблеми використовувався апарат детермінованої оптимізації. Проте в ньому не враховується турбулентний вплив зовнішнього середовища, що не дозволяє знаходити оптимальні рішення. В зв'язку з цим для підвищення ефективності управління холістичним розвитком підприємств і забезпечення адаптації до випадкових ситуацій, необхідно використовувати інструментарій інтелектуалізації.

В результаті дослідження сформовано категоріальний силогізм поняття «інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств» під яким можна розуміти процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, шляхом вдосконалення якісних та кількісних змін, під впливом екзогенних і ендогенних факторів, направлений на посилення використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для продукування

нових підходів в управлінні, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування та розвитку.

В результаті проведеного дослідження проаналізовано наукові напрямки, пов'язані з інтелектуалізацією, управлінням підприємствами, розвитком підприємств та холістичної парадигми, що формують категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, під яким можна розуміти процес цілеспрямованого та осмисленого впливу на об'єкти та системи, шляхом вдосконалення якісних та кількісних змін, під впливом екзогенних і ендогенних факторів, направлений на посилення використання інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для продукування нових підходів в управлінні, з метою досягнення цілей і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування та розвитку.

Для вирішення цієї проблеми використовувався апарат детермінованої оптимізації, в якому враховується турбулентний вплив зовнішнього середовища, що дозволяє знаходити оптимальні управлінські рішення.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [280, 282, 285, 287, 372, 374, 378, 379, 382, 384, 414, 415].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Історико-еволюційна трансформація розвитку системи управління

Майстерність управління обов'язково повиненна мати в основі талант, оригінальність, креативність і сміливість особистості. Талановитість керівника проявляється в його індивідуальних рисах, нестандартних поглядах мислення, в широкому кругозорі, звикористанням вербальних та невербальних засобів впливу та обов'язкового розуміння наслідків своїх управлінських дій.

Протягом багатьох років існування людство формувало на різних етапах свого діалектичного безперервного розвитку методи, форми та засоби системи управління. Прогрес розвитку системи управління не має лінійну спрямованість та є результатом взаємодії різних процесів, вирішальну роль у цьому розвитку відіграють цілеспрямована діяльність людства, тому що все життя людини полягає у постійних наполегливих пошуках істини для пошуку методів адаптації до мінливого середовища.

У складних непередбачуваних ситуаціях не завжди вдається вирішити проблеми традиційними методами, необхідно шукати нові, креативні, нестандартні, інноваційні методи для досягнення поставленої мети.

Отже, питання ефективного використання методів управління, що застосовуються в різних ситуаціях, відповідно до вимог середовища, є актуальним напрямом дослідження.

Аналіз публікацій щодо формування системи управління як основи холістичного розвитку підприємств свідчить про те, що ці питання, розглядаються як зарубіжними так і вітчизняними науковцями, такими як:

О. Денисюк та А. Гаміє [103], Т. Пітерс та Р. Уотермен [268], В. Прохорова та В. Проценко [281], О. Раєвська [295] та багатьма іншими.

Питання формування системи управління як основи холістичного розвитку підприємств є актуальним та потребують подальшого дослідження.

В сучасних умовах господарювання стійкий розвиток підприємств формується під впливом адаптивного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Своєчасність адаптивного реагування на зміни обумовлюється багатогранній системі управління, як основного ресурсу в формуванні холістичного розвитку підприємств.

В ході життя виникають непередбачені фактори, що вимагають пошуку та продукування нових управлінських поглядів на вирішення різних питань. Розглянемо більш детально архепітику системи управління на різних етапах розвитку суспільства, що наведено в табл.2.1- табл. 2.5.

Таблиця 2.1

Давній період розвитку системи управління*

Засновник теорії	Період	Сутність теорії та поглядів в формуванні «управління»	Основна ідея управління
1	2	3	4
Особлива каста жреців-комерсантів	3000-2000 рр. до н.е.	Побудовані єгипетські піраміди свідчать про високий рівень розвитку не тільки науки і культури, а й управлінського мистецтва	Розвиток
Хаммуралі	1792-1750 рр. до н.е.	Запропонував оригінальний лідерський стиль, постійно підтримуючи в підданих образ турботливого опікуна і захисника народу. Для традиційного методу керівництва, який характеризував минулі династії царів, це було явним нововведенням. Сутність полягала в появі світської манери управління, виникненні формальної системи організації і регулювання відносин людей, нарешті, в зародженні основ лідерського стилю, а отже, і методів мотивації поведінки	Захист народу
Навуходоносор II	605-562 рр. до н.е.	Вплив жерців на систему управління стає значним, з'являються самоврядні міста, які мають ряд привілеїв. Час повного відродження, економічного розквіту і культурного розвитку	Система самоврядування

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Перікл	494-492 рр. до н.е.	Один з «батьків-засновників» афінської демократії. Став проводити серію реформ, які знаменували собою важливий етап в демократизації афінського поліса, позиціонував себе як виразника інтересів усього народу	Початок демократії
Сократ	470-399 рр. до н.е.	Головне в управлінні - поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання доручених йому завдань. Причому він підкреслював, що ефективно управляти суспільними справами може тільки той, хто сам досяг успіхів в особистих справах. На основі аналізу різних форм управління Сократ проголосив принцип універсальності управління	Принцип універсального управління
Ксенофонт	430-355 рр. до н.е.	Автор роботи «Домострой» («Ойкономіка»), підкреслював, що «домоведення», або «ведення господарства», є важливою наукою, необхідної для людини. Її мета - допомога людині в збільшенні належного йому майна і збагаченні господарства. Одним з перших в світовій управлінській думці досить докладно розглядав проблему поділу праці. Він підкреслював корисність поділу праці, яке дає великий ефект не тільки у виробничій сфері (навіть в кухарській справі), але і в управлінській праці. На його думку, той, хто виконує одну роботу, виконує її якнайкраще. Керуючі повинні прагнути так організувати роботу, щоб пробудити у кожного працівника честолобні бажання і дух змагання, в результаті чого відбудеться збільшення продуктивності праці і збагачення господарства	Управління персоналом, мотивація
Платон	428-348 рр. до н.е.	Розглядав державу крізь призму норм етики і моралі. На його думку, існування суспільства ґрунтується на двох принципах - моральності і господарювання, включаючи ринкові інститути, такі як гроші, торгівля тощо. Що стосується вищих станів, то приватна власність заперечується, проте стосовно третього стану, вона навіть необхідна, оскільки вчить ощадливості. Ідея про необхідність управління на основі знань, ідея про обов'язковий розподіл і спеціалізації праці та ідея про обов'язковий облік при прийнятті рішення в конкретній ситуації	Розмежування функцій управління

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Аристотель	384-322 рр. до н.е.	Заклав основи вчення про домогосподарство. У роботах «Нікомахова етика» і «Політика» вперше досліджував економічні процеси з метою виявлення в них загальних закономірностей. Економіка була виділена в самостійну сферу діяльності. Виділив економіку і хрематистику. Метою економіки є придбання споживчих вартостей, необхідних для життя, домашнього господарства і для державних потреб. Економічна діяльність обумовлена природними причинами і є необхідною. Хрематистика - неприродна діяльність, мистецтво наживати стан шляхом торгівлі, яка не є необхідною і не узгоджується з законами природи. Займався питаннями спеціалізації праці	Спеціалізація праці, ефективне управління
Олександр Македонський	356 р. до н. е.- 323 р. до н. е.	Створив теорію стратегічного та тактичного управління військами	Стратегічне та тактичне управління
Діоклетіан	245 г. — 316 рр.н.е.	Для стабілізації управління і забезпечення захисту кордонів, а також з метою запобігання узурпації ввів адміністративний і територіальний поділ влади - тетрархію	Розподіл територій
Катон Старший (Цензор)	234-149 рр. до н.е.	Першим в економічно-управлінській думки Стародавнього Риму поставив проблему ефективності рабовласницького господарства, пов'язавши її з організацією виробництва і обміну. Величезна роль в підвищенні ефективності і прибутковості маєтку відводилася господареві маєтку. Його основними завданнями було загальне управління маєтком і контроль роботи керуючих і рабів. Давав рекомендації господареві з планування, розподілу та обліку вироблених в маєтку робіт	Ефективність виробництва, контроль, планування, розподіл та облік, організація праці, стимулювання
Марк Теренцій Варрон	116-27 рр. до н.е.	В його роботі знайшли відображення процесів концентрації землі, інтенсифікації сільського господарства і зростання товарності рабовласницьких господарств, багато в чому пов'язані з подальшим проникненням в нього товарно-грошових відносин. Багато уваги приділяв розгляду проблеми раціоналізації використання в господарстві праці рабів. Радив застосовувати більш гнучкі методи	Якість управління праці, мотивація, націоналізація праці

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
		примусу до праці, заохочуючи рабів матеріально та морально. Приділив багато уваги питанням якості управлінської праці	
Луцій Юний Модерат Колумелла	4-70 рр. н.е.	Маєтком особисто повинен управляти строгий і досвідчений господар. Необхідно використання інтенсивних технологій і наукових знань. Необхідна ефективна організація праці рабів. Необхідний правильний підбір керуючих. Ще одним значущим умовою ефективної організації праці він вважав постійний контроль	Контроль, ефективна організація праці, використання інтенсивних технологій та нових знань

* Сформовано на основі джерел: [122, 125, 126, 127, 310, 311, 516, 525]

Аналіз давнього періоду розвитку системи управління надав можливість виокремити основні ідеї управління цього періоду, а саме: розвиток; захист народу; система самоврядування; початок демократії; принцип універсального управління; управління персоналом, мотивація; розмежування функцій управління; стратегічне та тактичне управління; розподіл територій; якість управління праці, раціоналізація праці; контроль, ефективна організація праці, використання інтенсивних технологій та нових знань. Але основними ресурсами в цей період залишалися - землі та раби.

Таблиця 2.2

Розвиток системи управління середньовіччя*

Засновник теорії	Період	Сутність теорії та поглядів в формуванні «управління»	Основна ідея управління
1	2	3	4
Нікколо Макіавеллі	1469-1527 рр. н.е.	У своїй роботі «Государ» розкрив, що лідер прагне до успіху правителя, що всі його дії повинні узгоджуватися, в першу чергу, з законами необхідності, а також з поведінкою його підлеглих. Лідер може розраховувати на успіх тільки в тому випадку, якщо враховує людську психологію, розуміє нюанси їхнього	Лідер, поведінка людей

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
		способу мислення, моральні звички, недоліки і переваги. Важливо враховувати, що в багатьох випадках поведінкою людей керує честолюбство, проте розуміння цього ще недостатньо. Необхідно визначити, хто саме є найбільш честолюбним, а значить, і небезпечним для того, в чиїх руках влада: ті, хто має намір зберегти, то, що є, або ті, хто хоче придбати те, чого ще немає	
Томас Мор	1478-1535 рр. н.е.	Основна причина всіх пороків і лих - це приватна власність і зумовлені нею протиріччя інтересів особистості і суспільства, багатих і бідних, розкоші й убогості. Приватна власність і гроші породжують злочини, які не можна зупинити ніякими законами і санкціями	Негативне ставлення до приватної власності
Василій III	1479-1533 рр. н.е.	Збільшилося земельне дворянство, влада активно обмежувала імунітет і привілеї бояр - держава йшла по шляху централізації	Централізація
Іван Грозний	1530-1584 рр. н.е.	Проведено реформи військової служби, судової системи, державного управління, в тому числі впроваджені елементи самоврядування на місцевому рівні (губна, земська і інші реформи)	Реформи судова, державна, елементи самоврядува ння
Єлизавета I Тюдор	1533-1603 рр. н.е.	Значно посилено вплив королівської адміністрації, упорядковане фінансове відомство. Розвиток нових виробництв приваблює в країну майстрів-емігрантів та розширює кількість торговельних компаній	Податки, розвиток нових виробництв
Томас Ман	1571-1641 рр. н.е.	Головним капіталом рахував торговий капітал, джерелом збагачення була торгівля, в якій експорт перевищував імпорту, що приносить приріст капіталу та збагачення населення	Капітал, гроші

* Сформовано на основі джерел: [122, 125, 126, 127, 310, 311, 516, 525]

Аналіз періоду розвитку системи управління середньовіччя свідчить про виокремлення: лідер; поведінка людей; централізація; реформи; податки; розвиток нових виробництв; капітал, гроші. Тобто невеликий розвиток нових виробництв та розвиток торгівлі стали підґрунтям появи нових ресурсів, а саме: капітал; гроші; розвиток та поведінка людей.

Таблиця 2.3

Розвиток системи управління періоду індустріалізації*

Засновник теорії	Період	Сутність теорії та поглядів в формуванні «управління»	Основна ідея управління
1	2	3	4
Адам Сміт	1723-1790 рр. н.е.	Сутністю і природою багатства є виключно праця. Для примноження багатства краще розвиток сільського господарства, а не промисловості, бо, на думку вченого, капітал, вкладений в землеробство, додає набагато більшу вартість до дійсного багатства і дохід. Державі необхідно захищати вільну конкуренцію в егоїстичних інтересах вітчизняних підприємців. Неодмінною умовою для того, щоб економічні закони діяли, є вільна конкуренція. Праця є єдиним загальним, так само як і єдиним точним, мірилом вартості або єдиною мірою, за допомогою якої ми можемо порівнювати між собою вартості різних товарів в усі часи і в усіх місцях. «Багатства народів» розглядає гроші, як і всі класики, не інакше як технічне знаряддя для обміну, торгівлі, ставлячи на перше місце їхню функцію засобу обігу	Конкуренція, праця, дохід, капітал, гроші
Іммануїл Кант	1724-1804 рр. н.е.	Для обґрунтування можливості знання слід виходити з того, що не наші пізнавальні здібності відповідають світу, а світ повинен узгоджуватися з нашими здібностями, щоб взагалі могло відбутися пізнання. Інакше кажучи, наша свідомість не просто пасивно осягає світ як він є насправді (догматизм), але, скоріше, навпаки, світ узгоджується з можливостями нашого пізнання, а саме: розум є активним учасником становлення самого світу, даного нам в досвіді. Досвід по суті є синтез того чуттєвого змісту («матерії»), яке дається світом (речей в собі) і тієї суб'єктивної форми, в якій ця матерія (відчуття) осягається свідомістю	Розум, пізнання
Наполеон Бонапарт	1769-1821 рр. н.е.	Політика в фінансово-економічній сфері сприяла розвитку банківської справи (в 1800 р. н.е. заснований Банк Франції) і торгових палат. Велике значення мало встановлення в 1803 нового золотого вмісту франка, який став з цього часу однією з найстабільніших грошових одиниць в Європі. У Франції був	Розвиток банківської сфери, революційні соціально-економічні завоювання

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
		відновлений монархічний режим з усіма властивими йому зовнішніми атрибутами (двір, титули і ін.), одночасно зберіг найважливіші революційні соціально-економічні завоювання, перш за все визнання прав на землю за її новими власниками - селянами	
Роберт Оуен	1771-1858 рр. н.е.	Проводив соціально-управлінський експеримент, метою якого була гуманізація відносин між підприємцями і робітниками та знаходження нових способів організації виробництва і управління, які дозволили б полегшити умови праці, підвищити заробітну плату працівникам і надати їм гарантії зайнятості. При прийомі на роботу він запропонував оцінювати здатності потенційного працівника і відповідно до цього пропонувати той чи інший вид роботи. Запропонована Р. Оуеном система оцінки і мотивації праці виявилася дуже ефективною	Мотивація, соціально-управлінський експеримент
Чарльз Беббідж	1792-1871 рр. н.е.	Спеціалізації і розподілі праці, що допомагають зрозуміти природу і значення фабричного виробництва. На його думку, поділ праці являє собою найбільш важливий принцип для всіх тих, хто виконує будь-яку роботу	Спеціалізація праці
Фредерік Бастіа	1801-1850 рр. н.е.	Доводив, що накопичення капіталу веде до збагачення найманих працівників: за підвищенням продуктивності праці слід зростання реальних доходів робітників, як за рахунок зростання оплати праці, так і за рахунок здешевлення продуктів, які виробляють і споживають робочі. Одночасно з ростом капіталу знижується і його ціна, тим самим прискорюючи розвиток економіки. Таким чином, інтереси і капіталістів, і робітників збігаються - як мінімум, у вимозі вільної торгівлі та обмеження державного втручання. Капітал завжди працює на інтереси людей, які їм не володіють - тобто, на інтереси споживачів	Збагачення найманих працівників за рахунок накопичення капіталу
Карл Маркс	1818-1883 рр. н.е.	Пов'язував феномен влади з відносинами власності та економічним пануванням	Економічна влада,

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
		правлячого класу. Володіння приватною власністю передбачалося єдиним джерелом економічної влади. Політична влада, на його думку, є вторинною, лише породженням економічної влади, а держава є інститутом економічно пануючого класу, який за допомогою держави стає ще й політично панівним класом і здобуває нові засоби для придушення і експлуатації пригнобленого класу. Карл Маркс вважав, що держава не повинна повністю контролювати економіку і регулювати життя кожного індивіда суспільства. Маркс ототожнював такі поняття, як гроші і влада, власність і держава, вважав їх явищами однорідного порядку. На його думку, у виробництві панує той, хто контролює і поставляє капітал. Власники капіталу також і панують в суспільстві і, більш того, визначають його моральне обличчя. Вони контролюють навіть державу, яка стає заручником волі і підпорядковується інтересам пануючого класу	капітал, приватна власність
Фрідріх Енгельс	1820-1895	З точки зору соціалізму розглянув основні явища сучасного економічного порядку, як необхідні наслідки панування приватної власності. Доручив їм викласти основні засади виробленого ними соціалізму. Працював с К.Марксом, підтримував його ідеї	Економічні порядки

* Сформовано на основі джерел: [122, 125, 126, 127, 310, 311, 516, 525]

Самий великий прорив у розвитку суспільства був на етапі розвитку індустріалізації. Аналіз періоду розвитку системи управління періоду індустріалізації свідчить про виокремлення нових ідей управління, а саме: конкуренція; праця; дохід; розум; пізнання; розвиток банківської сфери; революційні соціально-економічні завоювання; спеціалізація праці; економічні порядки.

Основними ресурсами в цей період були – конкуренція, мотивація та заробітна плата.

Таблиця 2.4

Розвиток системи управління ХХ сторіччя*

Засновник теорії	Період	Сутність теорії та поглядів в формуванні «управління»	Основна ідея управління
1	2	3	4
Анрі Файоль	1841 - 1925 рр. н.е.	Розробив загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулював деякі, суворо обов'язкові принципи управління. Виділив п'ять функцій управління, що представляють собою самостійні напрямки, але в той же час пов'язані з іншими напрямками процесу управління	Функції управління, принципи управління
Гаррінгтон Емерсон	1853–1931	Досліджував можливості застосування наукового менеджменту до будь-якого виробництва в будь-якій галузі економіки. Неефективною він вважав всю економічну систему країни. На його думку, національна ефективність виробництва не є функцією надлишку або нестачі природних ресурсів: навіть маючи їх в достатній кількості, країна може втрачати свої переваги через неефективне та нераціональне використання ресурсів. Тільки правильна організація може забезпечити ефективне застосування машин, матеріалів і людських зусиль, зниження витрат виробництва	Рациональність організації виробництва
Фредерік У. Тейлор	1856-1915 рр. н.е.	Найбільшим нещастям, від якого страждають як господарі фабрик і заводів, так і робочі, є недолік завзяття, відсутність бажання працювати з повною віддачею, свідомо повільна робота з метою знизити денну вироблення, «солдатецька робота». Тейлор ставив перед собою високі цілі: «Знищення» прохолодою »і різних причин повільності в роботі, - писав він, - має настільки знизити витрати виробництва в промисловості, що як наш внутрішній, так і наш зовнішній ринок значно розширяться, і ми зможемо конкурувати більш ніж на рівних умовах з нашими суперниками	Мотивація працівників
Гуго Мюнстерберг	1863-1919 рр. н.е.	Автор перших робіт по визначенню професійної придатності. Виділяв наступні проблеми господарської психотехніки: індивідуальної профпридатності, навчання, вправи, стомлення, пристосування техніки до людини, монотонії, впливу алкоголю на продуктивність, травматизму, впливу плаката і реклами в промисловості і торгівлі	Професійна придатність

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Макс Вебер	1864-1920 рр. н.е.	Ідеалом у науці про суспільство була свобода. Процедурну норму інструментального раціоналізму відокремив від цілей, яким вона підпорядковувалась, і зробити її домінантною соціальною цінністю в собі, тоді як застосування організаційних форм мало на меті розширити владу людини, що досягала величезної влади в галузі особистого права. Саме в цьому криється ірраціональність раціональної організації	Раціональна організація
Франц Оппенгеймер	1864-1943 рр. н.е.	Вільне суспільство і вільна праця не повинні залежати від політичних диктатур держав, а приватне виробництво і товарообмін повинні бути вільні від економічних диктатур монополій	Вільне приватне виробництво
Мері Паркер Фоллет	1868-1933 рр. н.е.	Засновниця нової філософії управління, що базується на розумінні мотивів груп і ідеї інтеграційної єдності. Особливостями її теорії був комплексний підхід до дослідження управлінських проблем, облік психологічних і соціальних аспектів управління і критика наукового менеджменту	Мотиви, психологічні та соціальні аспекти
Артур Лайон Боулі	1869-1957 рр. н.е.	Основні праці присвячені економічній теорії, статистики заробітної плати, сезонним коливанням виробництва і цін, зовнішньої торгівлі Великобританії, розподілу національного доходу, дослідженню життєвого рівня трудящих. Закону Боулі - гіпотези про сталість частки заробітної плати в національному доході	Заробітна плата, рівень життя трудящих
Алан Рейлі	1869–1947 рр. н.е.	Американський теоретик менеджменту, один з керівників компанії General Motors. Одним з перших всебічно обґрунтував принцип делегування відповідальності	Принцип відповідальності
Альфред Слоун	1875-1966 рр. н.е.	Ставився до управління як до науки і спирався на згуртовану групу менеджерів. Компанії "Форд Мотор" при його керівництві здобула перемогу завдяки реорганізації управління, модернізації виробів, удосконалення обліку та контролю, проведення науково-технічних і маркетингових досліджень	Реорганізація управління, контроль, наукові дослідження
Константин Воблій	1876-1947 рр. н.е.	Вивчав історію народного господарства, економічну статистику, демографію, економіку страхової справи, міграції населення. Виділив на території країни такі райони: Південно-Східний, Центральний і Західний. Основні наукові праці присвячені проблемам розвитку	Розвиток, продуктивні сили

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
		і розміщення продуктивних сил України, створенню нових галузей промисловості та комплексному розвитку районів. Розробив наукову схему економічного районування України	
Джейм Муні	1884-1957 рр.н.е.	Був висококваліфікованим інженером і досвідченим топ-менеджером один з керівників компанії General Motors. Одним з перших обґрунтував універсальність принципів організації	Принципи організації
Ліндал Урвік	1891-1983 рр.н.е.	Підкреслював універсальність принципів і методів наукового менеджменту і його відповідність сучасним тенденціям економічного розвитку західних країн. На його думку, «концепції, що лежать в основі наукового менеджменту, можуть бути використані в будь-якій сфері, де цілеспрямована діяльність людини потребує управління і контролю. Розглядав науковий менеджмент як «один з аспектів раціоналізації, що представляє для приватного підприємця, що займається вирішенням проблем організації бізнесу, найбільший інтерес»	Раціональність, науковість
Віктор Новожилов	1892-1970 рр.н.е.	Досліджував проблеми теорії та методології розрахунків економічної ефективності в народному господарстві. Застосовував на практиці свої знання для вирішення задачі знаходження загального максимуму ефекту від капіталовкладень соціалістичного господарства. Основною проблемою економічних досліджень В. Новожилов вважав проблему вимірювання витрат і їх результатів. Вчений вніс значний внесок в розробку концепції економічної реформи. Розробив теорію оцінки господарської діяльності, обґрунтував підхід до ціноутворення, досліджував ефективність інвестицій в нову техніку, збагатив теорію економічної кібернетики	Економічні дослідження, економічна кібернетика
Лютер Гьюлік	1892-1993 рр.н.е.	Описуючи ті види управлінської діяльності, які спостерігаються у всіх організаціях, винайшов акронім POSDCORB, перші літери якого відповідають англійським словами «планування, організація, підбір персоналу, командування, координація, звітність і бюджетування». POSDCORB	Зв'язок теорії та практики

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
		замислювався як сполучна ланка між теорією управління і реальною управлінською практикою	
Василь Немчінов	1894-1964 рр. н.е.	Роботи в області теорії і практики статистики (питання соціальної та економічної структури суспільства, питання теорії статистичного спостереження, розробка методів об'єктивного вимірювання і аналізу масових господарських явищ), проблем розвитку виробничих сил і структури суспільного виробництва, методології вивчення продуктивності праці, розробки моделей планового господарства, економічної оцінки	Виробничі сили, продуктивність праці
Людвіг Ергард	1897-1977 рр. н.е.	Держава повинна встановити прозорі і зрозумілі всім правила «гри» в економіці, не допускаючи жодних невинуватених привілеїв, і разом з тим - ніякої дискримінації будь-яких суб'єктів господарювання. Підтримувати потрібно не великих підприємців, які прекрасно впораються і самі, а малий і середній бізнес. І це не просто слова. Соціальний характер моделі ринкової економіки Ергарда проявляється, на його власну думку, перш за все в тому, що вона є ринковою. А тому створює умови для швидкого економічного зростання, збільшення суспільного багатства і дає можливість переважній більшості громадян самим забезпечити підвищення свого добробуту. На переконання Ергарда, соціальні виплати з боку держави в міру його розвитку і збагачення повинні не рости, а зменшуватися	Підтримка держави, соціальний захист
Людвіг фон Бергаланфі	1901-1972 рр. н.е.	Основна ідея полягала у визнанні ізоморфізму законів, керуючих функціонуванням системних об'єктів. Сучасні дослідження в загальній теорії систем повинні інтегрувати напрацювання, накопичені в областях «класичної» загальної теорії систем, кібернетики, системного аналізу, дослідження операцій, системної інженерії і синергетики	Загальна теорія дослідження

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Ренсіс Лайкерт	1903-1981 рр. н.е.	Теорія стилів керування — стилі управління, розроблені Ренсісом Лайкертом у 1960-х роках в Мічиганському університеті дослідження, яка присвячена відмінностям ефективної і неефективної організації. У своїй теорії Лайкерт виділив дві крайності щодо стилів керівництва — керівник, орієнтований на завдання і керівник, орієнтований на співробітників. Він узагальнив реальні методи управління і в залежності від стилю керівництва розробив чотири основні моделі управління (експлуататорський авторитаризм, доброзичлива автократія, консультативна демократія, спільне управління)	Моделі управління
Ральф Стогділл	1904-1978 рр. н.е.	Лідерство є зв'язок, який існує між людьми в якійсь соціальній ситуації, і люди, які є лідерами в одній ситуації, не обов'язково будуть ними в інших ситуаціях ». Саме сформовані конкретні обставини визначають відбір лідера і детермінують його поведінку. Так, наприклад, стати лідером в кримінальній організації можуть спритні, жваві, аморальні особистості, здатні в будь-який момент переступити закон і норми соціальної справедливості. Ясно, що в іншій ситуації, наприклад серед співробітників релігійної організації, що займається благодійною діяльністю, такого типу особистості не мали б шансів на лідерство	Лідерство
Дуглас Мак-Грегор	1906-1964 рр. н.е.	Були запропоновані теорія «Х» і теорія «Y», які розглядають мотивацію людини з двох протилежних сторін. Теорія «Х» допускає, що більшість людей не зацікавлені в відповідальності і що люди працюють або тільки через гроші або зі страху перед якимись погрозами. Однак, створивши теорію «Х», МакГрегор прийшов до висновку, що таке розуміння людської природи не відповідає дійсності, а менеджмент, побудованих на цьому підході не відповідає сучасним потребам. Таким чином, була створена теорія «Y», основним постулатом якої є те, що люди не ліниві і не безвідповідальні. Ця теорія доводить, що люди можуть бути самоврядними і творчими в роботі при правильній мотивації	Управлінська поведінка, мотивація

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Абрахам Маслоу	1908-1970 рр. н.е.	Був одним із перших вчених у галузі мотивації та психології, хто запропонував універсальну теорію ієрархії потреб (1943 р.). Після 20 років роботи у клініці він сформулював визнану у всьому світі теорію людської мотивації. Головною особливістю цієї теорії є те, що людина - творча особистість, спрямована на саморозвиток і самореалізацію. У своїй теорії він виокремлював п'ять основних груп потреб людини, і згідно з якою потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Протягом тривалого часу незадоволена потреба нижнього рівня, яку переживає людина, впливає на її поведінку; коли цю потребу задоволено, виникає нова потреба й спонукає людину до її задоволення. Коли і ця потреба задоволена, тоді виникає нова (ще вищого рівня), і так далі	Мотивація, потреби
Моріс Алле	1911-2010 рр.н.е.	Займався аналізом економічних проблем, зокрема, проблеми поєднання економічної ефективності і справедливості в розподілі доходів	Справедливість, розподіл доходів
Леонід Канторович	1912-1986 рр. н.е.	Розвинув ідею оптимальності в економіці. Встановив взаємозалежність оптимальних цін і оптимальних виробничих і управлінських рішень. Кожне оптимальне рішення взаємопов'язане з оптимальною системою цін	Оптимальні виробничі та управлінські рішення
Пол Ентоні Самуельсон	1915-2009 рр. н.е.	Наукові інтереси охоплювали практично всі галузі сучасної економіки. Результати відображені від теорії споживчого вибору в умовах визначеності і ризику, економетрики та фінансової економіки до макроекономіки, теорії капіталу, міжнародної торгівлі, загальної рівноваги та економіки добробуту та інші	Капітал, фінансова економіка, споживачі, міжнародна торгівля
Рассел Акофф	1919-2009 рр. н.е.	Зробив значний внесок у розвиток теорії і наукових методів управління. Де б він не висловлював свою думку, вчений безкомпромісно відстоював необхідність активної участі, креативного підходу, рішення проблем, поліпшення майбутнього і вимоги «планувати або бути планованим». Найбільш помітний внесок Р. Акоффа в теорії дослідження операцій,	Креативний підхід, інтерактивне планування

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
		інтерактивного планування, циркулярних організацій	
Фредерік Герцберг	1923-2000 рр. н.е.	Природне продовження теорії Маслоу: мотиватори сконцентровані на верхніх рівнях ієрархії потреб Маслоу, тоді як гігієнічні фактори являють собою потреби нижніх рівнів. Ця теорія була створена на основі даних, отриманих в результаті інтерв'ю, які бралися на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Задоволеність і незадоволення роботою викликаються різними чинниками. Так були виділені «мотиватори» (чинники, що роблять позитивний вплив на мотивацію) і «чинники контексту», або «гігієнічні чинники» (чинники, що роблять негативний вплив на мотивацію, визначають незадоволення від роботи)	Мотивація
Кріс Арджиріс	1923-1974 рр. н.е.	В основі його філософії лежить ідея про те, що працівники, взагалі кажучи, дуже «незрілі» люди, хоча при відповідних умовах вони можуть стати цілком «зрілими». Він вважає, що більшість робочих, особливо працівників нижчого рівня, управлінський персонал середнього рівня і деякі провідні працівники управління в масі своїй є «незрілими» людьми. І це справедливо всюди. Більшість людей, особливо чоловіки, вельми «незрілі» люди	Персонал і його можливості

* Сформовано на основі джерел: [5, 123, 340, 251, 525]

Аналіз періоду розвитку системи управління XX сторіччя свідчить про значний прорив науки. Велика кількість розробок вирішувала питання: раціональності; організації виробництва; принципів відповідальності; реорганізації управління; контролю, розвитку наукових досліджень; формування моделей управління; лідерству; формуванню управлінської поведінки; врахування потреб працівників; розвитку міжнародної торгівлі; креативного підходу, інтерактивного планування. Основними ресурсами в цей період є - мотивація, продуктивність праці, заробітна плата, організація та раціоналізація виробництва.

Таблиця 2.5

Розвиток системи управління ХХІ сторіччя – вітчизняні науковці*

Засновник теорії	Період	Сутність теорії та поглядів в формуванні «управління»	Основна ідея управління
1	2	3	4
Анатолій Яковлев	1937 р. н.е.	Економічна оцінка є фактичною надійністю в експлуатації електротехнічних виробів. Теорія і методи економічної оцінки засобів автоматизації. Спеціаліст з питань економічної оцінки засобів праці	Економічна оцінка, маркетинг
Олександр Амоша	1937 р. н.е.	Наукові праці присвячені проблемам економіки промисловості та соціальної політики, комплексним дослідженням соціально-економічних завдань удосконалення виробництва, умов та охорони праці на підприємствах, оточуючого їх навколишнього середовища, оцінки ефективності і поліпшення організації науково-дослідних робіт, реалізації заходів по прискоренню інвестиційних та інноваційних процесів в Україні. Він є засновником наукової школи з дослідження найважливіших економічних проблем формування промислової політики та забезпечення умов життєдіяльності на виробництві	Інноваційні та інвестиційні процеси, соціально-економічні завдання
Ігор Бланк	1938 р. н.е.	Інвестиційний менеджмент, фінансовий менеджмент, антикризове фінансове управління, інвестиційний менеджмент	Інвестиційний та фінансовий менеджмент, антикризове управління
Валерій Геєць	1945 р. н.е.	Започаткував і розвиває наукову школу в галузі макроекономіки та фінансів. Обґрунтував стратегію розвитку економіки України на довгострокову перспективу, за якою узгоджено та гармонізовано цільові орієнтири стабільного економічного зростання, інституційних перетворень, інноваційно-інвестиційної модернізації економіки, структурно-технологічного оновлення й інтеграції на цій основі у світову економіку. Запропонував нову концепцію економічного зростання в умовах нестабільності. Наукові інтереси сконцентровані також на розв'язанні проблем взаємодії суспільства, держави та бізнесу в напрямку створення ефективних механізмів їхнього впливу на подальшу капіталізацію економіки України і на	Економічні перетворення, інноваційно-інвестиційна модернізація

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
		забезпечення її самодостатності як суб'єкта міжнародної діяльності	
Володимир Дикань	1948 р. н.е.	Забезпечення конкурентоздатності підприємств в умовах ринкової економіки; економічна безпека підприємства; стратегічне управління підприємством	Конкурентоздатність, економічна безпека, стратегічне управління
Володимир Пономаренко	1948 р. н.е.	Проводить дослідження із розробки теоретичних засад стратегічного управління підприємством в умовах перехідної економіки. Формулює й теоретично обґрунтовує ситуаційно-ресурсний підхід до стратегічного управління підприємством та засновані на ньому методи і конкретні технології. Очолює наукову школу «Розробка системи стратегічного управління промисловим підприємством». Голова секції «Теоретичні основи і практичні рекомендації з проблем економічного розвитку регіону»	Стратегічне управління, економічний розвиток
Петро Перерва	1948 р. н.е.	Основоположник маркетингу як науки в Україні, автор наукового напрямку в Європі із самомаркетингу. Автор першого в Україні підручника з маркетингу «Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві». Ініціатор становлення та розвитку економічної та бізнес-освіти	Розвиток економічної та бізнес-освіти, маркетинг
Олег Кузьмін	1949 р. н.е.	Засновник наукової школи процесу структурованого менеджменту. Займається питаннями інноваційного та інвестиційного розвитку, конкурентоспроможністю підприємства	Структурований менеджмент, конкурентоспроможність
Микола Кизим	1955 р. н.е.	Промислова політика і пріоритетні напрями модернізації економіки; формування конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення економічної безпеки держав; кризові явища в економіці та їх раннє розпізнавання	Конкурентоспроможність, модернізація економіки, кризові явища
Олена Ареф'єва	1960 р. н.е.	Займається питаннями планування економічної безпеки, формування потенціалу підприємства, економічної стійкості підприємства, розвитку людського капіталу, контролінгу	Економічна безпека, потенціал підприємства, економічна стійкість, контролінг

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Наталія Гавкалова	1972 р. н.е.	Займається питаннями формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу, стратегія ефективного менеджменту персоналом	Менеджмент персоналу
Вікторія Хаустова	1973 р. н.е.	Займається питаннями моделювання стійкого розвитку, оцінка вартості підприємства, конкурентоспроможності підприємств, розвиток кризових явищ	Конкурентоспроможність, кризові явища, стійкий розвиток
Вікторія Прохорова	1974 р. н.е.	Засновник наукової школи «Управління економічним розвитком підприємств», пріоритетні напрями дослідження: стратегічне управління підприємств; управління холістичним розвитком підприємств; механізм проектного управління інноваційним розвитком реінжинірингом виробничих підприємств; інноваційність підприємств; управління інноваційним розвитком підприємств	Економічний розвиток, стратегічне управління, інноваційний розвиток
Андрій Штангрет	1977 р. н.е.	Займається дослідженнями розвитку новітньої економічної думки, зокрема стосовно постіндустріального суспільства та економіки знань, теоретико-методологічних і методичних засад удосконалення управління економічною безпекою та антикризового управління підприємствами різних галузей господарювання	Економіка знань, антикризове управління

* Сформовано на основі джерел: [9, 20, 32, 75, 84, 104, 164, 198, 274, 261, 354, 281, 436, 444]

Значний внесок в період розвитку системи управління ХХІ сторіччя зробили вітчизняні науковці, які формували інноваційні вектори розвитку, а саме: формування економічної оцінки; розвиток інноваційних та інвестиційних процесів; антикризове управління; модернізація економіки; підвищення конкурентоспроможності; виокремлення кризових явищ; формування стійкого економічного, стратегічного розвитку; питання економічної безпеки, використання контролінгу; управління персоналом, мотиваційна політика та використання економіки знань. Основними

ресурсами в цей період є - конкурентоспроможність, менеджмент персоналу, антикризове управління, економіка знань, сталий розвиток.

На кожному з розглянутих етапів формувались нові напрямки розвитку системи управління відповідно до рівня розвитку та потреб суспільства. Кожний засновник теорії зробив значний внесок, що позитивно відбилося на розвитку всього людства.

Відповідно, можна зробити висновок, що незважаючи на вплив внутрішніх чи зовнішніх факторів завжди необхідно підприємствам адаптуватися до цих впливів, вчасно і ефективно продукувати ефективні управлінські рішення, ризикувати, займатися активним розвитком, що буде основою для холістичного розвитку будь-якої системи, будь-якого підприємства. Тому що одним з найбільш складних інструментів управління є управлінське рішення, в основі якого повинна бути обґрунтовані креативні рекомендації щодо організації і стимулювання діяльності підприємства.

Сформувати управлінську ідею та переконати у її доцільності не завжди вдається навіть досвідченим управлінцям, які володіють методами мистецтва управління, відповідно, необхідно шукати нестандартні, креативні рішення для отримання позитивного ефекту та холістичного розвитку підприємств.

Реальність на сучасному етапі розвитку підприємств, обумовлена впливом, як позитивним, так і негативним, ринкових закономірностей, що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які повинні володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач,

що буде підґрунтям до розширення сегментів ринку, виходу на нові рівні розвитку, шляхом використання холістичного підходу.

Сучасний розвиток ринкових відносин і процес глобалізації вимагають ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління підприємствами, яку необхідно формувати з урахуванням впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, висуванням нових вимог суспільства тощо.

Система управління повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити формування конкурентної політики підприємств, розвиток техніко-економічного та кадрового потенціалу, перспективних форм господарських відносин, модернізацію виробничих потужностей та ін.

Дослідження історії формування системи управління допомагає не повторити помилок минулого, зберегти цінний досвід теперішнього та визначити перспективи розвитку майбутнього.

Для розвитку системи управління підприємствами має значення не тільки знання накопичених концепцій, а й розуміння того, які з них ще є актуальними та відповідають завданням конкуренції в глобально-інноваційній економіці, а які вже втратили свою значимість. Необхідно з'ясувати сутність методологій формування системи управління на різних етапах формування суспільства, визначити періодизацію етапів та логіку розвитку на основі еволюції поглядів, а також визначити об'єктивні передумови трансформації системи управління в сучасних реаліях як основи холістичного розвитку підприємств.

Предметом дослідження є еволюція теорії системи управління в період з давніх часів до сучасності, протягом якого вона пройшла ряд етапів, що характеризують її становлення під впливом різних факторів та співвідношення універсалізму і релятивізму; методологічного комплементарізму, що в свої періоди відігравала конкурентну роль розвитку системи.

На першому етапі, що аналізувався, а саме на давній період розвитку, характеризувався, як період накопичення досвіду управління, що був

пов'язаний з організацією спільної праці на ранніх стадіях формування суспільства. Система управління була побудована на здійсненні керування всіма членами громади. Вожді племен втілювали в собі керівний початок всіх видів діяльності того періоду. Основними об'єктами системи управління були землі та раби. На рис. 2.1 наведено сутність системи управління давнього періоду розвитку, де розглянуто внесок провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.



Рис. 2.1. Сутність розвитку системи управління давнього періоду
(авторська розробка)

Другий етап є розвиток середньовіччя де розглядали питання, пов'язані з практичною частиною системи управління, формувались системи делегування повноважень, вимоги до керівника та визначення його якостей. Пріоритетними питаннями стали: облік витрат, обробка статистичної звітності, контроль запасів; посилення спеціалізації, аналіз проблем керівництва; дослідження впливу автоматизації.

На рис. 2.2 наведено сутність системи управління розвитку періоду середньовіччя, де розглянуто розробки провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.



Рис. 2.2. Сутність розвитку системи управління періоду середньовіччя (авторська розробка)

Період індустріалізації характеризується появою різних форм поділу праці, гуманізацією системи управління виробництвом, застосуванням нових природних джерел енергії, розширенням поділу праці і введенням повного контролю над процесом праці, заміною ручної праці, необхідністю навчання, поліпшення умов праці.

Створювалися фабрики, відповідно виникала необхідність забезпечення роботою груп людей, що привело до того, що самі власники вже не могли контролювати діяльність всіх працівників.

Отже, з'явилася необхідність в керівних кадрах, на ці місця готували найкращих працівників. Узагальнено досвід людської мотивації, що дозволило визначити ступінь впливу кожного з факторів на продуктивність праці.

Розроблено проект «аналітичної машини» за допомогою якої приймалися управлінські рішення. Сформовано принцип організації, зв'язку та інформації, пов'язаної з діяльністю залізниць.

На рис. 2.3 наведено сутність системи управління розвитку періоду індустріалізації, де розглянуто вклад провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.

В період розвитку системи управління XX ст. в промисловому виробництві відбулися значні зміни, зросла концентрація виробництва, з'явилися великі підприємства, які потребували великої чисельності зайнятих кваліфікованих робітників, застосовувалося нове обладнання і впроваджувалися складні технологічні процеси, що були засновані на досягненні науково-технічної думки, що вимагало ґрунтовних змін системи управління, і досягнення в таких галузях знання, як економіка, соціологія, психологія. У цей період і з'явилися основні школи управління, які займалися питаннями організації виробництва, управління людьми, процесами, заробітною платою та раціоналізацією виробництва.



Рис. 2.3. Сутність системи управління розвитку періоду індустріалізації
(авторська розробка)

На рис. 2.4 наведено сутність системи управління розвитку періоду ХХ сторіччя, де розглянуто внесок провідних засновників системи управління та їх основні ідеї.

Наступний період ХХІ сторіччя - інформаційний період пов'язаний з впровадженням комп'ютерів і застосуванням математики в теорії управління.

Розробляються ідеї системної теорії управління, що дозволяє уникнути ситуацій негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, з'явилася ідея відкритої системи.



Рис. 2.4. Сутність системи управління розвитку періоду XX сторіччя
(авторська розробка)

Розробка ситуаційного підходу, який надає можливість використовувати різні форми, методи, системи та стилі управління, що адаптуються до ситуації, яка склалася.

На рис. 2.5 наведено сутність системи управління розвитку періоду ХХІ сторіччя, де розглянуто внесок вітчизняних провідних науковців та їх основні ідеї.

За результатами проведеного дослідження сформовано на основі архетипики системи управління як основи холістичного розвитку підприємств запропоновано об'єктивні передумови трансформації системи управління в сучасних реаліях, сутність яких полягає у подоланні криз, безперервному пошуку шляхів виходу з них, можливого за рахунок пошуку постійного шляху до ноосфери («Розуму»).

Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові, нових напрямів в формуванні системи управління підприємствами, є підґрунтям створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі.

Холістичний розвиток призведе до формування сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонують у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, що приведе до повної гармонії розвитку підприємств.

Один з ефективних шляхів виходу з економічної кризи є впровадження змішаної економіки, коли основні галузі (паливно-енергетична, гірничо-металургійна, хімічна, галузі важкої промисловості, всі види транспорту) перейдуть до державного управління, з'являться можливості поповнення держбюджету, фінансувати розвиток промисловості, сільського господарства та вирішення соціально-економічних проблем.

На рис. 2.6 наведено об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління в сучасних реаліях.

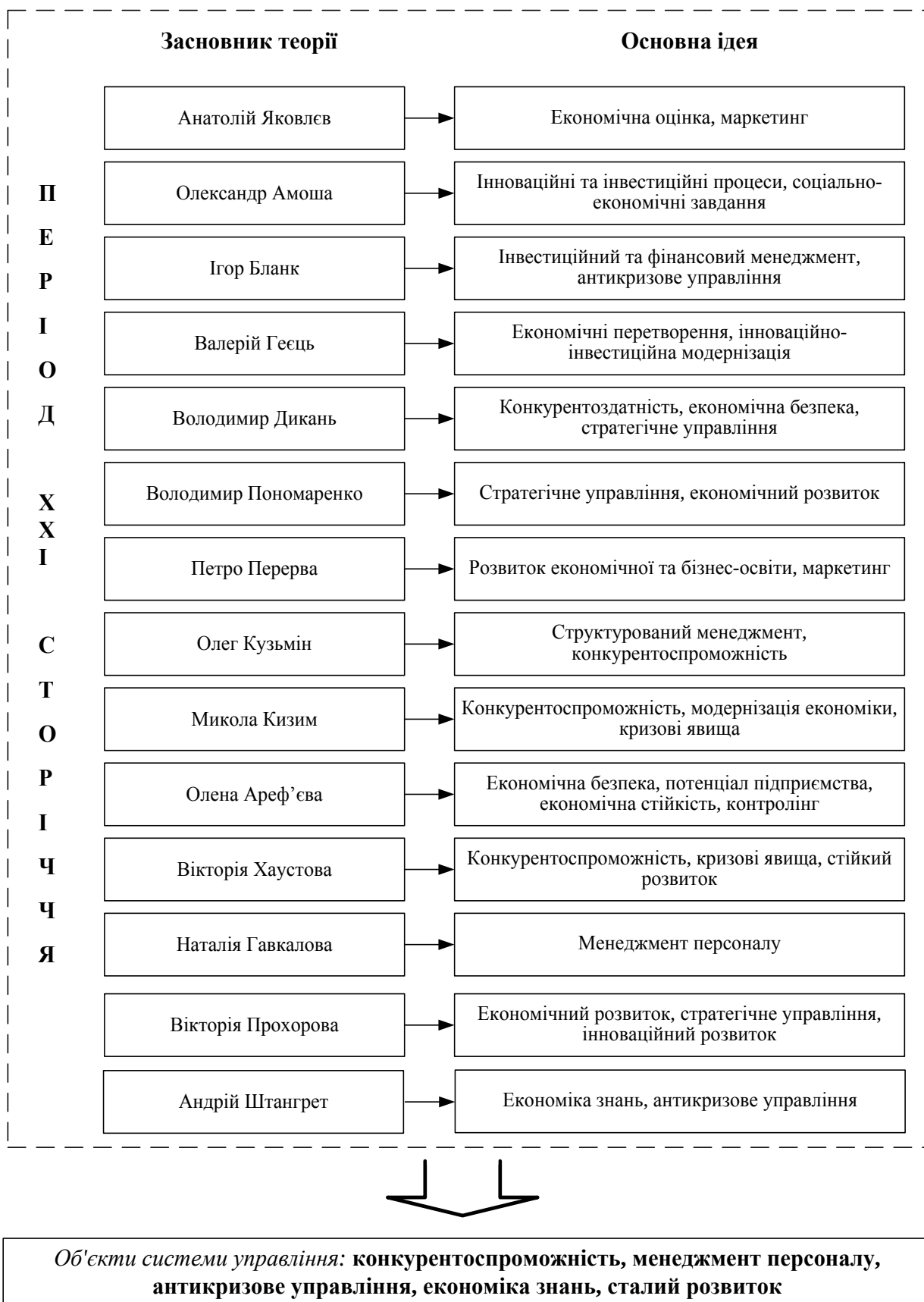


Рис. 2.5. Сутність системи управління розвитку періоду ХХІ сторіччя (вітчизняні науковці) (авторська розробка)

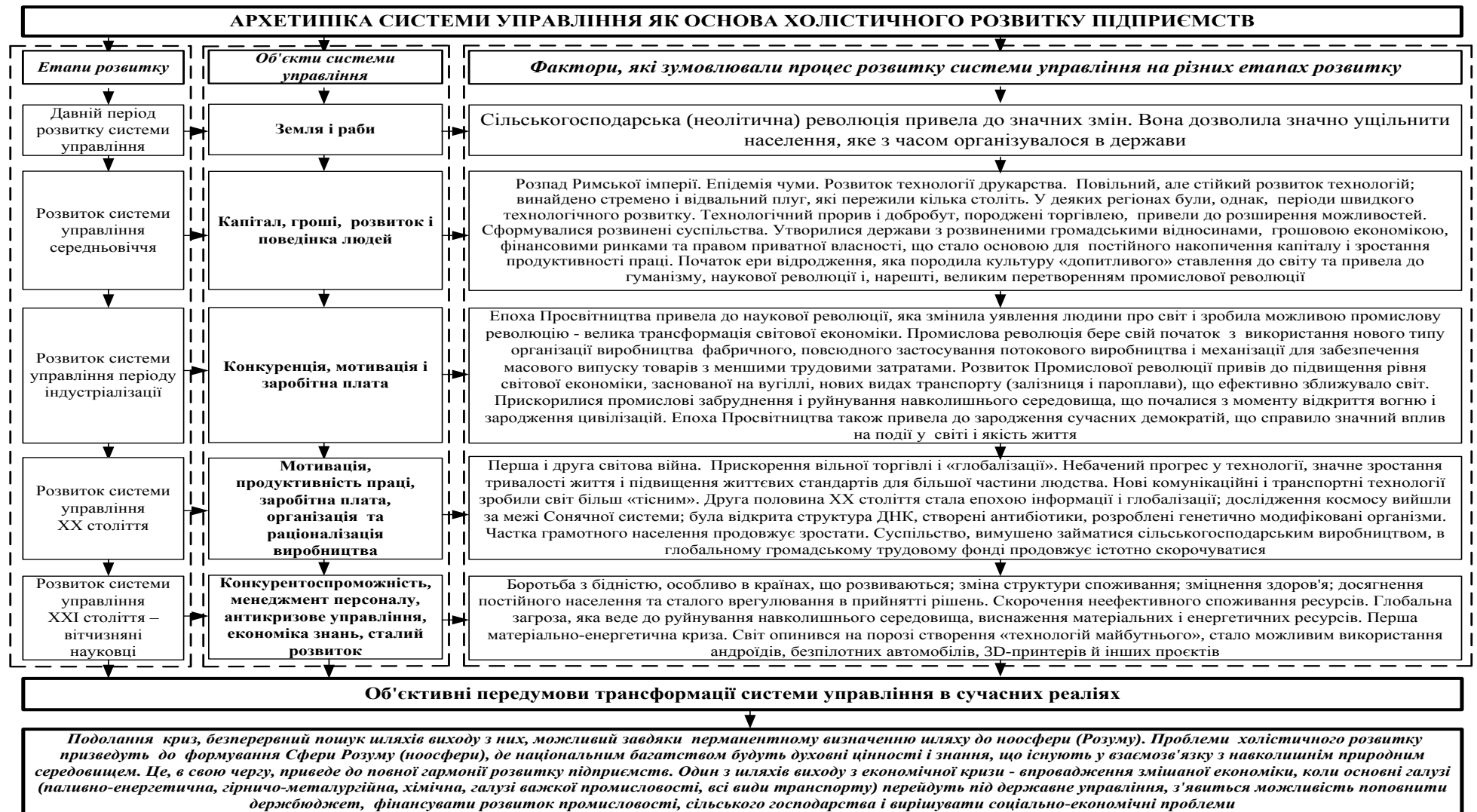


Рис. 2.6. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління в сучасних реаліях

(авторська розробка)

Отже, система управління перебуває в постійному розвитку, виникають нові напрями та школи, орієнтири; змінюються погляди та вимоги, вдосконалюється науковий апарат.

За результатними проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що реальність на сучасному етапі розвитку підприємств, обумовлена впливом, як позитивним, так і негативним, ринкових закономірностей, що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які повинні володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач, що буде підґрунтям до розширення сегментів ринку, виходу на нові рівні розвитку, шляхом використання холістичного підходу.

Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові, нових напрямів в формуванні системи управління підприємствами, є підґрунтям створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі.

Холістичний розвиток призведе до формування сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонують у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, що приведе до повної гармонії розвитку підприємств.

Визначено, що один з ефективних шляхів виходу з економічної кризи є впровадження змішаної економіки, коли основні галузі (паливно-енергетична, гірничо-металургійна, хімічна, галузі важкої промисловості, всі види транспорту) перейдуть до державного управління, з'являться

можливості поповнення держбюджету, фінансувати розвиток промисловості, сільського господарства та вирішення соціально-економічних проблем.

2.2. Методологічні підходи до наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств

Перехід підприємств на інформаційний ступінь розвитку призводить до змін векторів діяльності та до підвищення значення в економіці інтелектуального потенціалу. В сучасному суспільстві велику значимість набувають нематеріальні ресурси, а саме: організаційно-креативні та інтелектуальні. Головним нематеріальним ресурсом соціально-історичного процесу завжди були і залишаються люди, як суб'єкти - носії діяльності, що пізнають світ навколо себе та впливають на його розвиток. Отже, розвиток соціально-економічного прогресу в новому суспільстві залежить від рівня активізації та мотивації інтелектуального потенціалу людини. Головним завданням управління є ефективна активізація інтелектуального потенціалу людини. Зростання обсягів використання інтелектуального капіталу підприємством призводить до збільшення в геометричній прогресії ефективності розвитку від його використання.

В турбулентних умовах господарювання інтелектуальний капітал є одним з найбільш важливих векторів розвитку підприємства, є основою створення довгострокових конкурентних переваг. Необхідно активно мотивувати розвиток інтелектуального капіталу, що дозволить підприємствам пристосовуватися до надзвичайно мінливого кон'юнктурного ринку, але, нажаль, в науковій літературі не сформувалося чіткого визначення інтелектуального капіталу та потребує додаткових ґрунтових досліджень в цьому напрямку.

Соціально-економічні реалії свідчать про те, що саме інтелектуальний капітал підприємства здатний підвищити його ефективність. Приховані ресурси інтелектуального необхідно активізувати. Кожна наукова школа економістів і соціологів на свій погляд трактує це соціально-економічне явище - інтелектуального капіталу, але науковці єдині в значущості самого факту існування і зростання ролі інтелектуально-креативного ресурсу.

В умовах перманентних змін для того, щоб утримати лідерські позиції на конкурентних вітчизняних та зарубіжних ринках, недостатньо використовувати стандартний менеджерський підхід, необхідно впроваджувати інноваційний підхід, сутність якого полягає у використанні інтелектуально-креативних інструментів управління.

Одним з таких інтелектуально-креативних інструментів управління може стати концепція інтелектуалізації управління, головним вектором якої є формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, що представляє собою основу сталого розвитку і ефективного його функціонування.

Аналіз сучасного стану проблеми формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, свідчить про те, що практика застосування інтелектуально-креативних інструментів управління в реальній діяльності вітчизняних підприємств практично не застосовується, тому доцільно виявити і систематизувати найкращі досягнення в цьому напрямку та адаптувати їх до сучасних умов.

Позитивна сторона концепції інтелектуалізації управління проявляється в тому, що вона враховує проблеми існування середовища, де впроваджуються інтелектуально-креативні інструменти управління. Перспективи розвитку концепції інтелектуалізації управління пов'язані з інтеграцією трьох найбільш принципових концепцій: інтелектуального капіталу; управління знаннями та ефективної організації (рис.2.7).

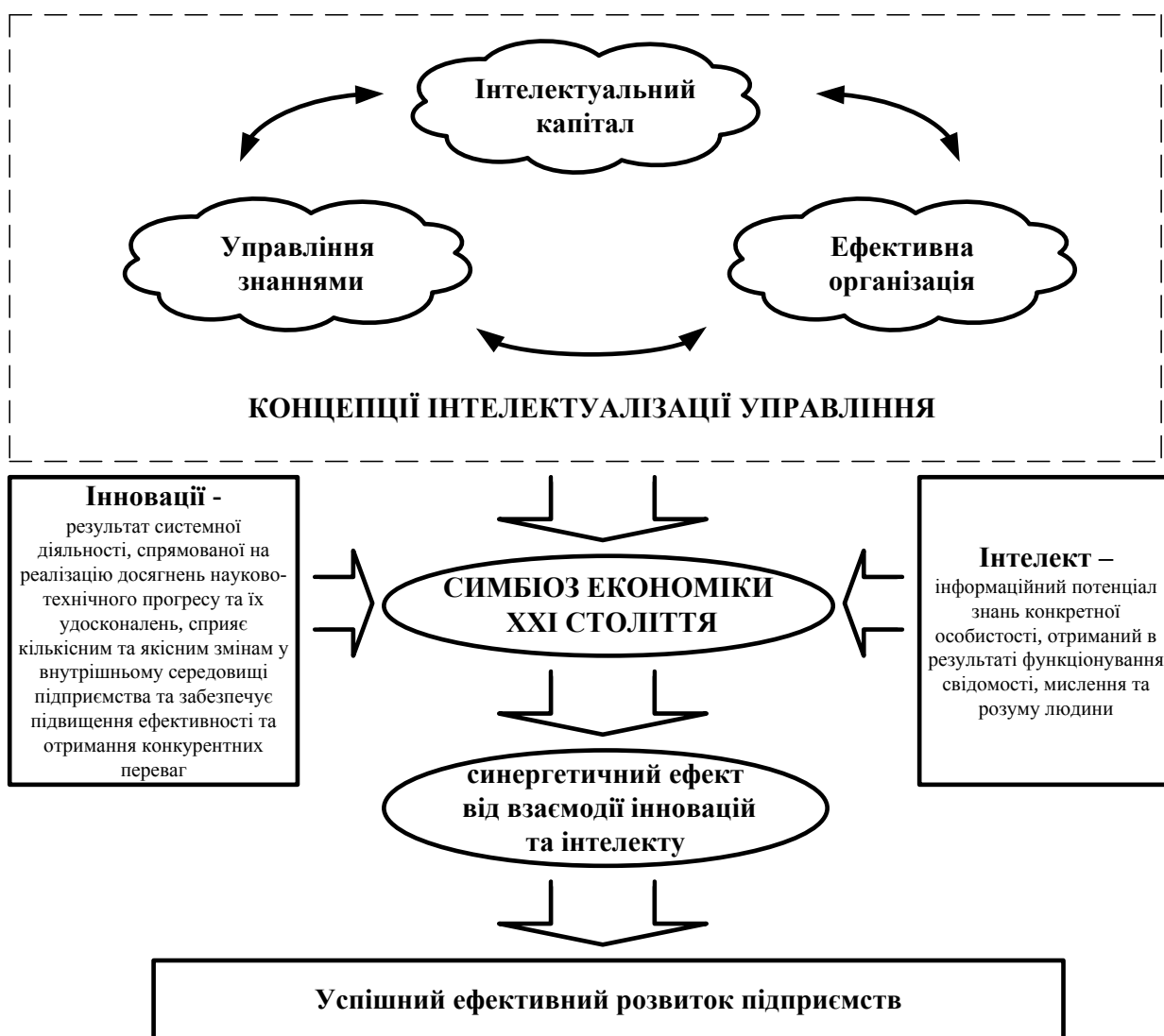


Рис. 2.7. Перспективи розвитку концепції інтелектуалізації управління
(авторська розробка)

Інтелектуальний капітал - це певний вид інтелектуально-креативних ресурсів підприємства. Управління знаннями – це процес, що забезпечує ефективне використання інтелектуально-креативних ресурсів. Ефективна організація володіє певною структурою і діловим середовищем, що сприяє ефективному використанню інтелектуально-креативних ресурсів.

Концепція інтелектуалізації управління вводить інтелектуально-креативні ресурси в явному вигляді в структуру капіталу підприємства та в його економіку. Впровадження в практику підприємством концепції

інтелектуалізації управління, що представляє собою симбіоз двох ключових понять економіки XXI століття - інновацій та інтелекту, синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в умовах жорсткої ринкової економіки.

Синергетичний ефект - це ефект нелінійності в складних еволюціонуючих і саморегулюючих системах, якими є економіко-управлінські комплекси, включаючи підприємства. Ці системи досліджуються як відкриті, тобто незамкнуті, що активно взаємодіють з оточенням шляхом обміну ресурсами, енергіями та інформацією. З переходом до інформаційного суспільства, загостренням конкуренції, посиленням процесів глобалізації, увага до таких систем в економіці різко зростає.

Підґрунтям появи концепції інтелектуалізації управління є науково-технічна революція, що докорінно змінила людське суспільство в XX столітті, внесла радикальні зміни до системи управління. Науково-технічна революція істотно змінила вироблені людьми багатства, техніки і технології; трудові і економічні відносини; грошові і ринкові системи; якісний рівень життя населення.

Наступним напрямом науково-технічної революції став глобальний процес фундаментальної зміни соціальних, правових і суспільно-політичних структур, інститутів і відносин, що визначають основи життя суспільства.

Фактори та передумови розвитку концепції інтелектуалізації управління наведено на рис. 2.8.

Основним вектором розвитку системи управління є ефективне використання людського потенціалу, який повинен володіти принципово новими креативними якостями.

Ефективне використання інтелектуально-креативної здатності персоналу підприємства, направлене на активізацію процесів ініціативності та творчого підходу, оригінальність, самостійність, формування шляху до

успіху, а також здатність залучати фахівців-професіоналів, мотивувати їх, та працювати відповідно до внутрішніх та зовнішніх стандартів.



Рис. 2.8. Фактори та передумови розвитку концепції інтелектуалізації управління (авторська розробка)

Синергетичний ефект відноситься до менеджменту в складних соціальних економіко-управлінських системах, може бути визначений, як

непередбачуваний повністю результат управління, що може прогнозуватися лише як тенденція або перехід з точок біфуркації (розгалуження майбутніх варіантів розвитку подій) в економічно вигідніші впорядковані стани. Поняття управління вперше знаходить свій справжній сенс керуючого впливу на процеси самоорганізації системи: малі впливи, що призводять до великих змін.

Особливу роль набуває інтуїція керівника будь-якого рангу, оскільки інтелектуальна модель управління допускає властиві синергетичним процесам елементи виникнення порядку з хаосу, отже, і ринкового регулювання, передбачає спочатку властиву відкритим системам здатність успішно функціонувати у нерівноважних станах. Виникає гостра потреба в інтелектуалізації процесу управління підприємством і в направленні на постійні інновації.

Відповідальність за питання управління персоналом несуть всі менеджери, і ці питання необхідно розглядати в зв'язку з іншими релевантними факторами процесу прийняття рішень. На управлінні персоналом лежить особливий обов'язок відстежувати, щоб проблеми управління персоналом були враховані в структуру кожного стратегічного рішення і кожен аспект політики управління персоналом працював на ефективність загальної стратегії розвитку концепції інтелектуалізації управління.

Критеріями оцінки концепції інтелектуалізації управління повинні бути креативний склад інтелекту, стратегічно-орієнтований тип мислення, схильність до інноваційності тощо.

Концепція інтелектуалізації управління – це принципово креативні методи управління, що носять виражений інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання. Саме людський фактор є основою розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що формування розвитку концепції інтелектуалізації управління полягає у активному розвитку науково-технічного прогресу, що збільшує абсолютну і відносну чисельність інтелектуалів і підвищує їх роль в розвитку підприємства. При цьому характерними рисами інтелектуалів є: розумна здатність швидше знаходити вихід, рішення в незвичайних обставинах, правильно і швидко схоплювати головне в стані речей або процесі і взагалі гнучкість розуму, пристосовність, розумова цікавість, здатність до швидкого мислення і висновку. Очевидно, що всі ці якісні характеристики є невід'ємними рисами ефективного менеджера.

В сучасних умовах господарювання значний успіх розвитку сучасних підприємств забезпечують фахівці, які володіють інтелектом. У даних умовах особливо актуалізуються ресурси, перш за все, сконцентровані в рамках інтелектуальних можливостей людини, що обґрунтовано розглядаються в якості інтелектуального базису модернізації економіки на основі інноваційних рішень.

Минулий етап технологічної еволюції є як викликом, так і можливостями, що визначає стратегічний вектор розвитку, в тому числі в сфері людських ресурсів, яка характеризується недоліком високоінтелектуальних та інноваційно-компетентних працівників з різних напрямків економіки, включаючи промисловість.

Без розвитку науки в сучасному суспільстві неможлива його інтелектуальна потужність. Наука стала важливим критерієм цивілізованості і культурності людства.

Науково-технічний розвиток становить головну тенденцію історичного прогресу XXI століття. Сцієнтистський напрямок висловлює довіру до науки, визнається однією з головних цінностей суспільства і домінантним фактором розвитку людства. Прихильники антисцієнтизму критикують науку за помилки, бачать її головною причиною кризових явищ, екологічних і соціальних проблем. Вони вважають, що наука обмежена в своїх

можливостях вирішувати головні і гострі проблеми соціального розвитку, ворог людині, негативно впливає на розвиток та культуру.

Процес розвитку сцієнтизму і антисцієнтизму має об'єктивну основу, так як наука суперечлива та впливає на людину і суспільство як позитивно, так і негативно. До цих основ додаються суб'єктивно-ідеологічні інтерпретації ролі науки в суспільстві. Тому і сьогодні наука сприймається в суспільстві неоднозначно: з довірою і недовірою, з оптимізмом і песимізмом.

В розвитку суспільства періодично виникають кризові епохи, коли історично складена і закріплена традиція «категоріальна модель світу» перестає забезпечувати трансляцію нового досвіду, виникає необхідність продукування нових видів діяльності. У такі епохи традиційні смисли універсальї культури втрачають функцію світоглядних орієнтирів для масової свідомості. Вони починають критично переоцінювати, і суспільство вступає в смугу інтенсивного пошуку нових життєвих смислів і цінностей, покликаних орієнтувати людину, відновити втрачений «зв'язок часів», відтворити цілісність його життєвого світу.

Наука виконує в суспільстві ряд функцій (рис.2.9), в яких виявляються можливості і здатності науки брати участь у вирішенні важливих, у створенні більш сприятливих умов і змісту життя, у формуванні культури.

Наука формує наукове представлення світу, що представляє собою цілісність знань про природу, суспільство і людину, де проявляються пізнавальна та світоглядна функції, тому що наукова картина буття не може існувати в чистому виді в свідомості людей. Наука поєднує людину з щоденним, релігійним, філософським усвідомленням світу, що постійно переосмислюється [71, 72, 94].

Підґрунтям для формування особистого погляду на буття індивіду є ставлення до себе, інших індивідів та їх природи. Переосмислення картини світу здійснюється в співвідношенні з потребами та інтересами, ідеалами та нормами життєдіяльності. Змінені таким чином знання набувають цінності

для суб'єкту, порівнюються з цінностями інших суб'єктів та всього суспільства. В цьому проявляється аксіологічна функція науки.



Рис. 2.9. Основні функції науки (авторська розробка)

У сучасному суспільстві наукове пізнання формує інформація як знання, що існує незалежно від тих суб'єктів, яким чином вони здобуті. Інформація зберігається в технічних пристроях або в письмових джерелах. Вона виступає одним із проявів наукового пізнання в більш широкому її розумінні - як результат відображення матеріальних об'єктів, їх властивостей та інших ознак, які взаємодіють із ними. Обсяг інформації, як наукового пізнання, постійно зростає, здійснюється її накопичення, систематизація, зберігання і видача користувачам знань. Наука придбала нову інформативну функцію.

Наукова або практична діяльність індивідів формується під впливом цілої сукупності факторів. Результат наукової або практичної діяльності залежить від того, хто діє (суб'єкт) або на що дія спрямована (об'єкт), але й

від того, як відбувається конкретний процес, які прийоми та засоби використовуються, що є підґрунтям для формування проблеми методу.

В теорії наукового пізнання або наукової теорії знання науки (епістемології) використовується трьохелементна модель наукового пізнання, що включає, суб'єкт, об'єкт та засоби цього пізнання. Історію наукового пізнання можна поділити на три епохи [71, 72, 94, 525]:

класична (зразком визнається об'єктивний опис досліджуваного предмету чи об'єкту, тобто репрезентація його таким, яким він є «насправді».);

некласична (відмова від об'єктивного опису об'єкту; при описі визнається відносність до засобів пізнання);

сучасна (наука розвивається відповідно до нового типу об'єктів – «людиновимірними» об'єктами).

Наукове пізнання починає орієнтуватися на пошук предметних структур, які не можуть бути виявлені в повсякденній практиці і виробничій діяльності, воно вже не може розвиватися, спираючись тільки на ці форми практики. Виникає потреба в особливій формі практики, яка обумовлює розвиток підприємств, такою формою практики є науковий експеримент.

Завдяки новим методам побудови знань наукове пізнання, як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, отримує можливість пізнати не тільки предметні зв'язки, які зустрічаються в стереотипах, а й проаналізувати зміни об'єктів нової цивілізації. Закінчується етап преднауки і починається нове наукове пізнання. Поряд з емпіричними правилами і залежностями формується особливий тип знання - теорія, що дозволяє отримати емпіричні залежності як наслідок з теоретичних постулатів. Змінюється і категоріальний статус знань - вони можуть співвідноситися вже не тільки із здійсненим досвідом, але і з практикою майбутнього, а тому формуються категорії «можливого» і «необхідного».

Оскільки демаркація між преднаукою та наукою пов'язана з новим методом продукування знань, проблема генезису науки постає як проблема передумов власне наукового методу дослідження. Ці передумови складаються в культурі у вигляді певних установок мислення, що дозволяють виникнути науковому методу. Їх формування є результатом тривалого розвитку цивілізації.

Наукове пізнання універсальне в тому сенсі, що може зробити предметом дослідження будь-який феномен, може вивчати все в людському світі – будь-то діяльність свідомості, психіка або ж господарська діяльність людини. Однак все, що наука робить своїм предметом, вона досліджує з боку закономірностей і причин.

Основні аспекти розуміння науки: наука як діяльність, як система наукових знань і як соціальний інститут. Розуміння науки як системи знань означає накопичення одержуваних даних про природу і суспільство, а також їх критичну оцінку і переоцінку.

Методологію наукового пізнання як основу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис.2.10.

Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що вирішує ряд властивих задач: розробка і використання методів в дослідженнях; аналіз методологічних парадигм в історії економічної думки; вивчення етапів економічного дослідження, включаючи розкриття механізмів «наукового відкриття» в інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; аналіз проблеми істини, дослідження її критеріїв і способів підтвердження; дослідження ролі методології наукового пізнання в системі загальної методології соціальних і природних наук; вивчення світоглядних стандартів і ідеалів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

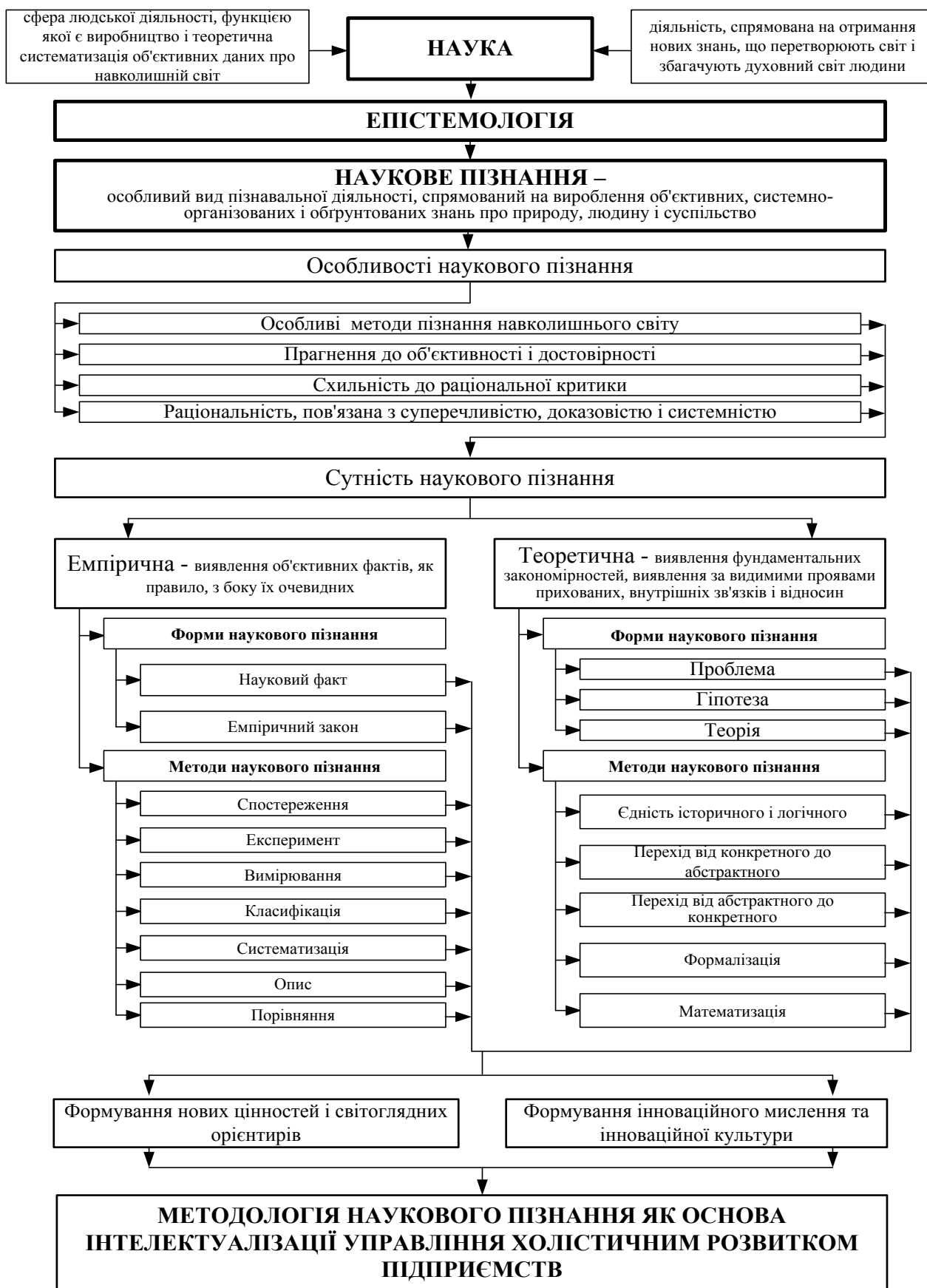


Рис. 2.10. Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

До особливостей наукового пізнання, як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств відносяться:

виявлення і пояснення об'єктивних законів дійсності - природних, соціальних і мислення. Звідси орієнтація дослідження на загальні, істотні властивості об'єкта і їх вираження в системі абстракції;

мета і цінність наукового пізнання - це об'єктивна істина, яку можна опанувати переважно раціональними засобами і методами;

наукове пізнання повинно бути втіленим на практиці підприємства;

наука продукує спеціальну мову, що характеризується точністю використання термінів, символів, схем;

наукове пізнання є складним процесом відтворення знань, що утворюють холістичну систему понять, теорій, гіпотез, законів;

науковому пізнанню притаманна доказовість, обґрунтованість отриманих результатів, достовірність висновків, так і наявність гіпотез або припущень;

наукове пізнання проходить два основних етапи: емпіричний і теоретичний, які тісно пов'язані між собою;

наукові знання перевіряються і систематизуються до різних явищ буття.

Критерії наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств: універсальність, систематизованість, відносна несуперечливість, відносна простота (ефективною вважається та теорія, яка пояснює максимально широке коло явищ, спираючись на мінімальну кількість наукових принципів), пояснювальний потенціал, повнота для даного рівня наукового пізнання.

Наукова істина характеризується об'єктивністю, доказовістю, системністю (впорядкованістю на основі певних принципів), можливості перевірки.

Активний розвиток науково-технічного прогресу призвів до того, що інтелектуальна праця набрала масових масштабів. Виробництво настільки

ускладнилося, що вимагає працівників винятково високої кваліфікації. Результатом активного розвитку науки стало:

значне скорочення інтервалів між фундаментальними науковими відкриттями і їх практичним застосуванням;

розробка та впровадження наукомістких технологій.

Необхідно формувати у персоналу підприємства інноваційну культуру, відповідне мислення. Інноваційність мислення має на увазі розуміння того, що відбуваються швидкі зміни в кожній галузі, і творча людина повинна не тільки вчитися створювати нове самостійно, але і своєчасно реагувати на створюване іншими. Людині з інноваційним мисленням необхідно навчитися адаптуватися до нових умов, мати бажання і потребу працювати з креативними рішеннями в команді для отримання економічного результату.

Класифікація методів наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств може здійснюватися за різними напрямками:

за характером і роллю в пізнанні виділяють методи, які складаються з конкретних правил, прийомів і алгоритмів дій (спостереження, експеримент тощо) та методи, які вказують напрям і загальний метод дослідження (системний аналіз, функціональний аналіз тощо);

за функціональним призначенням виділяють: загальнолюдські підходи до мислення (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, індукція, дедукція тощо), методи емпіричного рівня (спостереження, експеримент, опитування, вимір), методи теоретичного рівня (моделювання, аналогія, математичні методи, філософські методи, індукція і дедукція);

за ступенем спільності: філософські методи (діалектичний, формально - логічний, інтуїтивний, феноменологічний), загальнонаукові методи (спостереження, експеримент, аналіз, синтез, моделювання тощо), спеціальні методи.

У діяльності з продукування нових цінностей і світоглядних орієнтирів філософія відіграє особливу роль. Для зміни попередніх життєвих поглядів,

які закріплені традиціями в універсальних культури, в категоріальних структурах свідомості, необхідно експлікувати їх, зіставити з реаліями буття і критично осмислити їх як цілісну систему. Неусвідомлені, функціонуючі категоріальні структури людського розуміння і діяльності універсальї культури повинні перетворитися в особливі предмети критичного розгляду, вони повинні стати категоріальними формами, на які направлено інноваційну свідомість, що становить найбільш важливе завдання філософського пізнання.

Ця необхідність викликана не чисто пізнавальним інтересом, а реальними потребами в пошуку нових світоглядних орієнтацій, у виробленні та обґрунтуванні нових, гранично загальних програм людської життєдіяльності. Філософія, експліцируючи і аналізуючи сутності універсальї культури, виступає в цій діяльності як теоретичне ядро світогляду.

Сутність інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств полягає у використанні прийомів мислення, що наведено на рис.2.11.

Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств включає в себе багато складових, а саме: інтелектуалізація праці (зростання ролі розумової праці в будь-яких процесах); інтелектуалізація інформаційної діяльності (поява інтелектуальних інформаційних технологій); інтелектуалізація управління (перехід до економіки, заснованої на наукових знаннях, з формуванням інтелектуального капіталу); інтелектуалізація різнорівневої освіти.

На сучасному етапі сформувався новий соціум, насичений найскладнішою технікою, інтенсивними потоками інформації, високим рівнем міжособистісної взаємодії, опосередкованої масою різних пристроїв. Це призвело до того, що частка інтелектуальної діяльності в житті фахівця різко зростає і стає переважаючою. Нове століття - це століття інтелектуалізації суспільства. Це призводить до істотних змін в теорії і

практиці, результатом яких є не просто сукупність знань, умінь, навичок, а набір ключових компетентностей в інтелектуальній області.

Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств відбувається під впливом інтенсивних інтелектуальних технологій, що реалізуються в різних сферах за допомогою опосередкованих штучних систем.

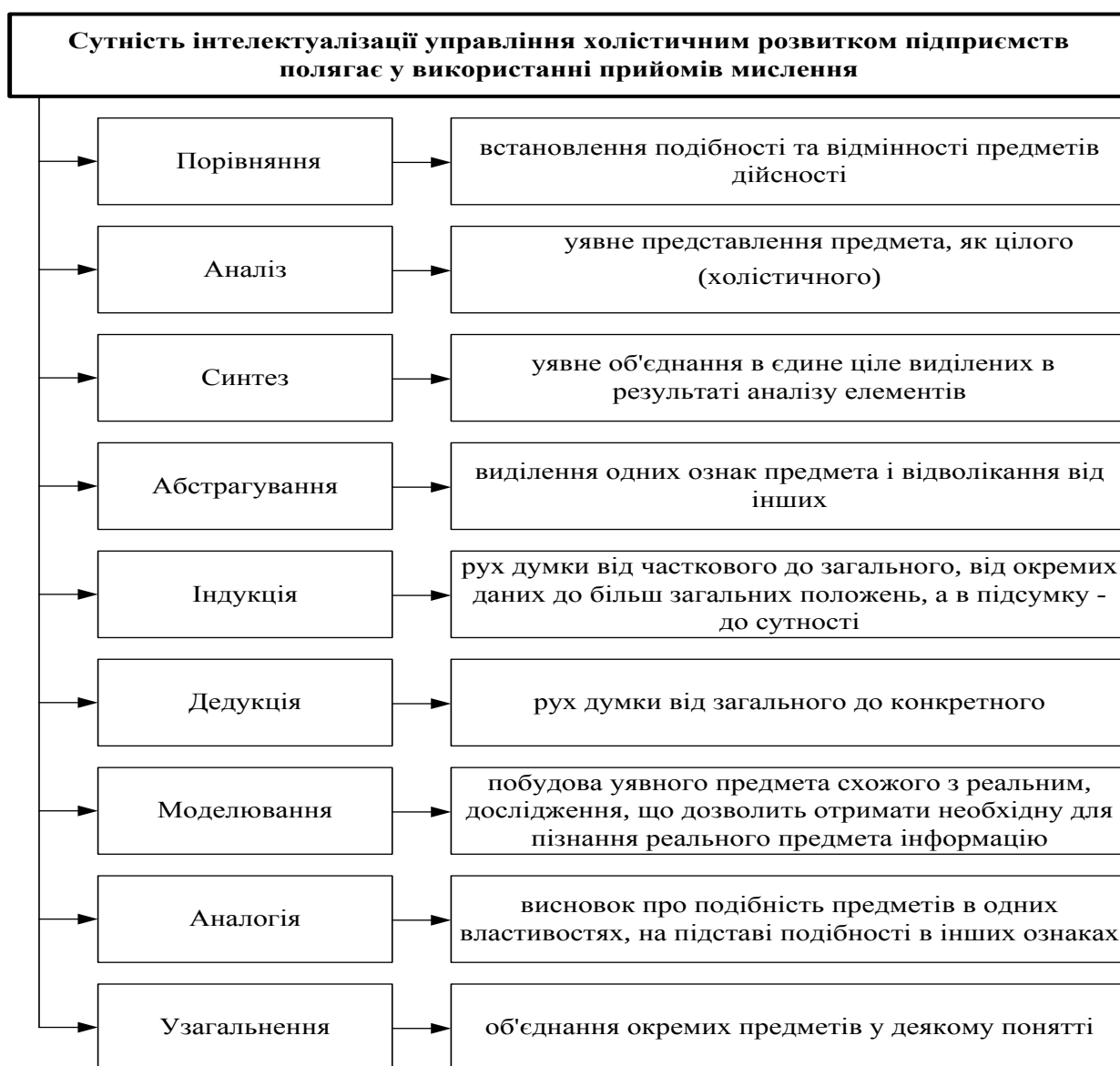


Рис. 2.11. Сутність інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств полягає у використанні прийомів мислення (авторська розробка)

Процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств призведе до підвищення якості життя безпосередньо за допомогою:

- інтелектуалізації всіх видів діяльності;
- цінністю інтелектуальної-інноваційної праці та залученням її результатів в діяльність підприємств;
- перетворення інтелектуального-інноваційного капіталу в стратегічний ресурс.

На очевидне посилення інтелектуалізації в соціальному житті вказують також і інші моменти. Зростає питома вага інтелектуальної діяльності. Інтелектуалізація перетворюється в найбільш значущий елемент економічних активів. Розширюється використання інтелектуалізації технологій, що утворюють універсальний технологічний базис всіх видів діяльності.

Методологія інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств може бути представлена різними концепціями, зосередженими на сучасних аспектах управління, обумовлених інноваційними змінами на підприємстві, що нададуть можливість надати достатньо чітке уявлення про специфіку управлінських проблем в сфері інтелектуалізації персоналу та сформувати шляхи їх вирішення в рамках підвищення цілеспрямованої інноваційної активності підприємств.

Неможливість забезпечення ефективного процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств в нових економічних умовах на основі традиційних підходів, розроблених для умов, в яких сучасні інноваційні підприємства вже не здійснюють свою діяльність, визначають головну ідею дослідження, яка полягає в розробці концепції інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що повинно стати основним напрямом в модернізації сучасних підприємств. Це дозволить дослідити, проектувати, а також впроваджувати відповідні управлінські системи та механізми, розвивати з їх допомогою інтелектуально-інноваційні компетенції

персоналу, націлені на розвиток та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Перехід на постіндустріальну та інформаційну ступені розвитку привів до зміни характеру виробленої вартості і до підвищення значення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. В сучасному суспільстві велику сутність набувають нематеріальні ресурси; головним нематеріальним ресурсом соціально-історичного процесу завжди були і залишаються люди, запорука успіху соціально-економічного прогресу полягає в новому суспільстві, а саме в активізації інтелектуального потенціалу. На сьогоднішній день ефективна активізація інтелектуальної-інноваційної праці і є головним завданням управління.

В сучасних перманентних умовах в різних сферах діяльності для того, щоб утримати позиції лідера, недостатньо використовувати стандартні підходи, необхідно взяти на озброєння так званий інноваційний підхід, основою якого є інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств.

Запропоновано методологію наукового пізнання як основу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що вирішує ряд властивих задач: розробка і використання методів в дослідженнях; аналіз методологічних парадигм в історії економічної думки; вивчення етапів економічного дослідження, включаючи розкриття механізмів «наукового відкриття» в інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; аналіз проблеми істини, дослідження її критеріїв і способів підтвердження; дослідження ролі методології наукового пізнання в системі загальної методології соціальних і природних наук; вивчення світоглядних стандартів і ідеалів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

2.3. Методи та моделі для оцінки рівня розвитку промислових підприємств

Умови холістичного розвитку в умовах інтеграційних процесів, що характеризуються глобалізацією, активізацією інноваційного середовища, дають можливість вітчизняним промисловим підприємствам виходити на світовий ринок і забезпечують доступ інвесторів до вітчизняного ринку. Розвиток вітчизняних підприємств завдяки інноваційно-спрямованому розвитку створює підґрунтя для підвищення їх конкурентного стану.

Процеси трансформації економічних і ринкових відносин, що характеризуються зміною середовища, загостренням і посиленням конкурентної боротьби, вимагають від керівництва промислових підприємств використання оптимального механізму до оцінки рівня розвитку промислових підприємств для підвищення рівня їх конкуренції, виходу на нові ринки та інше.

Більшість вітчизняних промислових підприємств не конкурентоздатні до сучасних вимог ринкової економіки, це зумовлює необхідність розробки ефективного механізму використання системи оцінювання їх діяльності.

Розвиток держави в сучасних умовах значним чином визначається рівнем розвитку вітчизняних промислових підприємств як одного з пріоритетних напрямів та залежить від механізму підвищення ефективності інноваційно-спрямованих капітальних вкладень у їх діяльність, складовою частиною яких є обґрунтоване забезпечення зростання ефективності взаємопов'язаних процесів.

Холістичний розвиток підприємства є підґрунтям реального відтворювального процесу усіх рівнів інтелектуалізації управління окремого підприємства, галузі та державного господарством в цілому.

Сучасним проблемам холістичного розвитку промислових підприємств повинна приділятися особлива увага. Дослідження багатьох науковців,

направлена на отримання ефективності від результатів. Всі дослідження направлені на аналізуванні планово-ринкового типу структурної модернізації промислових підприємств та активізації інноваційного шляху холістичного розвитку.

Вітчизняним промисловим підприємствам необхідно не тільки оновити складові структурно-функціональних компонент, а і провести ґрунтовні структурні зміни усієї системи господарського пристрою, за рахунок створення умов для холістичного розвитку промислового виробництва на інтелектуальній основі, це особливо актуально в умовах жорсткої конкурентної боротьби за технологічні переваги економіки в майбутньому. Таким чином, активізація інтелектуальних процесів та пошук шляхів поліпшення їх інвестиційного забезпечення сприятиме економічному розвитку підприємств та зміцненню їх виробничого потенціалу.

Проблеми, що виникають при проведенні ефективної інтелектуалізаційної діяльності пов'язані з загостренням конкуренції та посилюється їх специфікою, а саме: тривалий виробничий цикл, дефіцит джерел фінансування, визначення пріоритетів при розподілі ресурсів та інше.

Основні недоліки в інтелектуалізаційної діяльності проявляються у недостатньому врахуванні перспективної потреби в продукції, неправильному визначенні вартості залученого капіталу, недостатньому економічному обґрунтуванні проектних рішень при розрахунках економічної ефективності [19, 171, 200, 202].

Вітчизняним промисловим підприємствам необхідно комплексно аналізувати та оцінювати інноваційно-спрямовані інвестиції, що дасть змогу сформулювати та прийняти ефективні управлінські рішення щодо доцільності їх впровадження та реалізації.

Поняття інвестиції та інновації мають зв'язок, а саме: інновації не можуть створюватися без вкладень інвестиційних ресурсів, а інвестиції

мають економічний зміст тоді, коли спрямовані на реалізацію певної ідеї, що сприяє отриманню додаткового прибутку [266, 270, 281, 305].

Найважливішим елементом інноваційно-спрямованого інвестування є ресурсне забезпечення проектів і відповідних програм, але основна проблема завжди стоїть у пошуку джерел фінансування. Інвестори, перед тим, як здійснити прямі вкладення чи надати кредит, ретельно досліджують та аналізують діяльність промислового підприємства, контролюють його імідж, перевіряють кваліфікацію менеджерів і працівників та інше, а потім розглядають та оцінюють бізнес-план, ефективність проекту тощо. Важливим елементом інноваційно-інвестиційного механізму з позиції його тактичної формалізації є формування оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств (рис.2.12).

Основний капітал нині перебуває в комерційних банках, приватних підприємствах, а також іноземних інвесторів, що працюють переважно у сфері швидкого обертання коштів. Але нестабільність законодавчо-нормативної бази та політичного стану в країні відвертають інвесторів [266, 270].

З метою формування оцінки розвитку діяльності промислових підприємств необхідно керівництву постійно моніторити показники їх конкурентного стану, за цими результатами можна оцінити рівень доцільності проведення інноваційно-спрямованого інвестування та визначити які саме нововведення та розмір їх фінансування потрібні промислому підприємству.

Промисловим підприємствам необхідно комплексно аналізувати та оцінювати ефективність інтелектуалізаційної діяльності, що дасть змогу прийняти управлінські рішення щодо доцільності їх впровадження та реалізації.

Найважливішим елементом формування системи оцінки розвитку діяльності промислових підприємств є ресурсне забезпечення проектів і

відповідних програм, але основна увага повинна приділятися пошуку джерел їх фінансування.

Багато виробничих приміщень і устаткування промислових підприємств простоює, причиною цьому є: застарілі машини, морально і фізично зношене обладнання. Це позбавляє вітчизняні промислові підприємства замовлень, підсилює безробіття і залежність від зовнішніх постачальників. [19, 202, 305]

Для вирішення цих питань необхідно, щоб вітчизняна техніка не поступалася іноземній за своїми параметрами, була конкурентоспроможною, але для цього необхідні інноваційно-спрямовані інвестиції. В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів актуальною є проблема вибору пріоритетних напрямків інвестування, що мають сприяти забезпеченню сталого розвитку промислових підприємств. В сучасних умовах функціонування таким пріоритетним напрямом стають інновації.

В результаті дослідження стосовно діяльності промислового підприємства інновації розглядають як технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, спрямовані на удосконалення виробничого процесу або його повної зміни, з метою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

Це дозволило виявити взаємозв'язок між ефективністю інвестування та інноваційною спрямованістю інвестицій у промислові підприємства та зробити висновок, що реальні інвестиції сприяють розвитку промислового виробництва коли вони є інноваційно-спрямованими. В результаті дослідження існуючих класифікацій інновацій виявлено значні класифікаційні ознаки, а саме: конкурентоспроможні технології, продукція та послуги, а також, організаційно-технічні рішення адміністративного, комерційного або іншого характеру.

Ці ознаки можуть призводити до збільшення прибутку, задоволення ринкового попиту та впровадження новизни, що дозволяє виявити структуру та пріоритетні напрями інноваційних змін при оцінці тенденцій інноваційно-спрямованого інвестування [19, 202, 305].

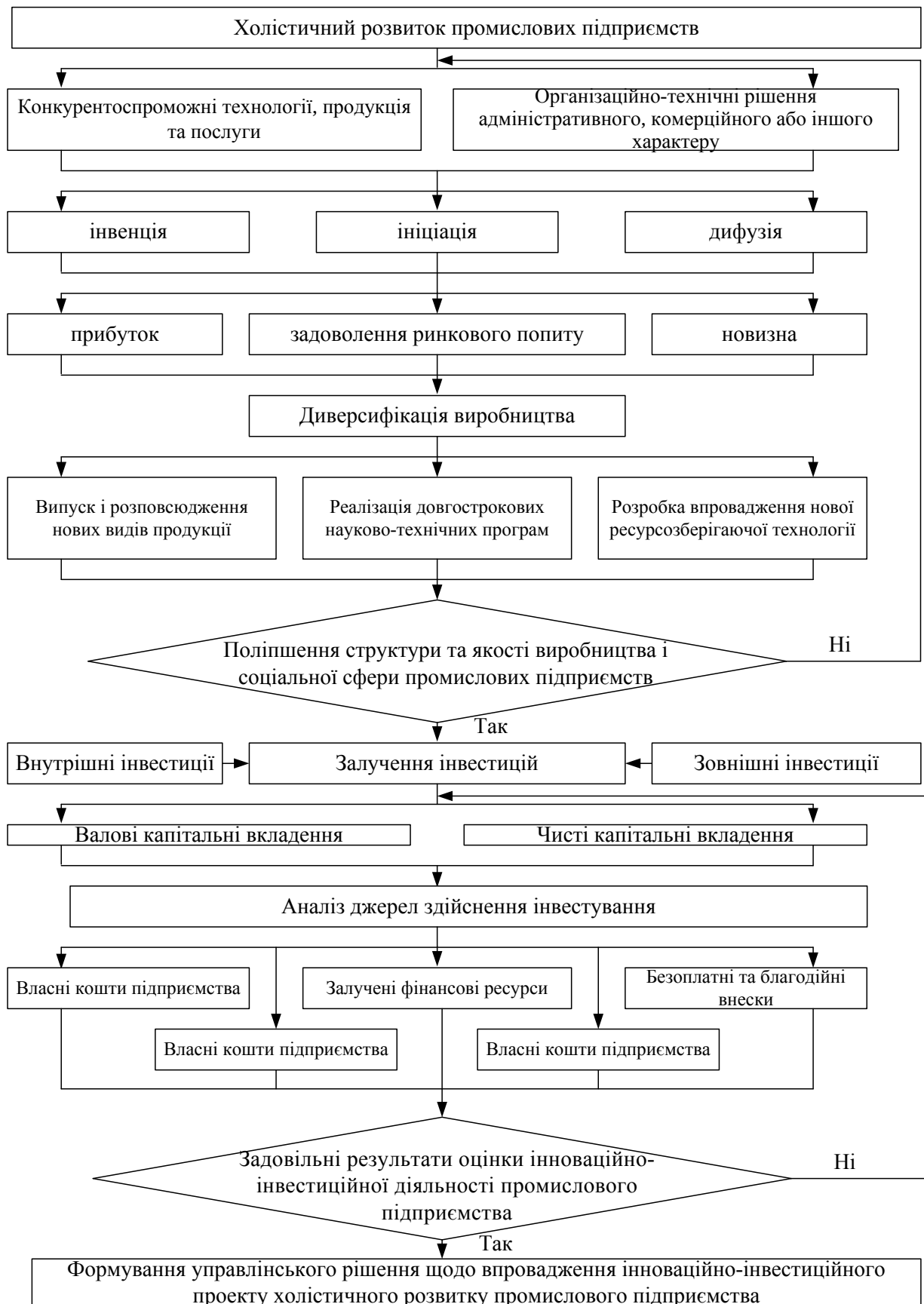


Рис. 2.12. Алгоритм формування системи оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств (авторська розробка)

Отже, лише формування системи оцінки розвитку промислових підприємств з урахуванням найважливіших елементів дасть змогу досягти високого рівня холістичного розвитку промисловим підприємствам і повинна враховувати такі складові: формування інноваційно-інвестиційних програм та заходів щодо їх реалізації; формування координуючих органів та ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності; механізм ресурсного забезпечення відповідних програм та проектів; стабільну законодавчо-нормативну базу щодо створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в країні; стабільну політичну ситуацію; впровадження науково-технологічних досягнень та забезпечення конкурентоспроможної продукції промислових підприємств.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів виникає проблема вибору пріоритетних напрямів інвестування, що сприяють холістичному розвитку промислових підприємств. Потреба в активізації процесу інноваційності в системі управління холістичним розвитком вітчизняних промислових підприємств направлена на збереження позитивних тенденцій та забезпечення подальшого стійкого їх зростання.

Отже, система оцінки розвитку промислових підприємств повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх та зовнішніх факторів. Сукупність цих факторів є складовим елементом внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг і саме вона дозволить промисловому підприємству випередити своїх конкурентів. Але промисловому підприємству в сучасних умовах доцільно також приділяти увагу удосконаленню товарів, сервісному обслуговуванню, створенню іміджу тощо.

Усе вище перелічене дозволить промисловому підприємству забезпечити стабільне отримання прибутку та підвищувати конкурентоспроможність за рахунок інноваційно-спрямованого інвестування.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин одним з важливих умов стабільної діяльності підприємства є наявність високоорганізованих систем управління, що відрізняються адаптивністю, гнучкістю, результативністю, активністю, інноваційністю тощо. У теорії і практиці існує цілий ряд векторів підвищення ефективності діяльності підприємств, незважаючи на різновекторність цих напрямків, сучасний рівень розвитку стримується відсутністю універсальної методики для оцінки ефективності забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, яка дозволила б за допомогою різновекторного аналізу активно впливати на поточний стан підприємства, а також була б підґрунтям для подальшого вдосконалення функціонування її системи управління.

Широке використання математичних методів є необхідною умовою для оцінки ефективності забезпечення управління холістичним розвитком підприємств. Ці методи набувають все більшого значення при прийнятті управлінських рішень, коли для їх обґрунтування потрібно знайти досить переконливу аргументацію.

Адекватність, точність, універсальність і економічність – основні вимоги, які висуваються до математичних моделей для оцінки ефективності забезпечення управління холістичним розвитком підприємств [19, 220].

Адекватність моделі визначається за умови, якщо модель відображає задані властивості з прийнятною точністю.

Ступінь збігу значень вихідних параметрів моделі та об'єкту є точністю.

Числом і складом врахованих в моделі зовнішніх та вихідних параметрів визначає її універсальність.

Економічність моделі характеризується витратами обчислювальних ресурсів для її реалізації - витратами машинного часу і пам'яті.

Види та характеристики математичних методів для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис. 2.13.

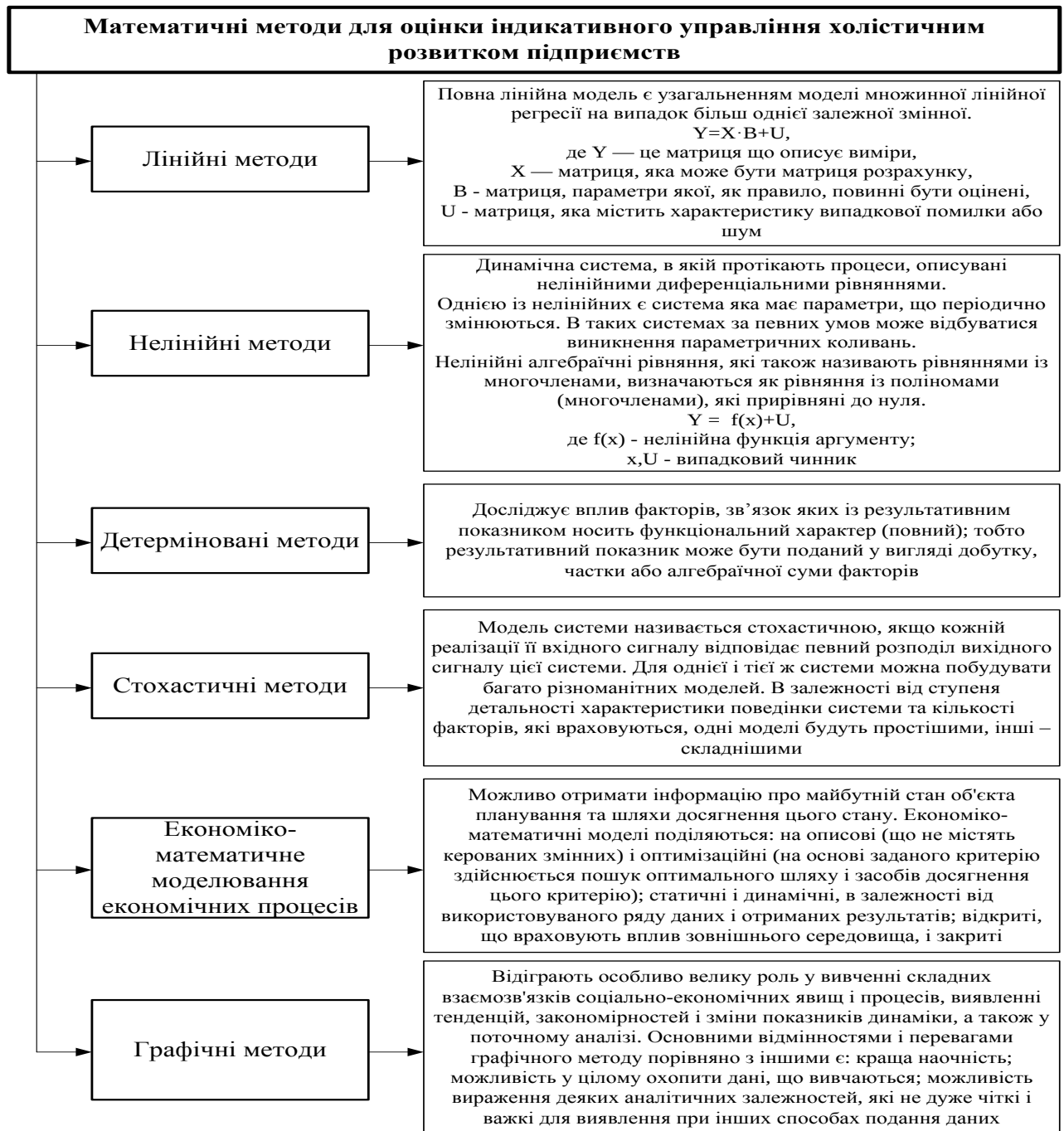


Рис. 2.13. Математичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Економічний аналіз для оцінки ефективності забезпечення управління розвитком підприємства відіграє особливу роль в підвищенні ефективної діяльності підприємства, вивчає соціально-економічні, техніко-технологічні, фінансові та інші процеси для виявлення невикористаних потенційних резервів.

Предметом економічного аналізу для оцінки ефективності забезпечення управління розвитком підприємства є оцінювання майново-фінансового стану і поточної господарської діяльності підприємств, яка обґрунтовується відповідно до стратегічних і тактичних завдань бізнес-планів для доцільного використання наявних та прихованих резервів з метою підвищення ефективності його роботи.

Сутність економічного аналізу полягає у всебічному і детальному вивченні на основі всіх наявних джерел інформації різних аспектів функціонування підприємства, спрямованому на поліпшення його роботи шляхом розробки і впровадження ефективних управлінських рішень, що відображають виявлені в процесі проведення аналізу резерви та формування шляхів їх використання.

В процесі проведення економічного аналізу використовуються методи індукції і дедукції.

Метод індукції (від часткового до загального) передбачає, що дослідження господарських явищ починається з окремих фактів, ситуацій і переходить до вивчення господарського процесу в цілому [525].

Метод же дедукції (від загального до конкретного) характеризується, навпаки, переходом від загальних показників до приватних, зокрема до аналізу впливу окремих факторів на узагальнюючі економічні показники [525].

Найважливішим при проведенні економічного аналізу є, звичайно ж, метод дедукції, оскільки послідовність проведення аналізу, як правило, передбачає перехід від цілого до складових його елементів, від синтетичних, узагальнюючих показників діяльності організації до аналітичних, факторних показників.

Види та характеристики методів економічного аналізу для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис. 2.14.

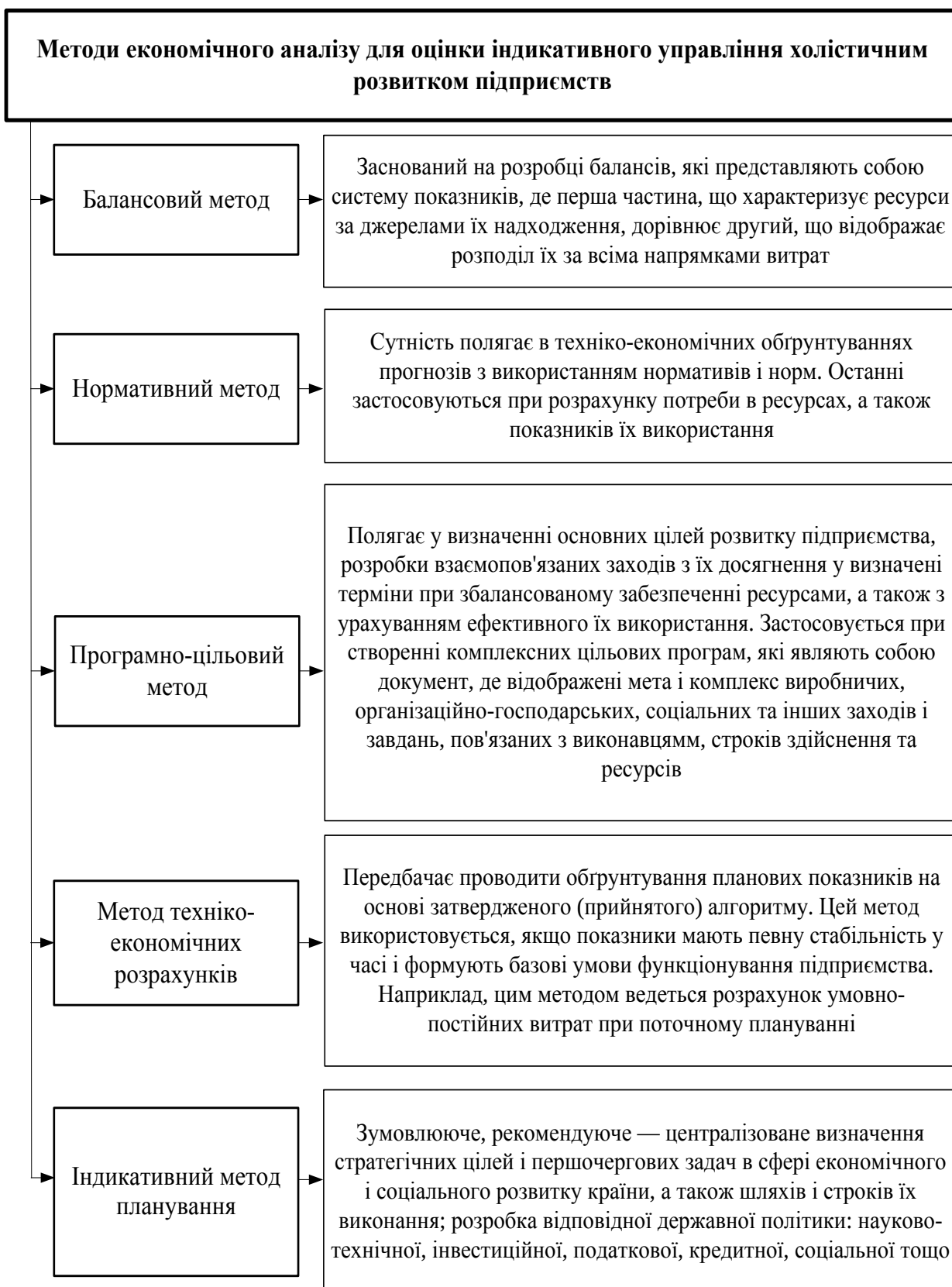


Рис. 2.14. Методи економічного аналізу для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

В умовах ринкової конкуренції активно розвиваються підприємства, які розуміють необхідність враховувати безліч економічних параметрів: прибуток, витрати, продуктивність факторів виробництва, виробничий оптимум тощо. Незалежно від розмірів підприємства і типу ринку, ефективне функціонування, отримання позитивного економічного прибутку і задоволення суспільного попиту, можливо тільки при грамотному управлінні ресурсами і виробництвом.

Для підвищення показників ефективності не менш важлива можливість уніфікації моделі управління холістичним розвитком підприємств. Це актуальна проблема, так як відбувається активний процес глобалізації та інтеграції економічних процесів. Особливо необхідним є застосування уніфікованої моделі тому, що діяльність підприємств здійснюється в різних економічних, соціальних і культурних умовах.

Ефективність управління холістичним розвитком, як в теоретичному, так і в практичному плані, проблема, актуальна для підприємств. Це пов'язано з динамічним характером систем управління холістичним розвитком підприємств, включаючи елементи зовнішнього і внутрішнього середовища, постійним розвитком інструментів і методів управління, значним прогресом в області фінансових, інформаційних технологій, комунікаційних систем, логістики, контролю та обліку, а також появою та швидким поширенням інноваційних управлінських концепцій.

Види та характеристики моделей оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис. 2.15.

Сучасні підприємства функціонують в жорстких конкурентних умовах, і досягнення ними довгострокового ринкового успіху є складним і комплексним завданням, що включає в себе значну кількість чинників і підходів до вирішення поставлених перед підприємствами проблем та використання ринкових можливостей.

Моделі оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств



Рис. 2.15. Моделі оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Ринковий успіх підприємства багато в чому залежить від таких факторів, як якість управління холістичним розвитком, наявність креативних технологій, підготовленість персоналу, бізнес-процесів, управління ризиками

та оптимізація діяльності. Всі ці фактори повинні управлятися з урахуванням місії підприємства і цілями його довгострокового розвитку, що має на увазі ефективне використання системи стратегічного планування, впровадження стратегічних планів розвитку, контролю та адаптації стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, дій конкурентів і розвитку внутрішніх можливостей.

При важливому значенні процесів стратегічного планування на підприємствах все більшою мірою приходить усвідомлення того, що основою ринкового успіху є не тільки планування але і дії по впровадженню стратегії і її подальшого контролю. Підприємствам потрібні чіткі і послідовні плани заходів щодо реалізації стратегічних цілей, раціональна бюджетна політика, робота з підготовки та стимулювання персоналу, а також контрольні заходи, до яких в першу чергу відносяться ключові показники з різних напрямків і сфер господарської діяльності. Всі ці завдання можуть ефективно вирішуватися в рамках процесу бізнес-планування, націленого на трансформацію загальних стратегічних планів розвитку в конкретні плани і реальні дії.

Останнім часом стає все більш очевидним, що, не дивлячись на значне число різних методів визначення та оцінки якості стратегічних процесів на підприємствах, саме зростання вартості розглядається як найважливіша умова ефективної діяльності і один з головних індикаторів якості стратегічного планування.

Види та характеристики методів стратегічного планування управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис. 2.16.

Моделювання як процес поглиблення пізнання - один із засобів відображення явищ і процесів реального світу, повніше розкриває їх сутність. Така діяльність базується як на наукових теоріях, принципах і методах, так і на інтуїції та алгоритмах творчості. Аналіз методів і засобів моделювання складних об'єктів призводить до висновку, що з розширенням можливостей реалізації моделей істотно розширюється і спектр завдань, що вирішуються

методами моделювання, орієнтованими на використання засобів обчислювальної техніки.



Рис. 2.16. Методи стратегічного планування управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Процес дослідження складних систем пов'язаний з необхідністю приймати велику кількість рішень, що стосуються як системи в цілому, так і окремих її підсистем. Проблема прийняття рішень виникає практично в будь-якій сфері цілеспрямованої людської діяльності і досліджується як на формалізованих моделях, так і на якісному рівні осмислення досвіду прийняття рішень. Модель як формальна конструкція дозволяє визначати формальні залежності між властивостями досліджуваних об'єктів і здійснювати формальні операції над ними.

В даний час в науці приділяється велика увага розробці та формалізації процедур, заснованих на експертних знаннях, широко використовуваних в системах підтримки прийняття рішень щодо управління холістичним розвитком підприємств. Проблема прийняття рішень, що має універсальний характер, притаманна процесу проектування і експлуатації складних систем, що стосуються як системи в цілому, так і окремих її підсистем.

Види та характеристики методів, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів щодо управління холістичним розвитком підприємств наведено на рис.2.17.

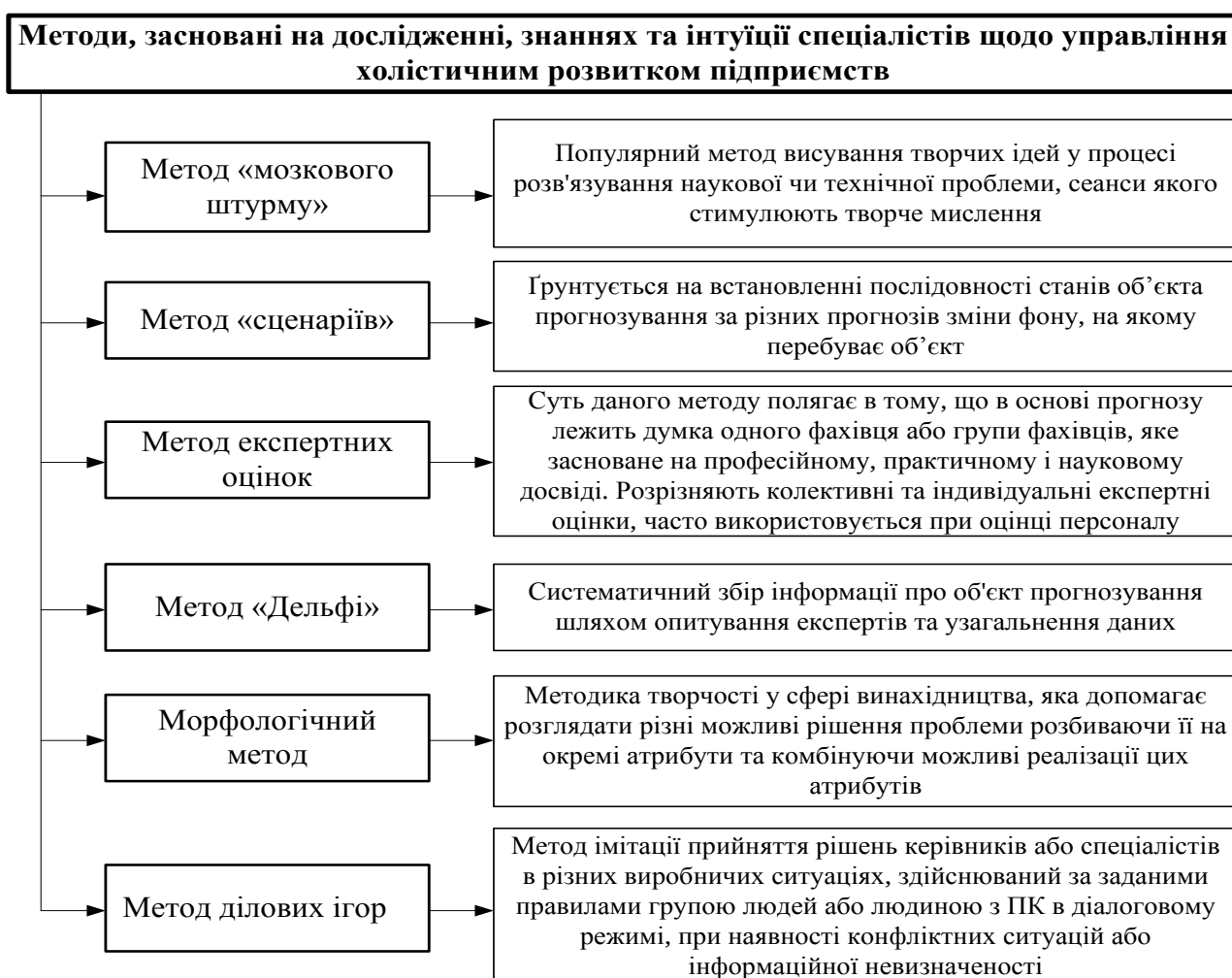


Рис. 2.17. Методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів щодо управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Статистичні методи є тим інструментом, на якому базується процес управління холістичним розвитком підприємств. Вся інформація, що має значимість, в кінцевому результаті, обробляється та аналізується за допомогою статистичних методів (рис.2.18).

Статистична методологія одна з умов пізнання ринку, вивчення тенденцій і прогнозування, прийняття оптимальних рішень щодо управління холістичним розвитком підприємств.

Результати управління холістичним розвитком підприємств залежать від того, як зібраний, оброблений і згрупований статистичний матеріал, при виявленні невідповідностей, може привести до помилкових висновків.

Складною, трудомісткою і відповідальною є заключна, аналітична стадія дослідження. На цій стадії розраховуються середні показники і показники розподілу, аналізується структура сукупності, досліджується динаміка і взаємозв'язок між досліджуваними явищами і процесами [135, 327, 489].

На всіх стадіях дослідження статистика використовує різні методи. Методи статистики - це особливі прийоми і способи вивчення масових суспільних явищ.

На першій стадії дослідження застосовуються методи масового спостереження, збирається первинний статистичний матеріал. Основна умова - масовість, тому що закономірності суспільного життя виявляються в досить великому масиві даних в силу дії закону великих чисел, тобто в зведених статистичних характеристиках випадковості.

На другій стадії дослідження, коли зібрана інформація піддається статистичній обробці, використовується метод угруповань. Застосування методу угруповань вимагає неодмінної умови - якісної однорідності сукупності.

На третій стадії дослідження проводиться аналіз статистичної інформації за допомогою таких методів як метод узагальнюючих показників, табличний і графічний методи, методи оцінки варіації, балансовий метод, індексний метод.

Аналітична робота повинна містити елементи передбачення, вказувати на можливі наслідки ситуацій, що складаються.

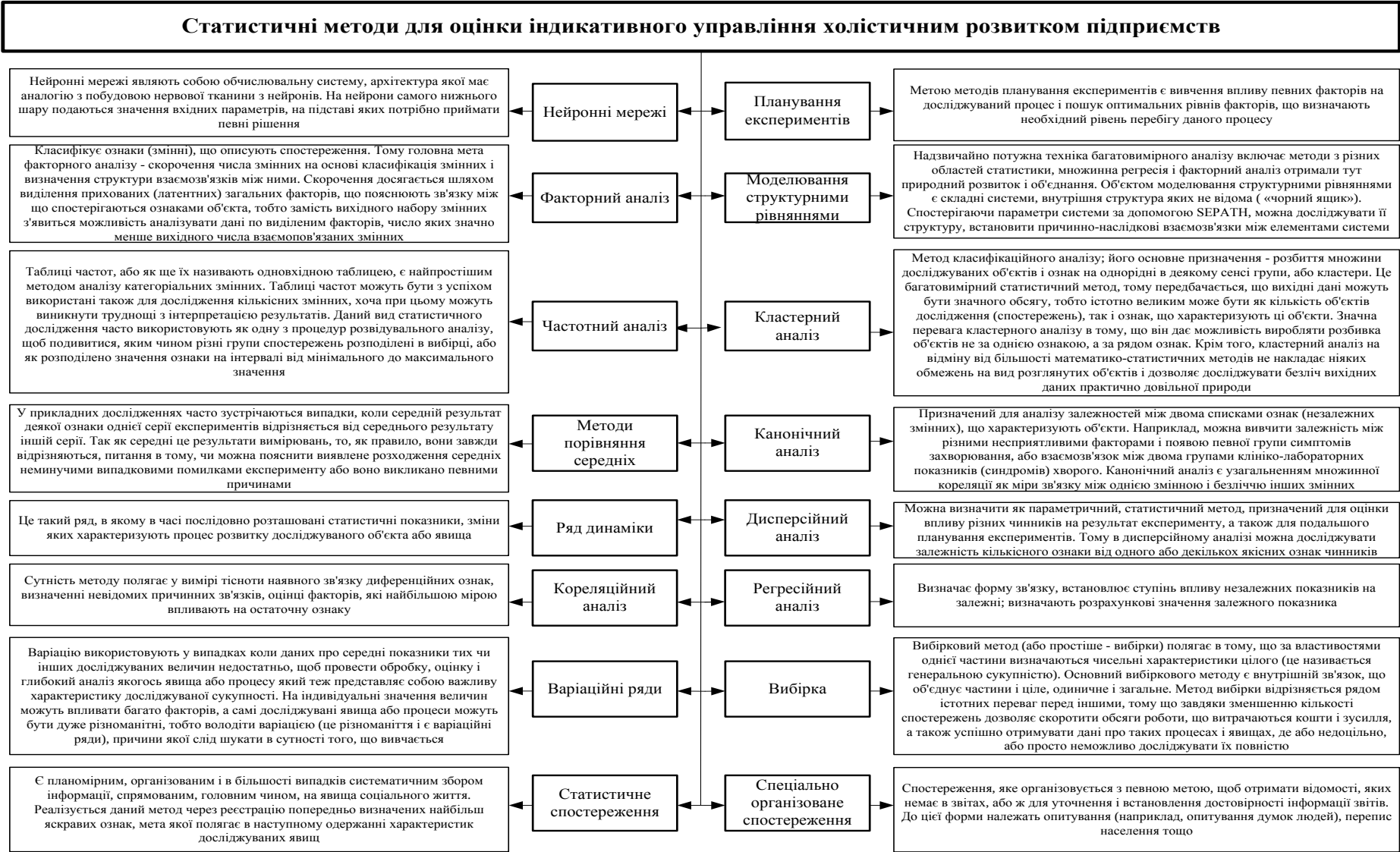


Рис. 2.18. Статистичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Отже, для побудови ефективної системи управління холістичним розвитком необхідно використовувати комплекс методів та моделей, що нададуть можливість достовірно оцінити стан діяльності підприємств та будуть підґрунтям для подальшого розвитку.

Розглянуто методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, а саме: математичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; методи економічного аналізу для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; моделі оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств; методи стратегічного планування управління холістичним розвитком підприємств; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів щодо управління холістичним розвитком підприємств; статистичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин одним з важливих умов стабільної діяльності підприємства є наявність високоорганізованих систем управління, що відрізняються адаптивністю, гнучкістю, результативністю, активністю, інноваційністю тощо.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження свідчать про те, що майстерність управління обов'язково повинен мати в основі талант, оригінальність, креативність і сміливість особистості. Талановитість керівника проявляється в його індивідуальних рисах, нестандартних поглядах мислення, в широкому кругозорі, з використанням вербальних та невербальних засобів впливу та обов'язкового розуміння наслідків своїх управлінських дій.

Протягом багатьох років існування людство формувало на різних етапах свого діалектичного безперервного розвитку методи, форми та засоби системи управління. Прогрес розвитку системи управління не має лінійну спрямованість та є результатом взаємодії різних процесів, вирішальну роль у цьому розвитку відіграють цілеспрямована діяльність людства, тому що все життя людини полягає у постійних наполегливих пошуках істини для пошуку методів адаптації до мінливого середовища.

У складних непередбачуваних ситуаціях не завжди вдається вирішити проблеми традиційними методами, необхідно шукати нові, креативні, нестандартні, інноваційні методи для досягнення поставленої мети.

В ході життя виникають непередбачені фактори, що вимагають пошуку та продукуванню нових управлінських поглядів на вирішення різних питань. В дисертації сформовано та проаналізовано детально архепитику системи управління на різних етапах розвитку суспільства (Давній період розвитку системи управління, середньовіччя, періоду індустріалізації, управління XX сторіччя, системи управління XXI сторіччя – вітчизняні науковці).

Відповідно, можна зробити висновок, що незважаючи на вплив внутрішніх чи зовнішніх факторів завжди необхідно підприємствам адаптуватися до цих впливів, вчасно і ефективно продукувати ефективні управлінські рішення, ризикувати, займатися активним розвитком, що буде основою для холістичного розвитку будь-якої системи, будь-якого підприємства. Тому що одним з найбільш складних інструментів управління є управлінське рішення, в основі якого повинна бути обґрунтовані креативні рекомендації щодо організації і стимулювання діяльності підприємства.

Доведено, що сформувавши управлінську ідею та переконати у її доцільності не завжди вдається навіть досвідченим управлінцям, які володіють методами мистецтва управління, відповідно, необхідно шукати нестандартні, креативні рішення для отримання позитивного ефекту та холістичного розвитку підприємств.

За результатними проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що реальність на сучасному етапі розвитку підприємств, обумовлена впливом, як позитивним, так і негативним, ринкових закономірностей, що призводить до зростання конкуренції на всіх стадіях виробництва та збуту продукції чи послуг. Ефективне функціонування в ринкових умовах вимагає від управлінців продукування та прийняття креативно-інноваційних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сутність ефективної системи управління в досягненні цілей підприємства і вирішенні конкретних актуальних завдань полягає у кваліфікаційних здібностях управлінців, які повинні володіти інноваційними знаннями, вміннями і навичками, мати креативний погляд у вирішенні задач, що буде підґрунтям до розширення сегментів ринку, виходу на нові рівні розвитку, шляхом використання холістичного підходу.

Проведене дослідження етапів розвитку системи управління сприяє побудові, нових напрямів в формуванні системи управління підприємствами, є підґрунтям створення умов для ефективного функціонування в майбутній перспективі.

Холістичний розвиток призведе до формування сфери «Розуму», де багатством стануть духовні цінності і знання, що функціонують у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, що приведе до повної гармонії розвитку підприємств.

В умовах перманентних змін для того, щоб утримати лідерські позиції на конкурентних вітчизняних та зарубіжних ринках, недостатньо використовувати стандартний менеджерський підхід, необхідно впроваджувати інноваційний підхід, сутність якого полягає у використанні інтелектуально-креативних інструментів управління.

Одним з таких інтелектуально-креативних інструментів управління може стати концепція інтелектуалізації управління, головним вектором якої є формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, що

представляє собою основу сталого розвитку і ефективного його функціонування.

Аналіз сучасного стану проблеми формування та використання інтелектуального капіталу підприємства, свідчить про те, що практика застосування інтелектуально-креативних інструментів управління в реальній діяльності вітчизняних підприємств практично не застосовується, тому доцільно виявити і систематизувати найкращі досягнення в цьому напрямку та адаптувати їх до сучасних умов.

Концепція інтелектуалізації управління вводить інтелектуально-креативні ресурси в явному вигляді в структуру капіталу підприємства та в його економіку. Впровадження в практику підприємством концепції інтелектуалізації управління, що представляє собою симбіоз двох ключових понять економіки XXI століття - інновацій та інтелекту, синергетичний ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в умовах жорсткої ринкової економіки.

У сучасному суспільстві наукове пізнання формує інформація як знання, що існує незалежно від тих суб'єктів, яким чином вони здобуті. Інформація зберігається в технічних пристроях або в письмових джерелах. Вона виступає одним із проявів наукового пізнання в більш широкому її розумінні - як результат відображення матеріальних об'єктів, їх властивостей та інших ознак, які взаємодіють із ними. Обсяг інформації, як наукового пізнання, постійно зростає, здійснюється її накопичення, систематизація, зберігання і видача користувачам знань. Наука придбала нову інформативну функцію.

Завдяки новим методам побудови знань наукове пізнання, як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, отримує можливість пізнати не тільки предметні зв'язки, які зустрічаються в стереотипах, а й проаналізувати зміни об'єктів нової цивілізації. Закінчується етап преднауки і починається нове наукове пізнання. Поряд з емпіричними правилами і залежностями формується особливий тип знання

- теорія, що дозволяє отримати емпіричні залежності як наслідок з теоретичних постулатів. Змінюється і категоріальний статус знань - вони можуть співвідноситися вже не тільки із здійсненим досвідом, але і з практикою майбутнього, а тому формуються категорії «можливого» і «необхідного».

Запропонована методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що вирішує ряд властивих задач: розробка і використання методів в дослідженнях; аналіз методологічних парадигм в історії економічної думки; вивчення етапів економічного дослідження, включаючи розкриття механізмів «наукового відкриття» в інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; аналіз проблеми істини, дослідження її критеріїв і способів підтвердження; дослідження ролі методології наукового пізнання в системі загальної методології соціальних і природних наук; вивчення світоглядних стандартів і ідеалів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

Визначено, що для побудови ефективної системи управління холістичним розвитком необхідно використовувати комплекс методів та моделей, що нададуть можливість достовірно оцінити стан діяльності підприємств та будуть підґрунтям для подальшого розвитку.

Розглянуто методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, а саме: математичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; методи економічного аналізу для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; моделі оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств; методи стратегічного планування управління холістичним розвитком підприємств; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів щодо управління холістичним розвитком підприємств; статистичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин одним з важливих умов стабільної діяльності підприємства є наявність високоорганізованих систем управління, що відрізняються адаптивністю, гнучкістю, результативністю, активністю, інноваційністю тощо.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [363, 364, 377, 380, 385, 406].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

3.1. Тенденції розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

В сучасних умовах господарювання на рівень розвитку держави впливає активність підприємств та їх можливість адаптуватись до турбулентних вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. Більшість вітчизняних підприємств з моменту незалежності України збанкрутували, основними причинами були розірвання промислових зв'язків з країнами СНД, не відповідність сучасним світовим вимогам до якості продукції, застарілі технології тощо. Всі ці проблеми, протягом всього періоду незалежності України, призводили до занепаду вітчизняної економіки. Вітчизняні підприємства, які продовжують свою діяльність, вчасно використовували адаптивні підходи в критичних економічних ситуаціях, що виникали на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Питаннями адаптивного підходу до управління змінами на підприємствах займались вітчизняні та зарубіжні науковці – економісти, а саме: М. Буднік [46]; М. Кизим [165]; В. Пономаренко [275]; В. Прохорова [281, 288]; В. Проценко [281]; О. Раєвська [295]; Ю. Степанова [317] та ін.

Але перманентні умови господарювання вимагають постійного пошуку і продукування інноваційних економіко-організаційних рішень з використанням адаптивного підходу до управління змінами на підприємствах, що впливають на рівень розвитку вітчизняної економіки.

За статистичними даними України [523] в табл. 3.1 наведено кількість суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2017 рр., це свідчить про те, що протягом розглянутого періоду кількість підприємств постійно знижувалася. На зміну цих показників впливають економічний стан розвитку країни, політичний стан, внутрішні та зовнішні відносини між країнами та ін. (Дод. Д)

Таблиця 3.1

Кількість суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2017 рр. *

Роки	Всього суб'єктів господарювання	Всього підприємств	% підприємств до загальної кількості суб'єктів господарювання	Всього фізичні особи-підприємці	% фізичних осіб-підприємців до загальної кількості суб'єктів господарювання
1	2	3	4	5	6
2010	2184105	378987	17,35	1805118	82,65
2011	1701797	375872	22,09	1325925	77,91
2012	1600304	365112	22,82	1235192	77,18
2013	1722251	393508	22,85	1328743	77,15
2014	1932325	341165	17,66	1591160	82,34
2015	1974439	343561	17,40	1630878	82,60
2016	1865631	306470	16,43	1559161	83,57
2017	1805144	338341	18,74	1466803	81,26

**За даними Державної служби статистики України [523]*

На рис. 3.1. наведено динаміку зміни кількості суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2017 рр.

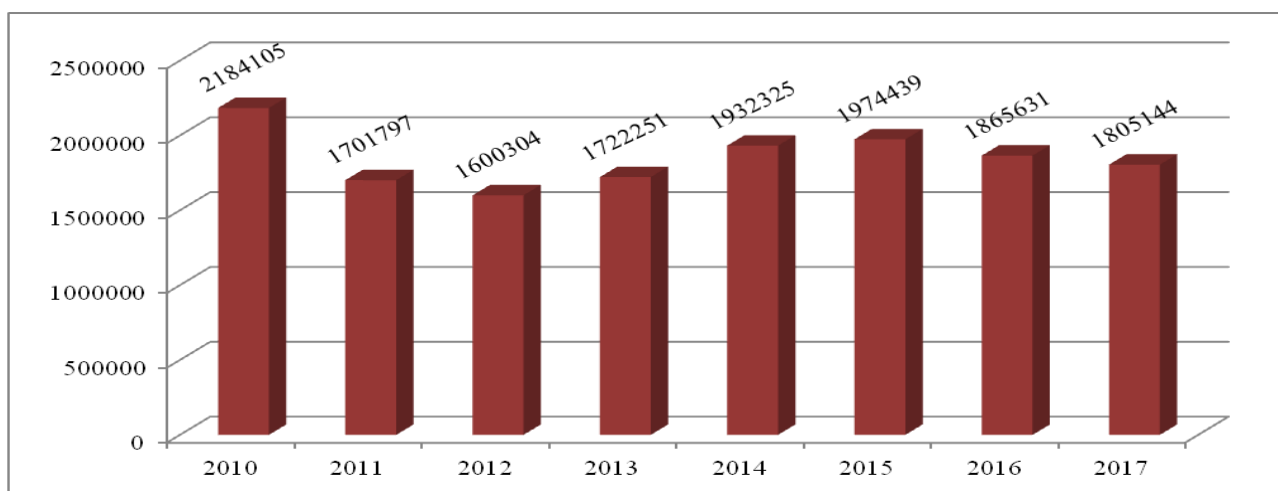


Рис. 3.1. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2017 рр. (за даними Державної служби статистики України [523])

Найбільше зниження кількості суб'єктів господарювання спостерігались в період з 2011 по 2013 рр., що пов'язано з відтоком іноземних інвестицій та виводу підприємств за кордон (рис.3.2).

В останні роки, а саме починаючи з 2014 року, почалося зростання кількості фізичних осіб-підприємців в Україні, тобто розвивається малий бізнес. Але для більшого зростання рівня розвитку підприємств необхідно впроваджувати адаптивні підходи до управління змінами на підприємствах, сутність яких полягає у пошуку інноваційних методів виходу з кризових станів.

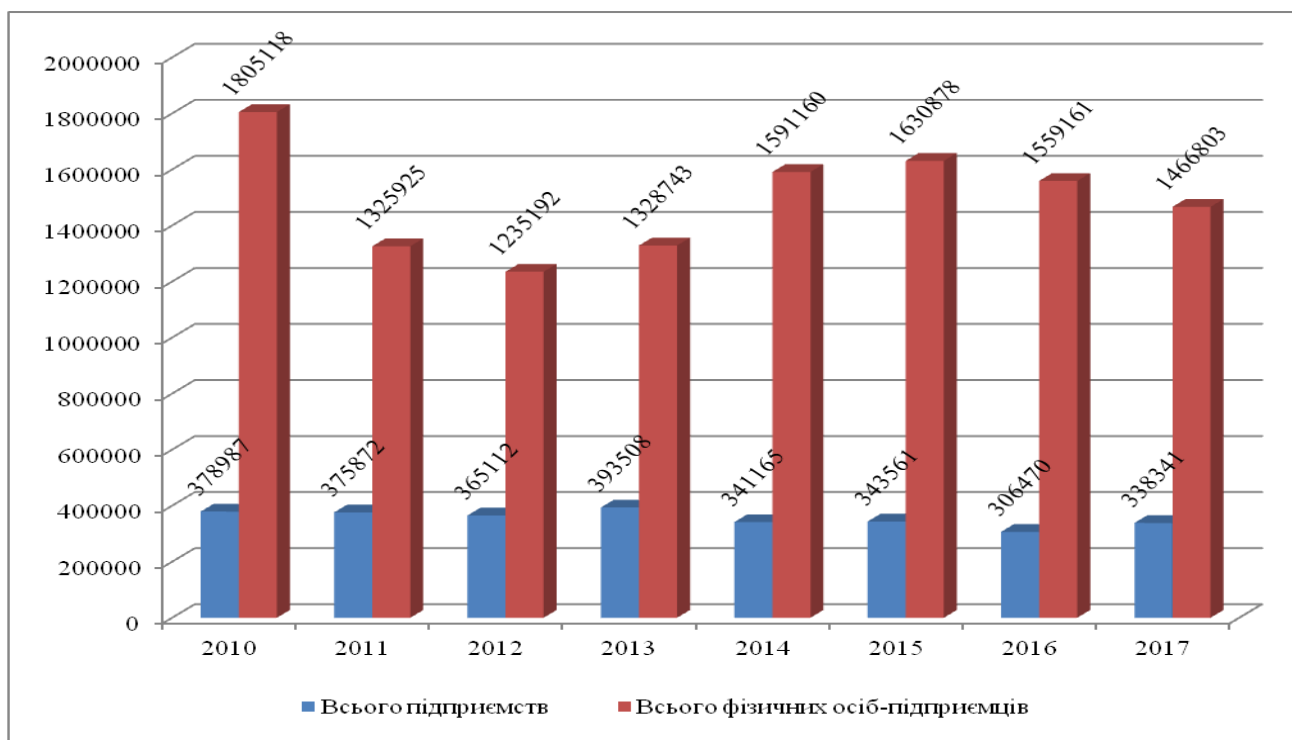


Рис. 3.2. Динаміка зміни кількості підприємств та фізичних осіб-підприємців в Україні за 2010-2017 рр. (за даними Державної служби статистики України [523])

Отже, для того, щоб підвищити кількість підприємств в Україні, які є запорукою розвитку країни, гарантією наявності робочих місць, основою соціально-економічного розвитку суспільства та ін., необхідно використовувати адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах.

Адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах має базуватися на кількісному аналізі ефективності діяльності підприємства і його підрозділів за допомогою систематизації виробничих показників, розширення повноважень і відповідальності підрозділів, посилення мотиваційної складової управління, що відображаються у виконанні функцій передбачення, координації та інтеграції в системі управління підприємством.

Головним моментом в адаптивному підході до управління змінами на підприємствах є проблема пристосування до ситуацій, які виникають під впливом різних факторів. Однак, уявлення про адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах, за яким бажаний стан системи визначається на засадах попереднього процесу управління і накопиченого досвіду, є неповним.

Важливо, щоб підприємство як система, що використовує адаптивні підходи до управління змінами, володіло би також властивостями самостійного пристосування і самоорганізації до факторів, що виникають.

В деяких випадках це може бути пов'язано зі зміною функціонування системи (коригування структури асортименту та номенклатури випуску продукції, що пов'язано зі зміною попиту) або зі зміною структури й організації системи (зміна технології виробництва, пов'язаної з новими вимогами ринку до технічних або ергономічних характеристик продукції). Отже, управління змінами має здійснюватись за допомогою використання адаптивного підходу.

Адаптивне управління орієнтує діяльність підприємств на отримання ефекту в оперативному, тактичному та стратегічному періодах. Основна увага має бути приділена адаптивному реагуванню на появу можливих непередбачуваних подій. Поява таких ситуацій має прогнозуватися і завчасно розроблятися заходи щодо їхньої нейтралізації. Для продукування інноваційних заходів, у рамках адаптивного управління, необхідно передбачати та проводити відповідні процедури з їхньої реалізації (рис.3.3).



Рис. 3.3. Методика реалізації адаптивного підходу до управління змінами на підприємствах *(авторська розробка)*

Метою використання адаптивних підходів до управління змінами на підприємствах є формування теоретичних і практичних механізмів, налаштованих на зміцнення конкурентного стану підприємств і підвищення рівня їх розвитку. Крім того, використання адаптивних підходів до управління змінами на підприємствах потребує врахування й узгодження: індивідуальних, національних, і регіональних інтересів у взаємозв'язку на основі визначення загальних і часткових принципів виробничо-господарської діяльності підприємств як суб'єктів розвитку економіки країни (рис.3.4).

Удосконалення використання адаптивного підходу до управління змінами на підприємствах потребує механізму управління цим процесом. Оцінювання і прогнозування потенціалу мають першочергове значення, оскільки дають змогу виявити не лише втрати, а й резерви виробничо-господарської діяльності підприємства.

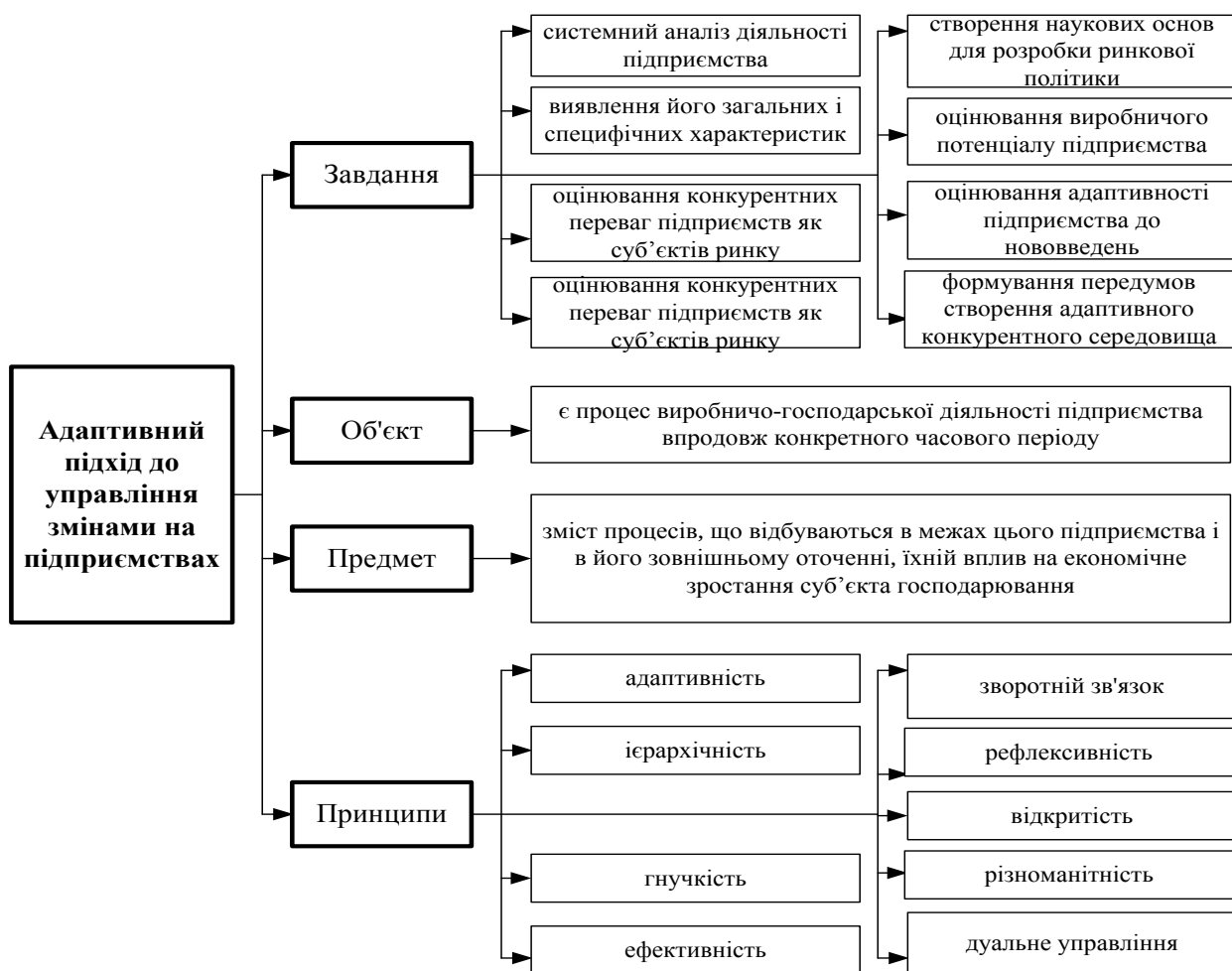


Рис. 3.4. Сутність адаптивного підходу до управління змінами на підприємствах (авторська розробка)

Адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах необхідно розглядати як цілісну систему, що характеризує максимальну спроможність підприємства до виробництва конкурентоспроможної продукції, здатної повною мірою задовольняти потреби споживачів за допомогою повного й оптимального використання виробничих ресурсів [46,175, 285].

Отже, адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах за економічним змістом є сукупністю цілеспрямованих і послідовних дій з метою досягнення і збереження оптимального організаційно-економічного стану підприємства за наявності непередбачених змін у зовнішньому середовищі через зміну його функціонування; передбачає трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості та пристосовності; координує і

регулює діяльність підприємства та спрямований на забезпечення розвитку підприємства в умовах турбулентних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що є основою розвитку економіки країни в цілому.

Розвиток сучасних ринкових процесів в Україні, вимагає створення нової системи управління транспортними підприємствами та реформування усього комплексу виробничих відносин.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності транспортних підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках необхідно знаходити та розробляти інноваційні моделі їх розвитку, однією з яких є застосування логістичного підходу до їх управління. Управлінню вітчизняними транспортними підприємствами на засадах логістичних підходів приділяється поки недостатньо уваги.

У роботах цих авторів розглядається необхідність створення елементів логістичної системи з метою забезпечення розвитку транспорту, проте ці дослідження не в повній мірі розкривають сучасні проблеми вітчизняної транспортної логістики.

Термін «логістика», відомий донедавна лише вузькому колу спеціалістів, набуває сьогодні широкого розповсюдження [525]. Основна причина цього явища полягає в тому, що поняття «логістика» почало використовуватись в економіці.

Найчастіше мету логістичної діяльності пов'язують з виконанням так званих правил логістики, що полягають в інтеграції функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс.

Сьогодні значення логістики стає актуальним на вітчизняних транспортних підприємствах, які все ще перебувають у фазі фрагментарної логістики. Транспорт - це сфера матеріального виробництва, що здійснює перевезення людей та вантажів.

Основні завдання транспортної логістики (рис. 3.5), що полягають у створенні і підтримці оптимального рівня запасів; виду тари та упаковки

вирішують питання з вибору необхідного виду транспорту оптимального для визначеного перевезення та з урахуванням характерних особливостей різних видів транспорту.



Рис. 3.5. Основні завдання транспортної логістики (авторська розробка)

Виділяють шість основних факторів, які впливають на вибір виду транспорту (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Фактори, які впливають на вибір виду транспорту (авторська розробка)

Головними завданнями транспортної логістичної системи, є координація транспортного обслуговування споживачів за їх замовленнями, що потребує комплексного підходу для виконання умов доставки з мінімізацією транспортних витрат. Логістика вирішує всі ці комплексні завдання.

Інтеграція України у світову економіку змінює сутність планування оперативного управління контролю і обліку, статистики транспортних потокових процесів та ін., при цьому організаційно-економічні особливості перевезень мають важливе значення.

Одним із завдань транспортної логістики є уникнення нераціональних перевезень, а саме: короткопробіжних, невиправданих дальніх, зустрічних, порожніх перевезень, а також повторних перевезень, коли вантаж повторно перевозиться, розвантажується і завантажується на складських підприємствах посередницьких організацій. Щоб уникнути нераціональності необхідно формувати інформаційну систему в логістиці.

Отже, процес планування логістичної системи передбачає визначення мети та обмежень, розробку стандартів оцінки результатів, вибір техніки аналізу, складання проектного завдання. Визначення мети означає фіксування можливих при формуванні логістичної системи витрат і рівня сервісу. Необхідно визначати сегменти ринку або галузі, часові межі досягнення результатів, конкретні параметри діяльності, які характеризують рівень сервісу.

Сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування та підвищенням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції, вимагають продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для формування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Сталий розвиток науки управління висуває нові вимоги, з фокусуванням на активний розвиток процесу цифровізації, до керівництва промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування для формування ефективних бізнес-моделей, з урахуванням виникнення передбачуваних та

непередбачуваних ризикових ситуацій, які можуть призвести до дестабілізації функціонування.

Проблемами розвитку та реформування діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування України займалися зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, зокрема, О. Ареф'єва і Н. Васюткіна [17], О. Дейнека і М. Маковський [100], В. Дикань [104], І. Зайцева [138], О. Зіць [141], О. Зоріна [142], Ю. Кулаєв [204], В. Прохорова [281] та ін.

Активний розвиток суспільства вимагає від транспортної системи України формування нових напрямів для задоволення потреб стейкхолдерів, що пов'язані з підвищенням рівня якості перевезень, швидкості доставки, комфортності, ергономічності, екологічності, а саме найголовніше – економічності. Задоволення цих вимог надасть можливість транспортній системі України удосконалити бізнес-моделі за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищити рівень інвестиційної привабливості, але для ефективної реалізації цих програм необхідно активно використовувати наявні та приховані інтелектуально-потенційно-людські ресурси завдяки стимулюванню цієї діяльності.

Розглянемо більш детально структуру транспортної системи України (рис. 3.7), яка має в наявності майже всі види транспорту, що існують у світі, а саме: залізничний транспорт; автомобільний транспорт; авіаційний транспорт; водний транспорт; трубопровідний транспорт [525]. Кожен з видів транспортної системи України має свої переваги та недоліки.

За даними Державної служби статистики України [523] проаналізуємо обсяг та структуру перевезених вантажів за видами транспортної системи України за період 1996-2019 рр. (тис.т.), що наведено в табл. 3.2 та графічне представлення динаміки (рис. 3.8).

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що автомобільний ($\approx 67\%$) та залізничний ($\approx 22\%$) види транспорту найбільше користуються попитом та мають більше переваг в порівнянні з іншими видами транспортної системи України.



Рис. 3.7. Структура транспортної системи України (авторська розробка)

Таблиця 3.2

Обсяг та структура перевезених вантажів за видами транспортної системи України за період 1996-2019 рр.*

Роки	Всього	Види транспортної системи України, тис.т.					Структура обсягу перевезених вантажів за видами транспортної системи України, %				
		Залізничний	Водний	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний	Залізничний	Водний	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
1996	1864735	342558,1	21954,5	1254540,2	17,2	245665,2	18,37	1,18	67,28	0,001	13,17
1997	1846970	341417,0	18974,4	1249866,6	13,5	236698,7	18,49	1,03	67,67	0,001	12,82
1998	1675170	335052,5	17821	1081326,2	15,5	240954,9	20,00	1,06	64,55	0,001	14,38
1999	1539622	334635,9	14583,3	955329,1	11,3	235062,0	21,73	0,95	62,05	0,001	15,27
2000	1529152	357381,6	14666,1	938916,1	23,2	218164,9	23,37	0,96	61,40	0,002	14,27
2001	1579137	370199,1	15201,4	977268,8	26,9	216441,1	23,44	0,96	61,89	0,002	13,71
2002	1557615	392592,0	16394	947263,8	90,3	201274,6	25,20	1,05	60,82	0,006	12,92
2003	1654492	445534,7	18826,3	973283,0	148,4	216699,9	26,93	1,14	58,83	0,009	13,10
2004	1731444	462367,6	20652,1	1027396,3	101,0	220927,0	26,70	1,19	59,34	0,006	12,76
2005	1805120	450277,3	21443,8	1120715,3	126,3	212556,8	24,94	1,19	62,09	0,007	11,78
2006	1872666	478711,4	22962	1167199,7	98,9	203693,7	25,56	1,23	62,33	0,005	10,88
2007	1989757	514192,9	24244,5	1255225,3	104,0	195990,7	25,84	1,22	63,08	0,005	9,85
2008	1971556	498536,8	19521,7	1266598,1	102,1	186797,0	25,29	0,99	64,24	0,005	9,47
2009	1624859	391523,4	9797,5	1068857,9	85,1	154594,6	24,10	0,60	65,78	0,005	9,51
2010	1765698	432897,0	11057,3	1168218,8	87,9	153436,6	24,52	0,63	66,16	0,005	8,69
2011	1886628	469308,1	9866,5	1252390,3	92,1	154971,2	24,88	0,52	66,38	0,005	8,21
2012	1853467	457454,5	7752,2	1259697,7	122,6	128439,8	24,68	0,42	67,96	0,007	6,93
2013	1836678	443601,5	6268,6	1260767,5	99,2	125941,1	24,15	0,34	68,64	0,005	6,86
2014 *	1623297	386276,5	5950,1	1131312,7	78,6	99679,5	23,80	0,37	69,69	0,005	6,14
2015 *	1474347	349994,8	6447,1	1020604,0	69,1	97231,5	23,74	0,44	69,22	0,005	6,59
2016 *	1542575	343433,5	6674,3	1085663,4	74,3	106729,2	22,26	0,43	70,38	0,005	6,92
2017 *	1582011	339550,5	5893,3	1121673,6	82,8	114810,4	21,46	0,37	70,90	0,005	7,26
2018 *	1642980	322342,1	5590	1205530,8	99,1	109418,2	19,62	0,34	73,37	0,006	6,66
2019 *	1578848	312938,9	6110,5	1147049,6	92,6	112656,4	19,82	0,39	72,65	0,006	7,14

* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях** Складено за даними [523]

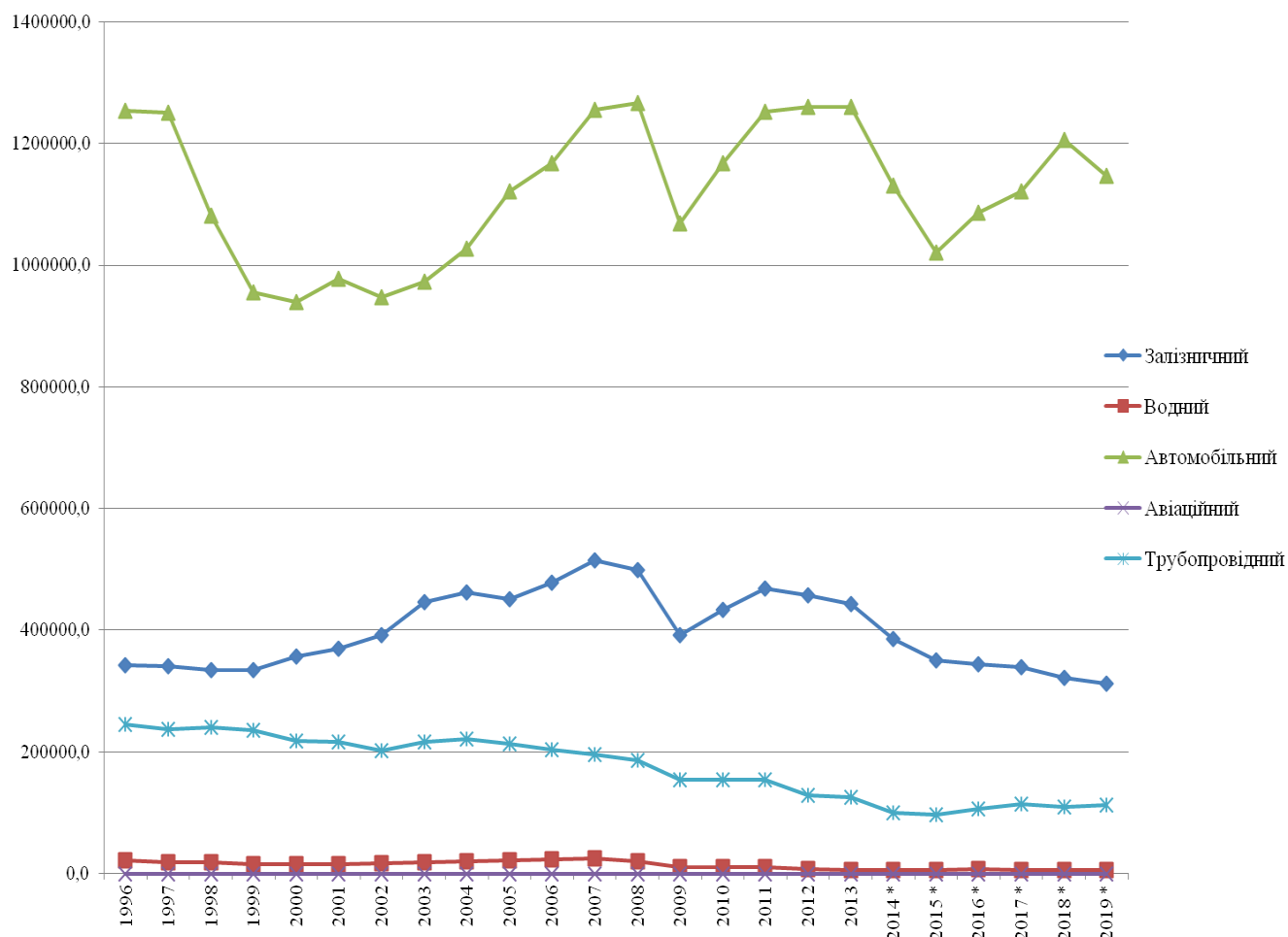


Рис. 3.8. Обсяг перевезених вантажів за видами транспортної системи України за період 1996-2019 рр. (тис.т.) (авторська розробка)

Але залізничний транспорт, в порівнянні з іншими видами транспорту в Україні має певні переваги, які сфокусовано на: пристосуванні для перевезення різних партій вантажів за будь-яких погодних умов; забезпеченні можливості швидкої доставки вантажу на великі відстані; високий рівень безпеки та надійності; стабільні транспортні зв'язки тощо.

Ще одна перевага у залізничного транспорту – це власні магістральні мережі, які є більш надійними та стійкими в порівнянні з автомагістралями (рейтинг якості в світі автомобільних доріг України - 123 місце з 140 можливих), це вимагає додаткових витрат з бюджету країни для їх експлуатації та ремонту, відповідно великий рівень кількості потерпілих в

дорожньо-транспортних пригодах, у зв'язку з чим це знижує рівень надійності автомобільного транспорту та надає більшу перевагу залізничному транспорту.

За обсягами вантажних перевезень залізничний транспорт України займає четверте місце на Євразійському континенті, після залізниць Китаю, Росії та Індії, через територію України пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід – Захід, Балтика – Чорне море [523].

Українські залізниці (Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна і Придніпровська) мають безпосереднє з'єднання із залізницями Росії, Білорусі, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини й забезпечують роботу із сорока міжнародними залізничними переходами, а також обслуговують 18 українських морських портів Чорноморсько-Азовського басейну [523].

Найбільшим підприємством галузі є Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця»), яке здійснює централізоване управління процесом перевезень на внутрішньому та зовнішньому сполученнях та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць, а також інших підприємств єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів [523].

Основним вектором холістичного розвитку АТ «Укрзалізниця» є ефективне використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів, що надасть змогу вирішити ряд проблемно-орієнтованих питань для розвитку бізнес-моделі та підвищити рівень конкурентоспроможності з корегуванням та синхронізацією стратегічних цілей.

Отже, саме людський ресурс має можливість підвищувати рівень інтелектуалізації управління холістичним розвитком АТ «Укрзалізниця».

Проаналізуємо показники середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності та середньооблікову кількість працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» (табл. 3.3, рис. 3.9, рис. 3.10).

Таблиця 3.3

**Показники середньомісячної заробітної плати працівників
основної діяльності та середньооблікову кількість працівників основної
діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2003 - 2018 рр.***

Роки	Середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності (тис. грн.),	Темпи зміни середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності до попереднього періоду, %	Середньооблікова кількість працівників основної діяльності (тис. осіб),	Темпи зміни середньооблікової кількості працівників основної діяльності до попереднього періоду, %
2003	0,8315	-	372,1	-
2004	0,9916	119,25	368,9	99,14
2005	1,1581	116,79	368,2	99,81
2006	1,4708	127,00	368,2	100,00
2007	1,8454	125,47	361,2	98,10
2008	2,4416	132,31	364,3	100,86
2009	2,487	101,86	351,3	96,43
2010	2,847	114,48	343,2	97,69
2011	3,2859	115,42	339,4	98,89
2012	3,7592	114,40	331,8	97,76
2013	3,9718	105,66	316	95,24
2014	4,1727	105,06	293,7	92,94
2015	4,6222	110,77	277,2	94,38
2016	5,8372	126,29	249,1	89,86
2017	7,7515	132,79	219,1	87,96
2018	10,5597	136,23	192,3	87,77

*Складено за даними джерела [523]

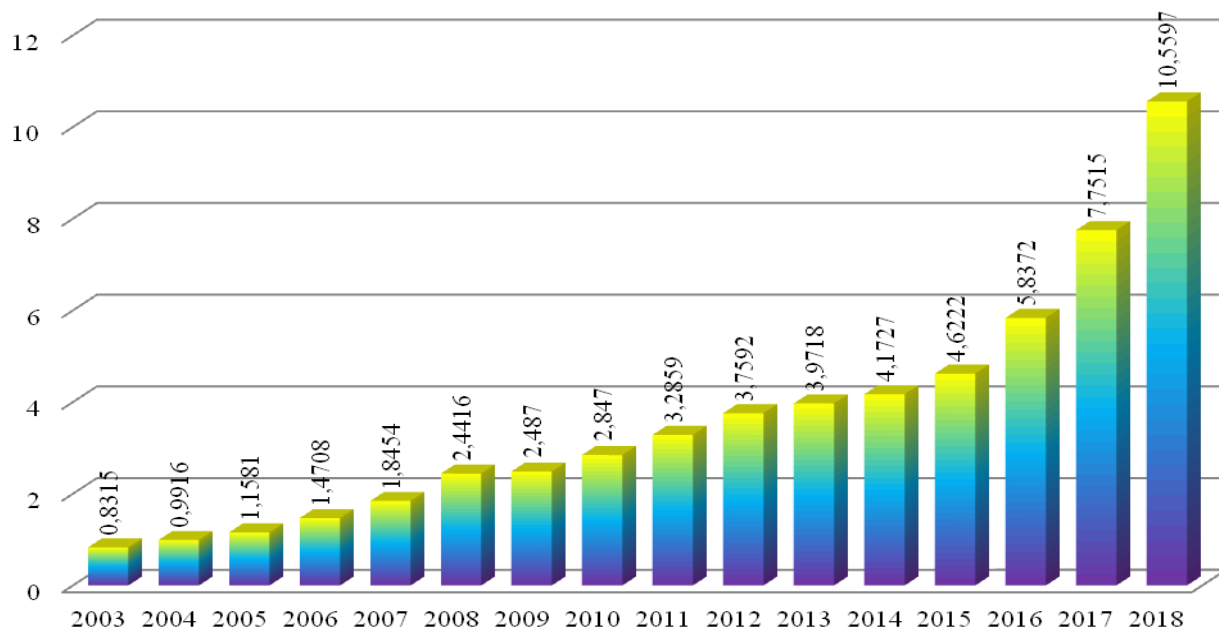


Рис.3.9. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2003 - 2018 рр. (тис. грн.)
(авторська розробка)

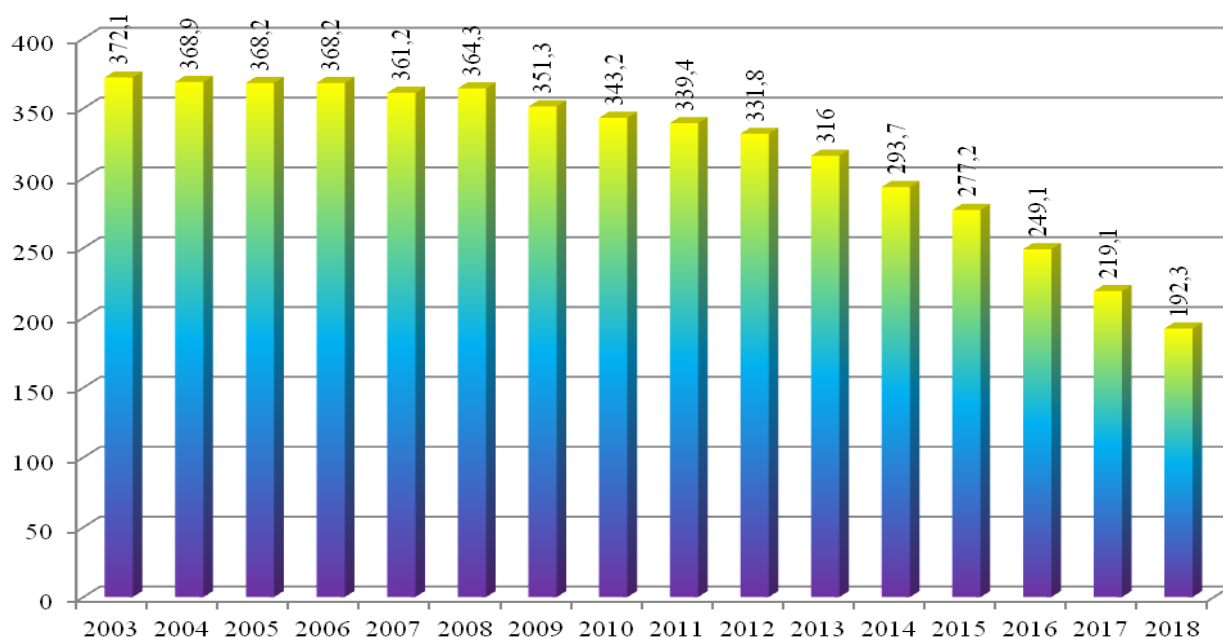


Рис. 3.10. Динаміка середньооблікової кількості працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2003 - 2018 рр. (тис. осіб) (авторська розробка)

Результати аналізу показників середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності та середньооблікової кількості працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2003 - 2018 рр. свідчать про те, що заробітна плата протягом розглянутого періоду мала тенденцію до постійного збільшення, але середньооблікова кількість працівників основної діяльності мала тенденцію до скорочення, окрім 2009 та 2008 років.

Проведемо кореляційний аналіз рівняння парної регресії залежності показників середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності та середньооблікову кількість працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2003 - 2018 рр.

На підставі поля кореляції можна висунути гіпотезу про те, що зв'язок між усіма можливими значеннями X (середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності) і Y (середньооблікову кількість працівників основної діяльності) носить лінійний характер.

Лінійне рівняння регресії має вигляд $y = bx + a$

Оціночна рівняння регресії (побудоване за вибірковими даними) буде мати вигляд $y = bx + a + \varepsilon$, де ε_i - спостережувані значення (оцінки) помилок ε_i , а a і b відповідно оцінки параметрів α і β регресійної моделі, які слід знайти; ε - випадкова помилка (відхилення).

Для оцінки параметрів α і β - використовують метод найменших квадратів.

Метод найменших квадратів дає найкращі оцінки параметрів рівняння регресії. Але тільки в тому випадку, якщо виконуються певні передумови щодо випадкового члена (ε) і незалежної змінної (x).

Формально критерій метод найменших квадратів можна записати так:

$$S = \sum (y_i - y^*_{i})^2 \rightarrow \min$$

Система нормальних рівнянь.

$$a \cdot n + b \cdot \sum x = \sum y$$

$$a \cdot \sum x + b \cdot \sum x^2 = \sum y \cdot x$$

Для розрахунку параметрів регресії побудуємо розрахункову табл.3.4.

Таблиця 3.4

**Результати регресійного аналізу залежності показників
середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності та
середньооблікову кількість працівників основної діяльності**

АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

x	y	x ²	y ²	x*y
0,8315	372,1	0,6914	138458,41	309,4012
0,9916	368,9	0,9833	136087,21	365,8012
1,1581	368,2	1,3412	135571,24	426,4124
1,4708	368,2	2,1633	135571,24	541,5486
1,8454	361,2	3,4055	130465,44	666,5585
2,4416	364,3	5,9614	132714,49	889,4749
2,487	351,3	6,1852	123411,69	873,6831
2,847	343,2	8,1054	117786,24	977,0904
3,2859	339,4	10,7971	115192,36	1115,2345
3,7592	331,8	14,1316	110091,24	1247,3026
3,9718	316	15,7752	99856,00	1255,0888
4,1727	293,7	17,4114	86259,69	1225,522
4,6222	277,2	21,3647	76839,84	1281,2738
5,8372	249,1	34,0729	62050,81	1454,0465
7,7515	219,1	60,0858	48004,81	1698,3537
10,5597	192,3	111,5073	36979,29	2030,6303
58,0332	5116	313,9826	1685340	16357,4224

Для наших даних система рівнянь має вигляд:

$$\begin{cases} 16a + 58,033 \cdot b = 5116 \\ 58,033 \cdot a + 313,983 \cdot b = 16357,422 \end{cases}$$

Домножимо рівняння (1) системи на (-3.627) , отримаємо систему, яку вирішимо методом алгебраїчного додавання.

$$\begin{cases} -58,033a - 210,486 b = -18555,732 \\ 58,033 \cdot a + 313,983 \cdot b = 16357,422 \end{cases}$$

отримуємо:

$$\text{Звідки } b = -21.2451$$

Тепер знайдемо коефіцієнт «а» з рівняння (1):

$$16a + 58,033 \cdot b = 5116$$

$$16a + 58,033 \cdot (-21,2451) = 5116$$

$$16a = 6348,916$$

$$a = 396,8075$$

Отримуємо емпіричні коефіцієнти регресії: $b = -21,2451$, $a = 396,8075$

Рівняння регресії (емпіричне рівняння регресії): $y = -21,2451 x + 396,8075$

Вибіркові середні:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{58,033}{16} = 3,627$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{5116}{16} = 319,75$$

$$\overline{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{n} = \frac{16357,42}{16} = 1022,339$$

Вибіркові дисперсії:

$$S^2(x) = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{313,98}{16} - 3,627^2 = 6,47$$

$$S^2(y) = \frac{\sum y_i^2}{n} - \bar{y}^2 = \frac{1685340}{16} - 319,75^2 = 3093,69$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$S(x) = \sqrt{S^2(x)} = \sqrt{6,47} = 2,543$$

$$S(y) = \sqrt{S^2(y)} = \sqrt{3093,69} = 55,621$$

Відповідно коефіцієнт кореляції b можна знайти за формулою:

$$b = \frac{\overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S^2(x)} = \frac{1022,339 - 3,627 \cdot 319,75}{6,47} = -21,2451$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x} = 319,75 - (-21,2451) \cdot 3,627 = 396,8075$$

Розрахуємо коваріацію:

$$\text{cov}(x, y) = \overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 1022,339 - 3,627 \cdot 319,75 = -137,42$$

Крім того, коефіцієнт лінійної парної кореляції може бути визначений через коефіцієнт регресії b :

$$r_{x,y} = b \cdot \frac{S(x)}{S(y)} = -21,245 \cdot \frac{2,543}{55,621} = -0,971$$

Лінійний коефіцієнт кореляції приймає значення від -1 до +1.

Зв'язки між ознаками можуть бути слабкими і сильними (тісними). Їх критерії оцінюються за шкалою Чеддока (табл. 3.5). [14]

Таблиця 3.5

Критерії оцінювання за шкалою Чеддока

Діапазон	Зв'язки між ознаками
$0,1 < r_{xy} < 0,3$	слабкі
$0,3 < r_{xy} < 0,5$	помірні
$0,5 < r_{xy} < 0,7$	добрі
$0,7 < r_{xy} < 0,9$	високі
$0,9 < r_{xy} < 1$	досить високі

Відповідно результати розрахунків свідчать про те, що зв'язок між X (середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності) і Y (середньооблікову кількість працівників основної діяльності) досить високий і зворотній.

Для лінійної регресії індекс кореляції дорівнює коефіцієнту кореляції $r_{xy} = -0.971$, отже, отримана величина свідчить про те, що фактор X (середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності) суттєво впливає на Y (середньооблікову кількість працівників основної діяльності).

Відповідно, кореляційний аналіз свідчить про те, що існує проблема на підприємствах АТ «Укрзалізниця», а саме негативна динаміка до скорочення персоналу, що може призвести до негативних наслідків, втрати фахівців та, відповідно, до зниження рівня холістичного розвитку.

3.2. Науково-методичні аспекти до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

Процес управління є необхідним елементом функціонування будь-якої соціально-економічної системи. Одним із видів ефективного управління є індикативне управління економікою, розуміється механізм державного регулювання господарства, в основ сутність якого полягає у сукупності стратегій і цілей управління, єдності методів і критеріїв оцінки результатів управління, системності механізмів впливу на основі формування індикаторів розвитку.

Складні процеси зміни економіки в перехідні періоди показали об'єктивну необхідність раціонального поєднання державного регулювання і ринкових механізмів саморегулювання, становлення змішаної економіки, поєднання організуючої ролі планових показників і творчої ініціативи підприємств.

Завдання індикативного управління полягає у формуванні координації досягнень і реалізації задач з урахуванням потенційних ресурсів підприємства, з використанням інструментів, які не порушують ринкові відносини і умови його діяльності.

Потенціал закладений у використання системи індикативного управління підприємством, орієнтований на використання власних ресурсів, на розширення ємності ринку і формування ефективної структури міжгосподарських зв'язків. Система індикативного управління повинна містити всі елементи і стадії економічного управління, а саме: планування, облік і контроль, регулювання, організація, прогнозування, координація та мотивація [21, 286].

При формуванні наукового підходу до створення системи індикативного управління підприємством доцільно використовувати методичні положення розробок, а саме системний підхід до оцінки діяльності підприємства. Індикативне управління підприємством полягає у проведенні послідовності

операцій з аналізу показників, об'єднаних у блоки, що характеризуються визначеними індикаторами розвитку та формуванні управлінських рішень, з метою адаптації до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [26.286].

Індикативне управління підприємством реалізується в результаті виконання етапів замкнутого контуру управління (рис. 3.11), а саме: встановлення цілей, прогнозування, планування, оцінка потенціалу, облік і контроль, регулювання, організація, мотивація, нормативно-правове забезпечення, інформаційна база.

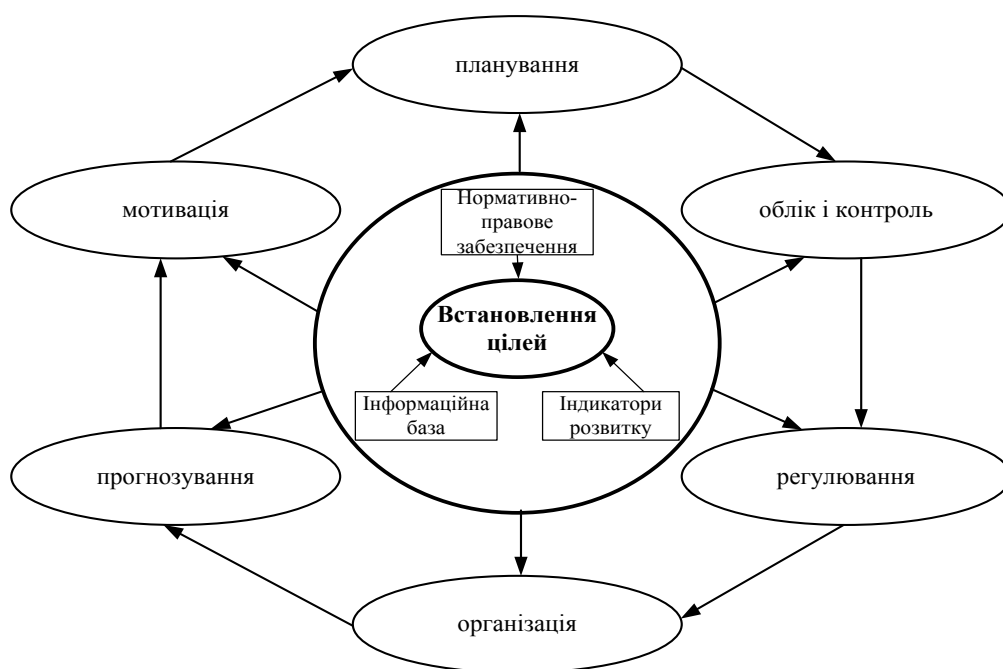


Рис. 3.11. Система індикативного управління підприємством (авторська розробка)

Таким чином, індикативне управління підприємством представляє собою комплексну замкнуту систему взаємодії різних факторів, функцій та індикаторів його розвитку, з ефективного використання ресурсів підприємства, стимулювання діяльності всіх працівників підприємства, направлену на підвищення конкурентоспроможності.

Для покращення даної ситуації необхідно розробити науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, які входять до АТ «Укрзалізниця» або забезпечують його діяльність (рис. 3.12).

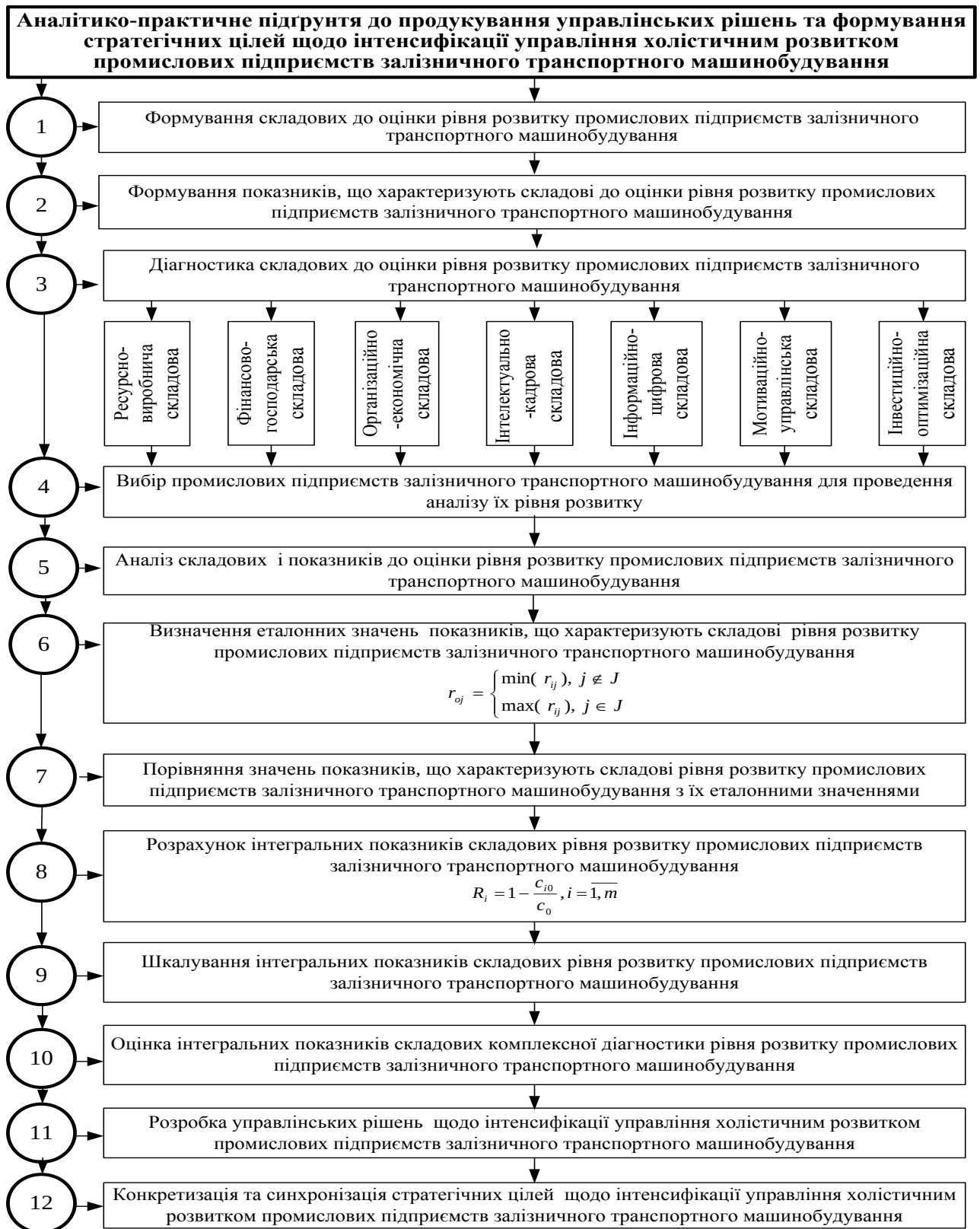


Рис. 3.12. Науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Сутність запропонованого науково-практичного підходу до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників (табл. 3.6), вибору підприємств для проведення аналізу їх діяльності, визначення інтегральних показників та визначення за шкалою їх рівня розвитку для продукування ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком і покращення бізнес-моделі їх функціонування для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 3.6

Складові та показники до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування
(авторська розробка)

Складова	Показники складової	Ум. позначення
1	2	3
Ресурсно-виробнича	Коефіцієнт реальної вартості майна	RV1
	Коефіцієнт маневреності	RV2
	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	RV3
	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	RV4
	Коефіцієнт матеріаловіддачі	RV5
	Коефіцієнт рентабельності матеріальних витрат	RV6
Фінансово-господарська	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	FG1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	FG2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	FG3
	Коефіцієнт тривалості фінансового циклу	FG4
	Коефіцієнт рентабельності продукції	FG5
	Коефіцієнт ліквідності	FG6
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	FG7
Організаційно-економічна	Коефіцієнт оновлення основних засобів	OE1
	Коефіцієнт покриття запасів	OE2
	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	OE3
	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	OE4
	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	OE5
	Коефіцієнт фондівіддачі	OE6
Інтелектуально-кадрова	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	IK1
	Коефіцієнт використання робочого часу	IK2
	Коефіцієнт питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком	IK3

Продовження табл. 3.6

1	2	3
	Коефіцієнт згуртованості колективу	IK4
	Коефіцієнт використання робочого часу	IK5
	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	IK6
	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	IK7
	Коефіцієнт сталості персоналу	IK8
	Коефіцієнт плинності персоналу	IK9
	Коефіцієнт середньомісячного заробітку	IK10
Інформаційно-цифрова	Коефіцієнт витрат на придбання програмного забезпечення	IC1
	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	IC2
	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	IC3
	Коефіцієнт витрат на оновлення програмного забезпечення та цифровізацію	IC4
	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту	IC5
Інвестиційно-оптимізаційна	Коефіцієнт рентабельності інвестицій	IO1
	Коефіцієнт фінансового левериджу	IO2
	Коефіцієнт результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	IO3
	Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні	IO4
	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	IO5
	Коефіцієнт рентабельності інвестицій	IO6
	Коефіцієнт показника параметрів ризику інноваційної діяльності	IO7
	Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні	IO8
Мотиваційно-управлінська	Коефіцієнт ефективності управління	MU1
	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	MU2
	Коефіцієнт витрат на систему управління	MU3
	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	MU4
	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	MU5
	Коефіцієнт рівня мотивування працівників	MU6

На основній фазі обирається сукупність підприємств залізничного транспортного машинобудування для проведення оцінки ступеню їх розвитку (табл. 3.7) та обробки інформаційно-аналітичного забезпечення за 2012-2018 рр.

Таблиця 3.7

**Сукупність підприємств залізничного транспортного
машинобудування для проведення оцінки ступеню їх розвитку**
(авторська розробка)

№ з/п	Назва підприємства	Умовне позначення	ЄДРПОУ
1	ТОВ «Харківський вагонобудівний завод»	ТОВ «ХВЗ»	01056379
2	ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	ПАТ «ДЗРБПВ»	00554514
3	ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року»	ПрАТ «КЕВРЗ»	00480247
4	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	ПАТ «КВБЗ»	05763814
5	Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод»	Філія «ДВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	14294471
6	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	ПРАТ «ЛЛРЗ»	00740599
7	ПрАТ «Запорізький електровагоноремонтний завод»	ПрАТ «ЗЕРЗ»	01056273
8	АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»	АТ «ІФЛРЗ»	13655435
9	ПАТ «Азовмаш»	ПАТ «Азовмаш»	30832888
10	Філія АТ «Укрзалізниця» «Панютинський вагоноремонтний завод»	ФІЛІЯ "ПВРЗ" ПАТ «Укрзалізниця»	40081305

Опис діяльності підприємств залізничного транспортного машинобудування, що аналізуються, наведено в Дод. Д.

В табл. 3.8 наведено аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» за 2012–2018 рр. (коефіцієнтний вимір).

Таблиця 3.8

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод»
за 2012–2018 рр., % (авторська розробка)**

Складова	Показники складової	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно-виробнича	RV1	88,61	74,15	73,36	70,06	75,40	76,30	62,41
	RV2	82,09	92,48	97,37	91,49	81,02	82,70	72,45
	RV3	80,63	86,07	84,23	82,65	81,46	83,99	60,62
	RV4	82,55	89,70	83,97	76,82	83,86	76,77	87,91
	RV5	89,88	90,19	87,18	82,67	85,11	83,59	88,39
	RV6	89,09	80,56	85,70	82,75	79,82	82,85	78,95
Фінансово-господарська	FG1	91,66	87,27	88,99	84,27	65,80	85,25	85,53
	FG2	74,33	76,88	90,88	67,74	70,62	68,43	84,52
	FG3	76,30	74,58	92,98	69,20	72,49	66,38	86,48
	FG4	73,70	72,13	69,49	60,88	70,01	64,20	64,63
	FG5	71,95	70,90	68,12	55,55	68,36	63,10	63,35
	FG6	79,54	78,37	79,40	76,76	75,57	69,74	73,85
	FG7	79,95	79,73	69,80	82,20	71,15	74,15	68,40
Організаційно-економічна	OE1	76,82	78,42	74,37	75,79	68,37	72,93	72,88
	OE2	92,91	76,94	77,10	70,43	75,40	76,31	75,94
	OE3	92,06	73,08	63,21	74,49	71,63	72,49	49,37
	OE4	97,67	81,31	68,03	50,24	68,89	70,49	89,53
	OE5	70,90	73,78	73,14	76,13	77,44	78,57	76,64
	OE6	74,33	76,88	90,88	67,74	70,62	68,43	84,52
Інтелектуально-кадрова	IK1	76,30	74,58	92,98	69,20	72,49	66,38	86,48
	IK2	73,70	72,13	69,49	60,88	70,01	64,20	64,63
	IK3	83,60	83,03	78,33	70,95	99,49	86,82	88,59
	IK4	69,48	72,87	63,16	61,61	101,80	88,83	90,64
	IK5	81,98	78,74	72,65	69,44	100,78	87,95	89,74

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK6	69,07	70,68	72,06	72,65	87,27	83,91	87,90
	IK7	81,06	68,60	84,69	71,43	81,98	85,40	85,80
	IK8	78,24	80,93	95,67	71,30	74,33	72,03	88,97
	IK9	80,32	78,51	97,88	72,84	76,30	69,87	91,03
	IK10	77,58	75,93	73,14	64,08	73,70	67,58	68,03
Інформаційно-цифрова	IC1	75,74	74,63	71,71	58,47	71,95	66,42	66,68
	IC2	83,73	82,49	83,58	80,79	79,54	73,41	77,73
	IC3	84,16	83,93	73,47	86,53	74,90	78,06	72,00
	IC4	80,87	82,55	78,28	79,77	71,97	76,77	76,71
	IC5	101,18	97,80	80,99	81,15	74,14	79,37	78,33
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	55,34	96,90	76,93	66,54	78,41	75,40	63,16
	IO2	119,77	102,81	85,59	71,61	52,89	72,52	72,65
	IO3	77,40	74,63	77,66	76,99	80,14	81,51	72,06
	IO4	98,07	114,69	96,84	86,42	90,55	90,19	87,18
	IO5	83,47	90,64	70,92	52,05	70,84	81,68	85,70
	IO6	72,42	48,57	80,75	78,15	61,80	80,06	88,99
	IO7	84,54	86,39	80,99	71,77	76,41	82,08	90,88
	IO8	85,43	83,57	89,29	92,18	80,81	79,25	92,98
Мотиваційно-управлінська	MU1	76,93	73,36	78,06	77,23	73,75	79,37	69,49
	MU2	91,15	88,61	74,15	73,36	70,06	75,40	68,12
	MU3	83,10	82,09	92,48	97,37	91,49	81,02	70,62
	MU4	59,17	80,63	86,07	84,23	82,65	81,46	72,49
	MU5	94,22	82,55	89,70	83,97	76,82	83,86	70,01
	MU6	95,63	89,88	90,19	87,18	82,67	85,11	68,36

Ресурсно-виробнича складова комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризується такими показниками:

коефіцієнт реальної вартості майна протягом 2012–2018 рр. мав мінливі значення. Так, найбільше значення спостерігалось у 2012 році й становило 88,61, найменше у 2018 році – 62,41;

значення показника коефіцієнта маневреності також змінювалися в аналізованому періоді, при цьому з 2014 року спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Отримані значення маневреності підприємства у 20016–2018 рр. є досить низькими. Так, найбільший прибуток підприємство отримало у 20013 та 2014 рр., коли значення становило 92,48 та 97,37 відповідно;

коефіцієнт частки ринку або його сегменту характеризує місце підприємства в структурі ринку. Найбільш суттєве зниження даного показника відбувалася у 2018 р. до рівня 60, 62 %, а найбільший показник спостерігався у 2013 році на рівні 86,07 %;

проаналізувавши значення загальних інноваційних витрат, встановлено, що найбільше значення ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» мав у 2013 році – 89,70 %, в інші роки спостерігалася стабільна тенденція;

значення коефіцієнта матеріаловіддачі впродовж звітного періоду має незначне зниження;

рентабельність матеріальних витрат протягом розглянутого періоду має тенденцію до зниження, що негативно впливає на діяльність підприємства.

Фінансово-господарська складова ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризує рівень розвитку підприємства та показує можливості щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком. Складова прийняття рішень щодо комплексної діагностики фінансово-господарського управління підприємства характеризується такими показниками:

величина дебіторської заборгованості у 20012–2018 рр. мала тенденцію до зниження, така динаміка є позитивною в діяльності підприємства;

коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, значне зниження спостерігалось у 2015 та 2017 рр. Відповідно дорівнювало 67,74 % та 68,43 %;

коефіцієнт тривалості фінансового циклу мав також значне зниження у 2015 році – 60,88 %, а у 2017 році – 64,2 %;

коефіцієнт рентабельності продукції мав тенденцію до постійного зниження, а саме значне зниження спостерігалось у 2015 році, що склало 55,55 %;

коефіцієнт ліквідності протягом розглянутого періоду постійно знижувався;

коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про її постійне зниження але не значне, лише у 2014 – 69.8 %, та у 2018 – 68,4 %;

загально складова фінансово-господарської діяльності ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» свідчить про наявність проблем у господарській діяльності, має низький ступінь розвитку та вимагає значних змін.

Організаційно-економічна складова оцінки ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризується наступними показниками:

коефіцієнт оновлення основних засобів протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, значне зниження відбулося у 2016 році та склало 68,37 %;

коефіцієнт покриття запасів протягом розглянутого періоду знижувався приблизно на 25 % у порівнянні з попередніми роками;

коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації постійно знижувався протягом розглянутого періоду, значне зниження спостерігалось у 2014 році та склало 63,21 %;

коефіцієнт зміни витрат на виробництво мав постійну тенденцію до незначних змін;

коефіцієнт витрат на одну грн. реалізованої продукції також протягом розглянутого періоду мав незначне зниження;

коефіцієнт фондівддачі постійно знижувався, що негативно впливало на діяльність підприємства.

Інтелектуально-кадрова складова ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризується показниками:

коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці свідчить проте, що протягом розглянутого періоду керівництво підприємства не застосовувало кардинально нових креативних та інноваційних видів праці, про що свідчить зниження даного коефіцієнту протягом розглянутого періоду, значне зниження спостерігалось у 2015 році, що склало 69,2 % та у 2017 році – 66,38 %;

значні зміни в діяльності підприємства відобразилися на коефіцієнті використання робочого часу, значне зниження відбувалося у 2015 році, що склало 60,78 %, у 2017 – 64,2 % та 2018 – 64,63 %;

коефіцієнт питомої ваги працівників які працюють за гнучким графіком протягом розглянутого періоду значно не знижувався;

коефіцієнт згуртованості колективу свідчить про позитивну динаміку що спостерігається особливе підвищення у 2016 році, що склало 101,8 %;

коефіцієнт використання робочого часу протягом розглянутого періоду значно не змінювався за винятком 2015 року та склав 69,44 %;

коефіцієнт рентабельності витрат на персонал протягом розглянутого періоду постійно зменшувався в середньому на 20 %;

коефіцієнт витрат на навчання персоналу протягом розглянутого періоду свідчить про зниження цього показника, особливе зниження спостерігалось у 2013 році, що склало 68,6 %;

коефіцієнт сталості персоналу та коефіцієнт плинності персоналу свідчить про постійне зниження даних показників, що свідчить про постійні зміни в організаційній структурі підприємства;

коефіцієнт середньомісячного заробітку за розглянутий період показує постійні зміни в напрямку зниження, особливо це спостерігалось у 2015 році(64,08 %) та у 2017 році (67,58 %), у 2018 році (68,03 %).

Інформаційно-цифрова складова ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» в сучасних умовах господарювання відіграє значну роль у його розвитку та характеризується наступними показниками:

коефіцієнт витрат на придбання програмного забезпечення за розглянутий період мав негативну тенденцію, а саме, значне зниження спостерігалось у 2015 р.(58, 48%), 2017 р. (67,58%) та у 2018 р. (68,03%);

коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази, коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції та коефіцієнт на оновлення програмного забезпечення та цифровізацію за розглянутий період мав тенденцію до зниження в середньому на 20%, що свідчить про те, що керівництво підприємства не достатньо уваги приділяє уваги цьому актуальному напрямку розвитку;

витрати на формування та утримання сайту підприємства мали тенденцію до зниження, за винятком 2012 р. де вони мали тенденцію до збільшення та склали 101,18%.

Інвестиційно-оптимізаційна складова ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризується наступними показниками:

коефіцієнт рентабельності інвестицій свідчить про те, що було відсутнє значне інвестування у розвиток підприємства, що відображається на загальній тенденції зниження розвитку підприємства, розширенню та удосконаленню виробничих, наукових, трудових та інших напрямів розвитку. Значне зниження даного показника спостерігалось у 2015 р. (66.54%) та у 2018 р. (63,16%);

коефіцієнт фінансового левериджу, що характеризується довгостроковим залученням позикових коштів, протягом розглянутого періоду мав значне зниження у 2016 році на рівні 52,89 %;

коефіцієнт результативності інноваційно-інвестиційної діяльності протягом розглянутого періоду мав тенденцію до зниження, ще негативно впливає на розвиток підприємства;

коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні мав практично незмінну позицію, що не давало додаткових можливостей для розвитку підприємства;

коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці протягом розглянутого періоду мав значну тенденцію до зменшення у 2013 році (48,57 %) та у 2016 році (61,8 %), що негативно впливає на ступінь розвитку підприємства;

коефіцієнт показника параметрів ризику інноваційної діяльності та коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні протягом розглянутого періоду значно не змінювалися, що підтверджено відсутністю достатньої кількості надходження інвестицій у розвиток підприємства, та негативно впливає на загальний стан підприємства.

Мотиваційно-управлінська складова ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» характеризується наступними показниками:

коефіцієнт ефективності управління свідчить про зниження рівня управлінської ефективності, що негативно відображається на діяльності підприємства, що спричинило зниження коефіцієнту витрат на утримання апарату управління, коефіцієнту витрат на систему управління, та коефіцієнту витрат на контрольованість процесу;

на підприємстві протягом розглянутого періоду мали тенденції до зниження витрати на підвищення управлінського складу та рівня мотивування працівників, що також негативно впливає на розвиток підприємства.

Унаслідок економічної кризи в Україні, яка виникла під впливом низки факторів, підприємства зазнають впливу безлічі ризиків. Постійні фінансові та політичні потрясіння призводять до значного погіршення умов діяльності підприємств. Але в умовах швидкого падіння вартості національної валюти особливо негативний вплив має саме валютний ризик. Тому, коефіцієнти економічного та валютного ризику мають досить високі значення у звітному періоді.

Результати аналізу складових комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку підприємства ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» за 2012-2018 рр. свідчать про те, що протягом розглянутого періоду складові та їх показники мали тенденцію до постійної зміни під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що в більшості випадків негативно впливало на розвиток підприємства, знижуючи рівень його конкурентоспроможності.

Отже, керівництву ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» необхідно адаптовуватися до нових викликів, залучати фахівців для побудови антикризової стратегії розвитку, активно залучати власний кадровий потенціал з метою інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства.

Опис діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено в Дод. Е.

Результати аналізу складових комплексної діагностики оцінки ступеню розвитку інших розглянутих підприємств залізничного транспортного машинобудування за 2012–2018 рр. наведено у Дод. Ж., свідчать про те, що більша частина підприємств, що аналізується, знаходиться в складному стані та потребує активного впровадження процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком для виходу на нові ринки збуту.

3.3. Комплексна інтегральна оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

Від об'єктивності і точності оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування багато в чому залежить ефективність роботи щодо вдосконалення систем їх ефективного управління з використанням процесу інтелектуалізації. Показники роботи підприємств залізничного транспортного машинобудування іноді виявляються досить суперечливими, відповідно, це викликає складність у проведенні ефективної оцінки ступеню їх розвитку. У зв'язку з цим для оцінювання ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування найбільш значущі показники пропонується об'єднати в комплексний інтегральний показник.

Індивідуальна характеристика результатів оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування може бути невизначеною, проте її інформативність підвищиться, якщо здійснити порівняння показників сукупності обраних підприємств.

Визначаються інтегральні показники складових та показників оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування за допомогою найпростіших детермінованих і стохастичних методів розрахунку інтегральних показників, а саме: середньої арифметичної стандартизованих значень; бальної оцінки; суми фактичних показників; геометричної середньої; суми відстаней до величини еталону тощо.

Розрахунок інтегрального показнику ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно привести систему показників до єдиного виміру, а саме: провести процедуру нормування, тобто отримати кількісні показники [281, 290, 525].

Нормування виконується для отримання показників – «ідеальних» та показників – «анти ідеальних». Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих показників, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значень, та тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку.

Було проведено процедуру нормування за методом головного критерію оптимальності, мажоритарної згортки та адитивної згортки критеріїв за відомими приватними критеріями оптимальності обраних статистичних показників $f_1, f_2, \dots, f_n$. Ці методи використовуються, якщо існує часний критерій, важливість якого значно перевищує важливість всіх інших критеріїв [281, 290, 525].

В якості цільової функції обирається один, істотно найбільш значущий часний критерій $f_s \in \{f_j\}_n$, а інші критерії враховуються у вигляді обмежень:

$$\varphi = f_s \rightarrow \text{extr}, \quad (3.1)$$

$$f_j^- \leq f_j \leq f_j^+ \quad \text{для всіх } j \neq s,$$

де f_j^- , f_j^+ - відповідно нижня й верхня припустимі межі j -ї компоненти множини оцінок.

Простота методу головного критерію оптимальності визначила широке його застосування на практиці, однак він має істотні недоліки, пов'язані зі складністю визначення граничних значень f_j^- , f_j^+ , а також з тим, що значення інших, що задовольняють обмеженням критеріїв при оцінці альтернатив, не враховуються.

Метод адитивної згортки критеріїв використовується, якщо критерії незалежні за цінністю (корисністю) і їхню відносну значущість можна виміряти за кількісною шкалою [281, 290, 525].

Цільова функція φ в даному випадку має вигляд:

$$\varphi = \sum_{j=1}^n \lambda_j \hat{f}_j \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

де λ_j - відносний коефіцієнт значущості j -го приватного критерію,

$$\lambda_j \geq 0, \quad \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1;$$

$\hat{f}_j$ - j -й часний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Операція нормування дозволяє виключити вплив на цільову функцію одиниць виміру, величини інтервалу припустимих значень приватного критерію, а також уточнює його екстремальність по максимуму:

$$\hat{f}_j = \begin{cases} (f_j - f_j^-) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \max, \\ (f_j^+ - f_j) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \min, \end{cases} \quad (3.3)$$

$\hat{f}_j$ - j -й часний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Пропонується методика оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування за допомогою інтегрального показника (I), що визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i * R_i \quad (3.4)$$

де λ_i - коефіцієнт, що відображає рівень значущості групи показників;

R_i - величина частного критерію за i -тою групою показників;

n - число груп показників, які характеризують рівень підприємства.

Цей підхід дає можливість провести оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування, що визначає тенденцію рівня сприйняття ними елементів інтелектуалізації, як економічного процесу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують розвиток підприємства відповідно до його рівня сприйняття різних сценаріїв управління холістичним розвитком у поєднанні з оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями, що є основою для будови динамічних моделей в рамках моделювання, результатом якого є комбіновані сценарії саморозвитку та сценарії за стратегіями управління.

Чим ближче величина співвідношення до 1, тим вище рівень ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування. При цьому оцінка рівня ступеня розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування не тільки розрахунок кількісного показника, але і його якісну інтерпретацію.

Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності підприємств залізничного транспортного машинобудування багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалювання управління холістичним розвитком підприємств.

Складність такої оцінки полягає у тому, що самі показники роботи підприємств найчастіше виявляються досить суперечливими.

У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта найбільш значимі показники в процесі аналізу результатів роботи підприємств залізничного транспортного машинобудування пропонується об'єднати в один інтегральний показник.

Інтегральне оцінювання ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування розраховується за допомогою формул [281, 290, 525]:

$$XS_{ij} = \frac{X_{ij} - \overline{X_i}}{S_i} \quad (3.5)$$

де XS_{ij} - стандартизоване значення i -го показника j -ї групи показників;

X_{ij} - вихідне значення i -го показника j -ї групи показників;

X_i - середнє значення i -го показника;

S_i - середньоквадратичне відхилення i -го показника.

$$d_{jo} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (XS_{ij} - XS_{io})^2} \quad (3.6)$$

де d_{jo} - відстань між стандартизованими значеннями показників i значень еталона j -ї групи показників;

XS_{io} - еталонне стандартизоване значення i -го показника.

Інтегральний показник ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування за окремими групами показників розраховується за допомогою формул:

$$I_R = 1 - \frac{d_{jo}}{d_o}, \quad (3.7)$$

де $d_o = \overline{d_0} + 2S_0$;

$$\overline{d_0} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{j0};$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_{j0} - \overline{d_0})^2}.$$

I_R – розрахунок інтегрального показника ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування який забезпечує комплексну оцінку стану сприйняття впровадження управління холістичним розвитком.

В табл. 3.9 наведені умовні позначення інтегральних показників комплексної оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Результати розрахунків інтегральної оцінки показників складових комплексної оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування за 2012 – 2018 р.р., (коефіцієнтний вимір) наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.9

Умовне позначення інтегральних показників оцінки ступеню розвитку підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Інтегральний показник	Умовне позначення інтегрального показника
Інтегральний показник ресурсно-виробничої складової оцінки ступеню розвитку підприємств	RV
Інтегральний показник фінансово-господарської складової оцінки ступеню розвитку підприємств	FG
Інтегральний показник організаційно-економічної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	OE
Інтегральний показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IK
Інтегральний показник інформаційно-цифрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IC
Інтегральний показник інвестиційно-оптимізаційної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IO
Інтегральний показник мотиваційно-управлінської оцінки ступеню розвитку підприємств	MU

Таблиця 3.10

**Інтегральна оцінка показників складових ступеню розвитку
підприємств залізничного транспортного машинобудування за 2010 –
2017 р.р., (коефіцієнтний вимір) (авторська розробка)**

Підприємства	Умовні показники	Інтегральні показники за роками						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «ХВЗ»	RV	0,327	0,355	0,398	0,361	0,319	0,343	0,382
	FG	0,357	0,371	0,384	0,284	0,328	0,319	0,266
	OE	0,325	0,345	0,351	0,279	0,329	0,316	0,316
	IK	0,272	0,271	0,293	0,334	0,335	0,321	0,289
	IC	0,262	0,361	0,315	0,239	0,327	0,356	0,305
	IO	0,321	0,296	0,365	0,323	0,396	0,276	0,297
	MU	0,358	0,261	0,394	0,288	0,272	0,308	0,305
ПАТ «ДЗРБПВ»	RV	0,647	0,651	0,496	0,622	0,548	0,686	0,692
	FG	0,595	0,772	0,474	0,558	0,636	0,738	0,682
	OE	0,625	0,747	0,625	0,518	0,578	0,832	0,872
	IK	0,582	0,695	0,586	0,534	0,606	0,742	0,653
	IC	0,683	0,718	0,486	0,528	0,714	0,752	0,585
	IO	0,692	0,824	0,539	0,513	0,632	0,768	0,674
	MU	0,778	0,796	0,564	0,526	0,552	0,816	0,758
ПрАТ «КЕВРЗ»	RV	0,685	0,529	0,688	0,719	0,694	0,827	0,745
	FG	0,695	0,472	0,623	0,645	0,645	0,831	0,926
	OE	0,791	0,519	0,689	0,475	0,585	0,935	0,785
	IK	0,778	0,613	0,679	0,537	0,569	0,881	0,785
	IC	0,711	0,544	0,644	0,788	0,508	0,779	0,687
	IO	0,685	0,521	0,473	0,763	0,548	0,941	0,793
	MU	0,741	0,465	0,614	0,632	0,652	0,846	0,867
ПАТ «КВБЗ»	RV	0,789	0,854	0,602	0,543	0,808	0,674	0,476
	FG	0,861	0,751	0,635	0,638	0,758	0,618	0,645
	OE	0,887	0,829	0,503	0,485	0,817	0,744	0,801
	IK	0,894	0,825	0,673	0,548	0,798	0,762	0,428
	IC	0,765	0,955	0,657	0,454	0,748	0,625	0,529
	IO	0,899	0,731	0,462	0,698	0,849	0,566	0,409
	MU	0,776	0,714	0,586	0,652	0,765	0,563	0,721
Філія «ДВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	RV	0,366	0,335	0,233	0,368	0,425	0,151	0,373
	FG	0,264	0,259	0,381	0,428	0,363	0,404	0,283
	OE	0,317	0,327	0,263	0,336	0,327	0,343	0,292
	IK	0,212	0,276	0,272	0,321	0,305	0,351	0,335
	IC	0,254	0,418	0,378	0,236	0,227	0,417	0,484
	IO	0,347	0,289	0,224	0,341	0,217	0,385	0,238

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	MU	0,352	0,328	0,168	0,369	0,461	0,254	0,324
ПРАТ «ЛІРЗ»	RV	0,748	0,591	0,636	0,442	0,303	0,418	0,458
	FG	0,685	0,485	0,782	0,599	0,418	0,429	0,476
	OE	0,719	0,592	0,741	0,727	0,553	0,461	0,52
	IK	0,827	0,647	0,781	0,581	0,427	0,512	0,336
	IC	0,825	0,784	0,487	0,737	0,284	0,273	0,398
	IO	0,416	0,592	0,682	0,564	0,342	0,476	0,227
	MU	0,431	0,741	0,495	0,707	0,248	0,532	0,355
ПрАТ «ЗЕРЗ»	RV	0,623	0,608	0,427	0,311	0,309	0,259	0,327
	FG	0,678	0,441	0,343	0,421	0,444	0,394	0,379
	OE	0,594	0,516	0,412	0,211	0,396	0,362	0,418
	IK	0,791	0,641	0,524	0,408	0,387	0,291	0,382
	IC	0,563	0,523	0,327	0,435	0,399	0,349	0,328
	IO	0,787	0,602	0,395	0,316	0,481	0,338	0,297
	MU	0,703	0,692	0,308	0,406	0,389	0,425	0,527
АТ «ІФЛРЗ»	RV	0,582	0,478	0,583	0,406	0,645	0,424	0,244
	FG	0,421	0,393	0,469	0,519	0,378	0,327	0,376
	OE	0,505	0,548	0,609	0,285	0,526	0,353	0,353
	IK	0,491	0,558	0,409	0,581	0,496	0,429	0,239
	IC	0,445	0,633	0,427	0,568	0,549	0,306	0,177
	IO	0,553	0,463	0,502	0,517	0,526	0,243	0,186
	MU	0,656	0,642	0,421	0,547	0,494	0,235	0,361
ПАТ «Азовмаш»	RV	0,818	0,893	0,479	0,668	0,284	0,327	0,237
	FG	0,729	0,729	0,469	0,597	0,335	0,315	0,243
	OE	0,706	0,802	0,591	0,697	0,467	0,359	0,412
	IK	0,715	0,825	0,563	0,483	0,422	0,253	0,348
	IC	0,825	0,804	0,692	0,614	0,484	0,419	0,328
	IO	0,745	0,787	0,502	0,458	0,447	0,364	0,279
	MU	0,804	0,867	0,691	0,589	0,358	0,376	0,414
ФІЛІЯ «ПВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	RV	0,876	0,819	0,764	0,772	0,867	0,659	0,474
	FG	0,779	0,754	0,895	0,736	0,697	0,633	0,501
	OE	0,774	0,572	0,851	0,679	0,646	0,464	0,525
	IK	0,858	0,605	0,816	0,618	0,585	0,516	0,644
	IC	0,863	0,642	0,671	0,659	0,739	0,618	0,503
	IO	0,679	0,801	0,864	0,862	0,646	0,829	0,433
	MU	0,685	0,712	0,673	0,785	0,696	0,655	0,662

На думку автора, вага розглянутих групових показників однакова, тому інтегральна оцінка показників оцінки рівня розвитку промислових

підприємств залізничного транспортного машинобудування є «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують, та може бути розраховано як середнє геометричне за формулою 3.8.

$$I_{IR} = \sqrt[7]{RV \cdot FG \cdot OE \cdot IK \cdot IC \cdot IO \cdot MU} \quad (3.8)$$

Інтегральний показник оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями.

Загальні інтегральні показники ступеню оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування розраховуються за допомогою середньої геометричної. У цій методиці враховується велика кількість факторів, які характеризують ступінь оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Результати розрахунку загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Загальний інтегральний показник оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, коеф. вимір
(авторська розробка)

№ з/ п	Назва підприємства	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ТОВ «ХВЗ»	0,315	0,320	0,355	0,299	0,328	0,319	0,307
2	ПАТ «ДЗРБПВ»	0,655	0,741	0,536	0,542	0,607	0,761	0,697
3	ПрАТ «КЕВРЗ»	0,725	0,521	0,626	0,642	0,597	0,861	0,795

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	ПАТ «КВБЗ»	0,837	0,805	0,583	0,568	0,791	0,646	0,556
5	Філія «ДВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	0,297	0,315	0,264	0,338	0,321	0,314	0,325
6	ПРАТ «ЛЛРЗ»	0,642	0,626	0,647	0,614	0,356	0,435	0,384
7	ПрАТ «ЗЕРЗ»	0,672	0,569	0,385	0,349	0,398	0,341	0,374
8	АТ «ІФЛРЗ»	0,517	0,526	0,483	0,477	0,511	0,323	0,265
9	ПАТ «Азовмаш»	0,762	0,814	0,563	0,581	0,393	0,341	0,316
10	ФІЛІЯ "ПВРЗ" ПАТ «Укрзалізниця»	0,784	0,695	0,786	0,726	0,692	0,616	0,529

Динаміка загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено на рис. 3.13.

Для визначення рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування раціонально використовувати шкалу Харрінгтона, яка є універсальною та представляє багатоінтервальну дискретну вербально-числову шкалу, що складається з п'яти інтервалів одиничного відрізка, та характеризує ступінь наближення до еталону (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Інтервали якісної оцінки інтегрального показника ступеню оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за шкалою Харрінгтона (авторська розробка)

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона	Умовне позначення інтервалу
0-0,2	Дуже низький (Very low)	VL
0,2-0,37	Низький (Low)	L
0,37-0,63	Середній (Average)	A
0,63-0,8	Високий (High)	H
0,8-1	Дуже високий (Very high)	VH

**Динаміка загального інтегрального показника оцінки
рівня розвитку промислових підприємств залізничного
транспортного машинобудування**

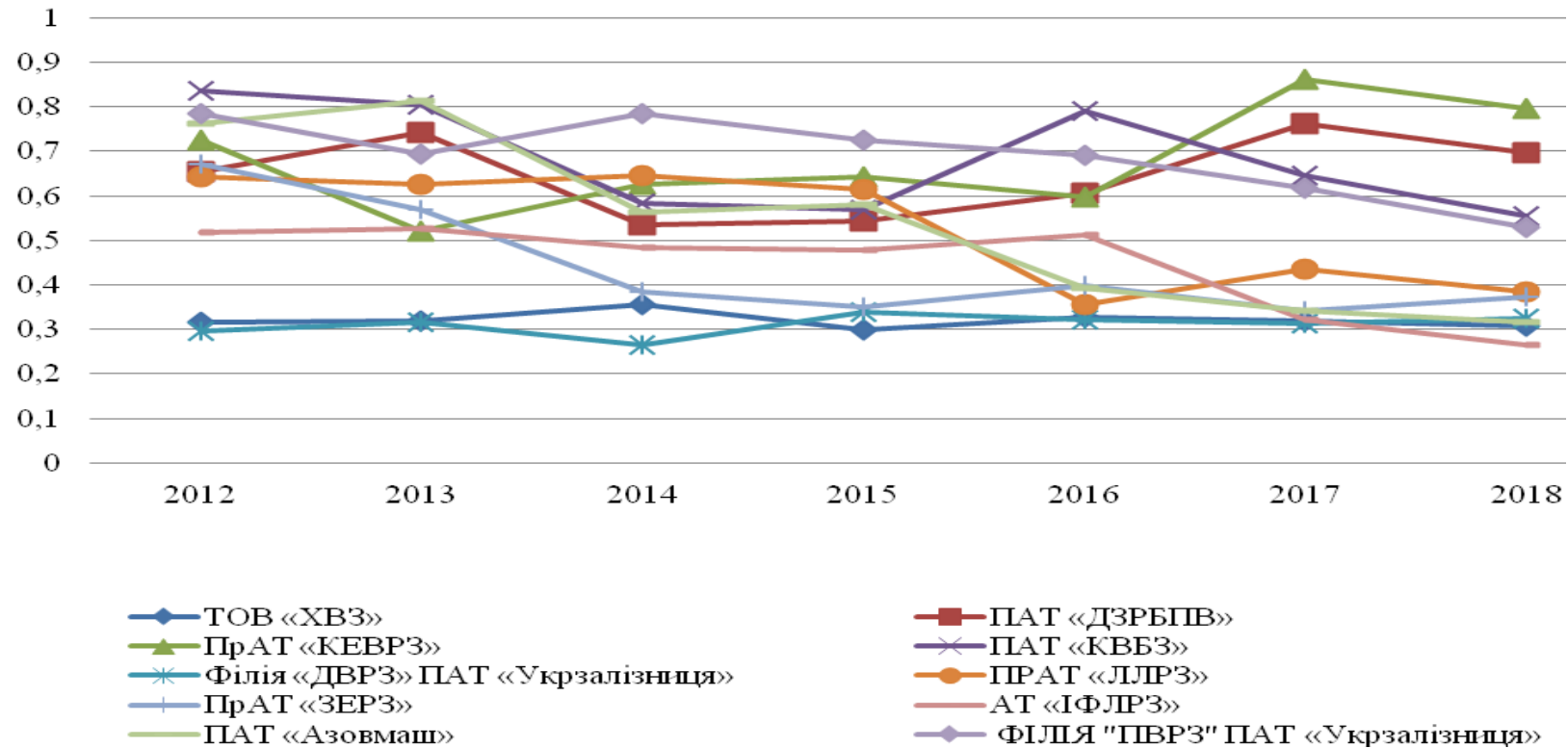


Рис. 3.13. Динаміка загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Загальні інтегральні показники ступеню оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування та їх якісний вимір за 2012-2018 рр. за шкалою Харінгтона наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Загальні інтегральні показники ступеню оцінки рівня розвитку
промислових підприємств залізничного транспортного
машинобудування та їх якісний вимір за 2012-2018 рр. за шкалою
Харінгтона (авторська розробка)**

№ з/ п	Назва підприємства	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	ТОВ «ХВЗ»	L	L	L	L	L	L	L
2	ПАТ «ДЗРБПВ»	H	H	A	A	A	H	H
3	ПрАТ «КЕВРЗ»	H	A	A	H	A	V	H
4	ПАТ «КВБЗ»	VH	VH	A	A	H	H	A
5	Філія «ДВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	L	L	L	L	L	L	L
6	ПРАТ «ЛІРЗ»	H	A	H	A	L	A	A
7	ПрАТ «ЗЕРЗ»	H	A	A	L	A	L	A
8	АТ «ІФЛРЗ»	A	A	A	A	A	L	L
9	ПАТ «Азовмаш»	H	VH	A	A	A	L	L
10	ФІЛІЯ «ПВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця»	H	H	H	H	H	H	H

Отже, результати розрахунку загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування свідчать про те, що більшість підприємств знаходяться в критичному стані, це пов'язано з активним

впливом зовнішнього середовища на формування ефективної бізнес-моделі.

За результатами проведеного дослідження визначено, що сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, та підвищенням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Це вимагає продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для формування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Проаналізовано структуру транспортної системи України, надано характеристики, виокремлено переваги та недоліки; розглянуто обсяг та структуру перевезених вантажів за видами транспортної системи України за період 1996-2019 рр., визначено, що автомобільний ($\approx 67\%$) та залізничний ($\approx 22\%$) види транспорту найбільше користуються попитом та мають більше переваг в порівнянні з іншими видами транспортної системи України.

Доведено, що залізничний транспорт, в порівнянні з іншими видами транспорту в Україні, має певні переваги, які сфокусовано на: пристосуванні для перевезення різних партій вантажів за будь-яких погодних умов; забезпеченні можливості швидкої доставки вантажу на великі відстані; високий рівень безпеки та надійності; стабільні транспортні зв'язки тощо.

Визначено, що основним вектором холістичного розвитку АТ «Укрзалізниця» є ефективне використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів, що надасть змогу вирішити ряд проблемно-орієнтованих питань для розвитку бізнес-моделі та підвищити рівень конкурентоспроможності з корегуванням та синхронізацією стратегічних цілей. Саме людський ресурс має можливість підвищувати рівень

інтелектуалізації управління холістичним розвитком АТ «Укрзалізниця», відповідно, проаналізовано показники середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності та середньооблікову кількість працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за допомогою кореляційного аналізу рівняння парної регресії, результати свідчать про те, що фактор середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності суттєво впливає на середньооблікову кількість працівників основної діяльності. Це свідчить про те, що існує проблема на підприємствах АТ «Укрзалізниця», пов'язана з негативною динамікою до скорочення персоналу, що може призвести до негативних наслідків, втрати фахівців та, відповідно, до зниження рівня їх холістичного розвитку.

Для покращення даної ситуації розроблено науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, які входять до АТ «Укрзалізниця» або забезпечують його діяльність.

Результати розрахунку загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, свідчать про те, що більшість підприємств знаходяться в критичному стані, це пов'язано з активним впливом зовнішнього середовища на формування ефективної бізнес-моделі.

Відповідно, для виходу з такої ситуації необхідне продукування ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком. Створювати ефективну систему мотивації працівників та підґрунтя до ефективного використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів. Виявляти, оцінювати, локалізувати та нейтралізувати ризики різної етимології походження, формувати стратегічно-орієнтовані моделі тощо.

Висновки до розділу 3

В дисертації визначено, що в сучасних умовах господарювання на рівень розвитку держави впливає активність підприємств та їх можливість адаптуватись до турбулентних вимог внутрішнього та зовнішнього середовища. Більшість вітчизняних підприємств з моменту незалежності України збанкрутували, основними причинами були розірвання промислових зв'язків з країнами СНД, не відповідність сучасним світовим вимогам до якості продукції, застарілі технології тощо. Всі ці проблеми, протягом всього періоду незалежності України, призводили до занепаду вітчизняної економіки. Вітчизняні підприємства, які продовжують свою діяльність, вчасно використовували адаптивні підходи в критичних економічних ситуаціях, що виникали на внутрішніх та зовнішніх ринках.

За статистичними даними України кількість суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2017 рр. постійно знижувалася. На зміну цих показників впливають економічний стан розвитку країни, політичний стан, внутрішні та зовнішні відносин між країнами та ін.

Найбільше зниження кількості суб'єктів господарювання спостерігались в період з 2011 по 2013 рр., що пов'язано з відтоком іноземних інвестицій та виводу підприємств за кордон.

Отже, для того, щоб підвищити кількість підприємств в Україні, які є запорукою розвитку країни, гарантіями наявності робочих місць, основою соціально-економічного розвитку суспільства, необхідно використовувати адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах.

Адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах має базуватися на кількісному аналізі ефективності діяльності підприємства і його підрозділів за допомогою систематизації виробничих показників, розширення повноважень і відповідальності підрозділів, посилення

мотиваційної складової управління, що відображаються у виконанні функцій передбачення, координації та інтеграції в системі управління підприємством.

Головним моментом в адаптивному підході до управління змінами на підприємствах є проблема пристосування до ситуацій, які виникають під впливом різних факторів. Однак, уявлення про адаптивний підхід до управління змінами на підприємствах, за яким бажаний стан системи визначається на засадах попереднього процесу управління і накопиченого досвіду, є недосконалим.

Важливо, щоб підприємство як система, що використовує адаптивні підходи до управління змінами, володіло би також властивостями самостійного пристосування і самоорганізації до факторів, що виникають.

Сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування та підвищенням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції, вимагають продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для формування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Сталий розвиток науки управління висуває нові вимоги, з фокусуванням на активний розвиток процесу цифровізації, до керівництва промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування для формування ефективних бізнес-моделей, з урахуванням виникнення передбачуваних та непередбачуваних ризикових ситуацій, які можуть призвести до дестабілізації їх функціонування.

Активний розвиток суспільства вимагає від транспортної системи України формування нових напрямів для задоволення потреб стейкхолдерів, що пов'язані з підвищенням рівня якості перевезень, швидкості доставки, комфортності, ергономічності, екологічності, а саме

найголовніше – економічності. Задоволення цих вимог надасть можливість транспортній системі України удосконалити бізнес-моделі за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищити рівень інвестиційної привабливості, але для ефективної реалізації цих програм необхідно активно використовувати наявні та приховані інтелектуально-потенційно-людські ресурси завдяки стимулюванню цієї діяльності.

Залізничний транспорт, в порівнянні з іншими видами транспорту в Україні має певні переваги, які сфокусовано на: пристосуванні для перевезення різних партій вантажів за будь-яких погодних умов; забезпеченні можливості швидкої доставки вантажу на великі відстані; високий рівень безпеки та надійності; стабільні транспортні зв'язки тощо.

Ще одна перевага у залізничного транспорту – це власні магістральні мережі, які є більш надійними та стійкими в порівнянні з автомагістралями (рейтинг якості в світі автомобільних доріг України - 123 місце з 140 можливих), це вимагає додаткових витрат з бюджету країни для їх експлуатації та ремонту, відповідно, існує великий рівень кількості потерпілих в дорожньо-транспортних пригодах, у зв'язку з чим це знижує рівень надійності автомобільного транспорту та надає більшу перевагу залізничному транспорту.

За обсягами вантажних перевезень залізничний транспорт України займає четверте місце на Євразійському континенті, після залізниць Китаю, Росії та Індії, через територію України пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід – Захід, Балтика – Чорне море.

Проведений кореляційний аналіз свідчить про те, що існує проблема на підприємствах АТ «Укрзалізниця», а саме негативна динаміка до скорочення персоналу може призвести до негативних наслідків, втрати фахівців та, відповідно, до зниження рівня їх холістичного розвитку.

Для покращення даної ситуації розроблено науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, які входять до структурного складу

АТ «Укрзалізниця» або забезпечують його діяльність. Сутність запропонованого науково-практичного підходу до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників; вибору підприємств для проведення аналізу їх діяльності; визначення інтегральних показників та оцінювання за шкалою їх рівня розвитку для продукування ефективних управлінських рішень. Це є основою для формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Результати розрахунку загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування свідчать про те, що більшість підприємств знаходяться в критичному стані, це пов'язано з активним впливом зовнішнього середовища на формування ефективної бізнес-моделі.

За результатами проведеного дослідження визначено, що сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування та підвищенням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Це вимагає продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для створення ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [159, 371, 378, 383, 394, 396, 397, 401, 407, 410, 411, 412].

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Формування управлінських рішень до холістичного розвитку підприємств на основі кластерного підходу

Умови сьогодення характеризуються глобальною активізацією інтелектуалізації системи управління, надають можливість промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування виходити на світовий ринок. Розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування завдяки інтелектуалізації створює підґрунтя для підвищення їх конкурентного стану.

Незважаючи на спектр питань, що охоплені дослідженнями зарубіжних і вітчизняних вчених, залишаються недостатньо опрацьованими проблеми щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки вимагають підвищення уваги до проблем формування стратегій розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, базуючись, перш за все, на системі ефективного впровадження інновацій на основі процесу інтелектуалізації для залучення максимально можливих інвестицій, що, в свою чергу, прямо пропорційно впливає на підвищення конкурентоспроможності прийнятих стратегій відповідно до позицій конкурентів.

Ефективність процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного

машинобудування актуалізується через загострення конкуренції на інвестиційному ринку та посилюється їх специфікою, а саме: тривалий виробничий цикл; дефіцит джерел внутрішнього та зовнішнього фінансування; необхідність обґрунтування пріоритетів тощо.

Промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування необхідно комплексно аналізувати та оцінювати ефективність процесу інтелектуалізації, що дасть змогу прийняти управлінські рішення щодо доцільності впровадження та реалізації проектів пов'язаних з їх холістичним розвитком із залученням інвестицій.

Поняття інвестиції та інновації (результати процесу інтелектуалізації) мають зв'язок, а саме: інновації не можуть створюватися без вкладень інвестиційних ресурсів, а інвестиції мають економічний зміст тоді, коли спрямовані на реалізацію певної ідеї, що сприяє отриманню додаткового прибутку.

Найважливішим елементом інноваційно-спрямованого інвестування є ресурсне забезпечення проектів і відповідних програм, але основна проблема завжди стоїть у пошуку джерел фінансування.

Будь-який інвестор, перш ніж здійснити прямі вкладення чи надати кредит, детально досліджує підприємство, перевіряє його імідж, кваліфікацію менеджерів і працівників та інше, а потім розглядає бізнес-план, ефективність проекту тощо.

Важливим елементом інноваційно-інвестиційного механізму з позиції його тактичної формалізації є формування стратегії розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за рахунок інтелектуалізації системи управління.

Основний капітал нині перебуває в комерційних банках, приватних підприємствах, а також іноземних інвесторів, що працюють переважно у сфері швидкого обертання коштів. Але нестабільність законодавчо-нормативної бази та політичного стану в країні відвертають інвесторів.

На сучасному етапі функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування актуальним питанням є продукування ефективних управлінських рішень щодо формування стратегії підприємств з метою підвищення їх потенціалу.

Для цього необхідно розробити конкретні методичні рекомендації з оцінки доцільності проведення комплексних заходів із впровадження нових розробок або удосконалення існуючих, а також для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів.

На основі кластерних угруповань промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування можливо продукування ефективних управлінських рішень щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Стратегічне планування направлене на розв'язування завдань: ідентифікація факторів; вибір рівнів факторів.

Вплив результатів прийняття рішення щодо формування впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств направлене на отримання додаткового прибутку та підвищення їх конкурентоспроможності.

М. Портер виділив три основні групи характеристик [278], що наведено на рис. 4.1., які пропонуються впровадити на практиці при розробці стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Ефективним механізмом епохи глобалізації є об'єднання промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з метою досягнення і посилення конкретного економічного ефекту, такими об'єднаннями виступають кластери.

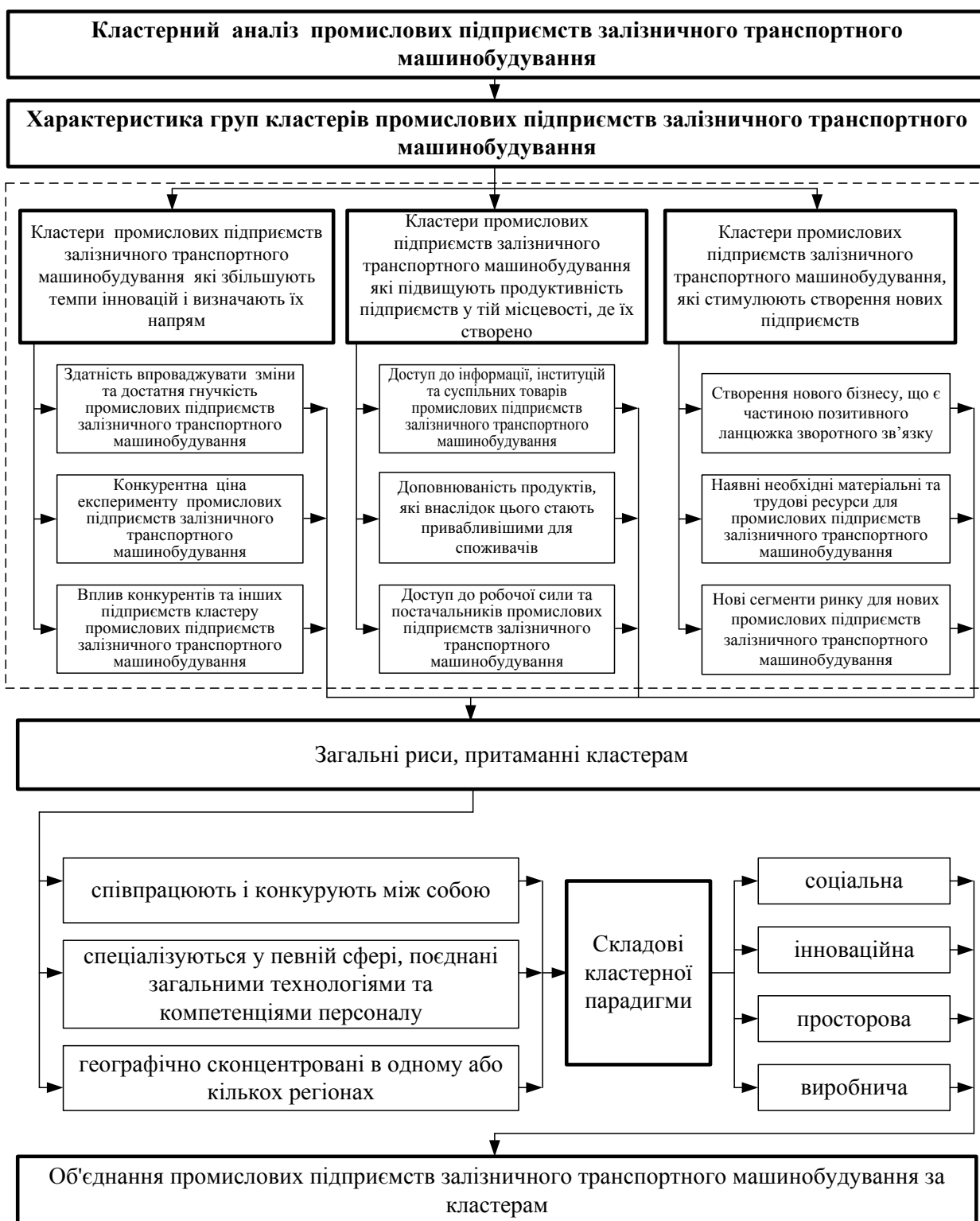


Рис. 4.1. Характеристика груп кластерів промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Головним показником діяльності кластерів є забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності, тому кластерний розвиток є однією з основних характерних ознак сучасного холістичного розвитку промислових

підприємств залізничного транспортного машинобудування. Кластерний підхід пропонує ефективні інструменти для стимулювання холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Переважній більшості кластерів притаманні певні загальні риси.

При формуванні кластеру промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування надають один одному підтримку при цьому, вигоду отримують усі учасники кластеру, а саме, прискорюють свій розвиток, стимулюючи різні підходи до НДДКР і забезпечуючи необхідні засоби для впровадження нових стратегій, використання технологій бенчмаркінгу тощо.

Переваги кластерного підходу полягають у доступі до інновацій, знань та «ноу-хау». Кластерний підхід дає промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування інформацію про передові технології та зміни у пошуку ринків збуту продукції та постачальників сировини, матеріалів та ін.

Отже, економічний стан держави значною мірою визначається темпами розвитку вітчизняної промисловості. Це зумовлює загострення уваги до формування механізму підвищення ефективності інноваційно-спрямованих інвестицій у вітчизняну промисловість, складовою частиною якої є обґрунтоване забезпечення зростання ефективності взаємопов'язаних інвестиційних та інноваційних процесів [128, 157, 349, 525].

Механізм кластеризації промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування підвищить рівень їх конкурентоспроможності за рахунок комерційного і некомерційного співробітництва.

Завдання кластеризації полягає в тому, що існує вибірка $X_\ell = \{x_1, \dots, x_\ell\} \subset X$ і функція відстані між об'єктами $\rho(x, x')$, необхідно розбити вибірку на непересічні підмножини, які називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався з об'єктів, близьких за метрикою ρ , а об'єкти різних

кластерів істотно відрізнялися. При цьому кожному об'єкту $x_i \in X_\ell$ приписується мітка кластера y_i [128, 157, 349, 525].

Алгоритм кластеризації - це функція $a: X \rightarrow Y$, яка будь-якого об'єкта $x \in X$ ставить у відповідність мітку кластера $y \in Y$. Безліч міток Y в деяких випадках відомо заздалегідь, однак частіше ставиться завдання визначити оптимальне число кластерів, з точки зору того чи іншого критерію якості кластеризації.

Цілі кластеризації можуть бути різними в залежності від особливостей конкретної прикладної задачі, а саме об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування що представлено на рис. 4.2.

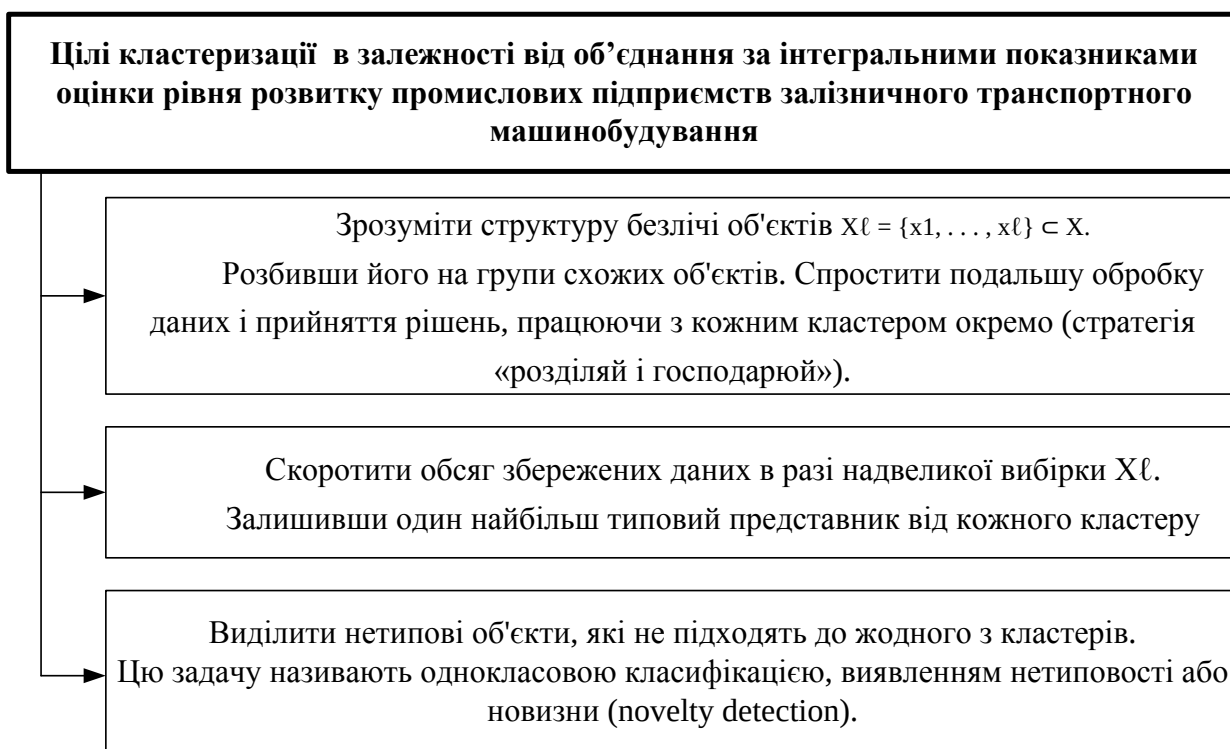


Рис. 4.2. Цілі кластеризації в залежності від об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Для об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування може застосовуватися ієрархічна кластеризація, коли великі кластери дробляться на більш дрібні, ті в свою чергу дробляться на ще дрібніші. Такі завдання називаються завданнями таксономії (taxonomy). Результатом таксономії є не просте розбиття множини об'єктів на кластери, а деревообразна ієрархічна структура, що дозволяють автоматизувати процес побудови таксономії.

Завдання кластеризації можна ставити як задачу дискретної оптимізації, так і приписати номери кластерів y_i об'єктів x_i .

Щоб значення обраного функціоналу якості прийняло оптимальний результат, існує багато різновидів функціоналів якості кластеризації, але немає «самого правильного» функціоналу. Кожен метод кластеризації можна розглядати як точний або наближений алгоритм пошуку оптимуму деякого функціоналу.

Середня внутрікластерна відстань повинна бути мінімальною:

$$F_0 = \frac{\sum_{i \in j} [y_i = y_j] p[x_i, x_j]}{\sum_{i \in j} [y_i = y_j]} \rightarrow \min \quad (4.1)$$

Середня міжкластерна відстань повинна бути максимальною:

$$F_1 = \frac{\sum_{i \in j} [y_i \neq y_j] p[x_i, x_j]}{\sum_{i \in j} [y_i \neq y_j]} \rightarrow \min \quad (4.2)$$

Проблемами, що виникають при формуванні та розвитку кластерів підприємств є: низька якість та доступність інфраструктури вітчизняних підприємств; недостатній рівень організаційного розвитку кластера; обмежений доступ до іноземних прогресивних технологій, відсутність системи ефективних інформаційних комунікацій між учасниками кластеру.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за 2012–2018 рр. (табл.4.1) та за допомогою програми Statistica версії 13.5 модуль Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 4.3).

Таблиця 4.1

Загальний інтегральний показник оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, коеф. вимір
(авторська розробка)

№ з/п	Назва підприємства	Ум. позн.	Роки						
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	ТОВ «Харківський вагонобудівний завод»	П1	0,315	0,320	0,355	0,299	0,328	0,319	0,307
2	ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	П2	0,655	0,741	0,536	0,542	0,607	0,761	0,697
3	ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року»	П3	0,725	0,521	0,626	0,642	0,597	0,861	0,697
4	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	П4	0,837	0,805	0,583	0,568	0,791	0,646	0,556
5	Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод»	П5	0,297	0,315	0,264	0,338	0,321	0,314	0,325
6	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	П6	0,642	0,626	0,647	0,614	0,356	0,435	0,384
7	ПрАТ «Запорізький електровагоноремонтний завод»	П7	0,672	0,569	0,385	0,349	0,398	0,341	0,374
8	АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»	П8	0,517	0,526	0,483	0,477	0,511	0,323	0,265
9	ПАТ «Азовмаш»	П9	0,762	0,814	0,563	0,581	0,393	0,341	0,316
10	Філія АТ «Укрзалізниця» «Панютинський вагоноремонтний завод»	П10	0,784	0,695	0,786	0,726	0,692	0,616	0,529

Результати побудови ієрархічної дендрограми за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис.4.2), свідчать про те, що аналізовані підприємства можуть бути згруповані в три кластери (Дод. И).

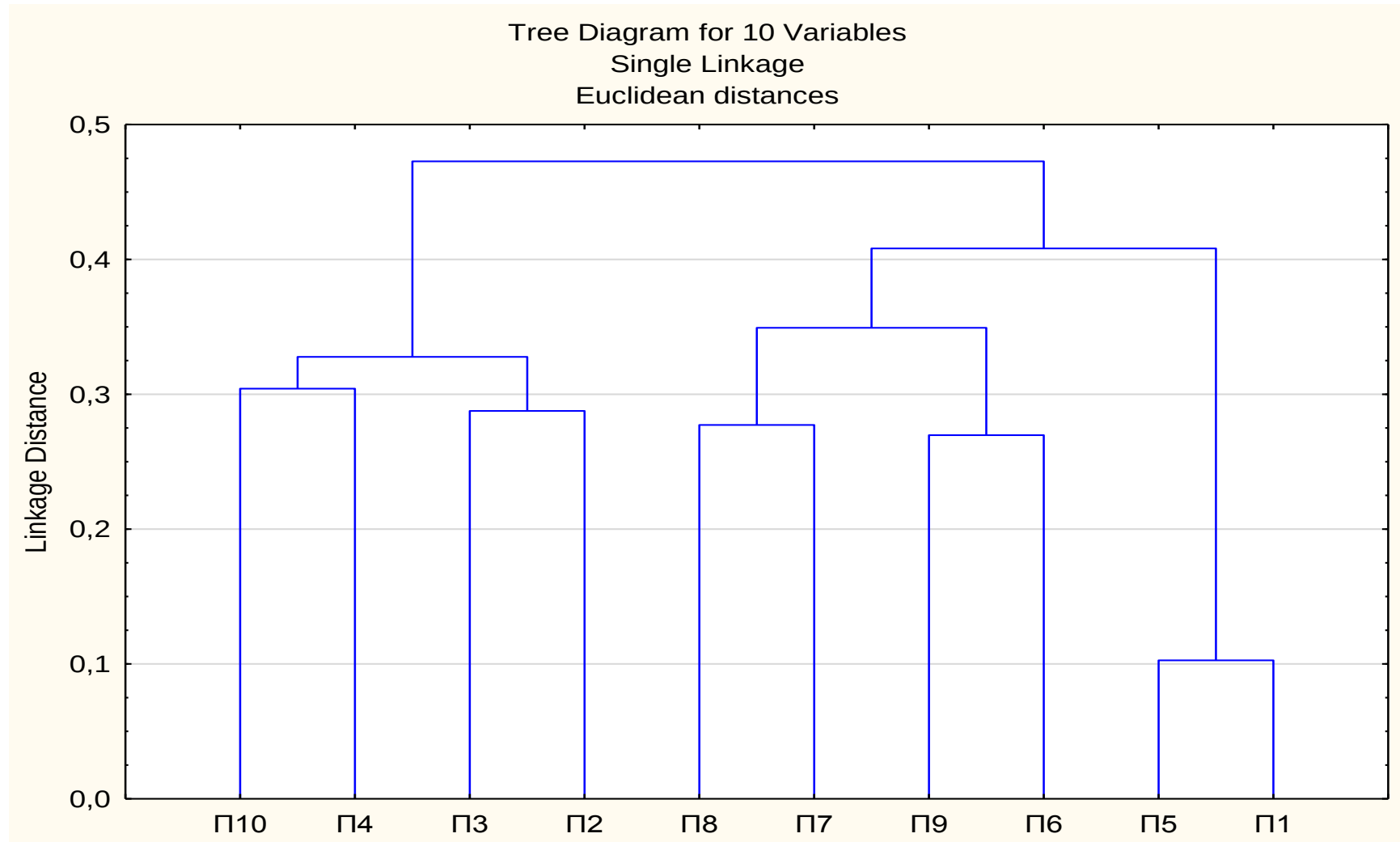


Рис 4.3. Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (за результатами Statistica версії 13.5) (авторська розробка)

Отже, на підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна розділити промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування за групами (рис. 4.4).

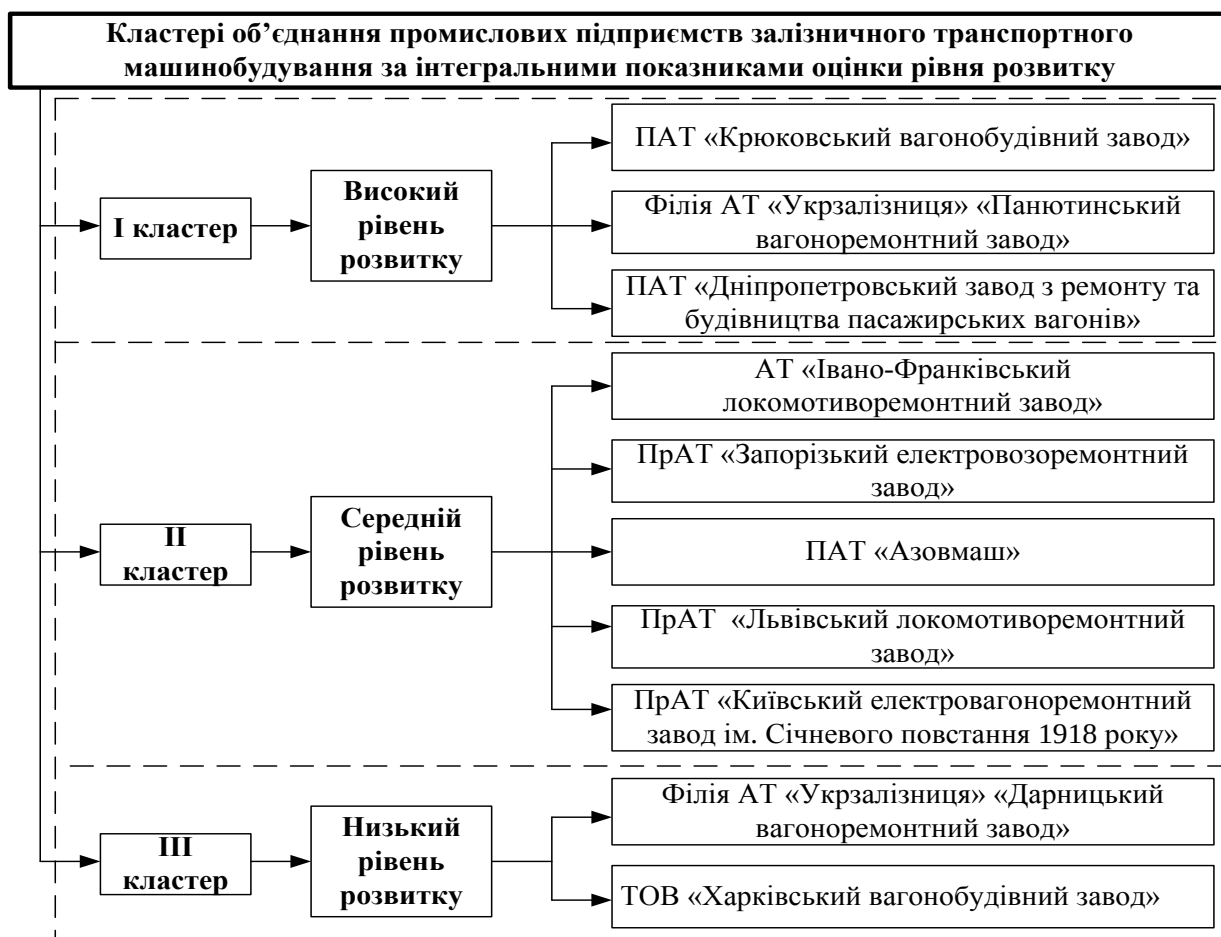


Рис.4.4. Кластері об'єднання промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за інтегральними показниками оцінки рівня розвитку (авторська розробка)

Евклідової відстані між кластерами розраховується за формулою:

$$d_{ij} = \left(\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (4.3)$$

де p – метрика Евкліда ($p=2$);

x_{ki} – значення k -ї ознаки в i -му об'єкті.

Евклідові відстані між кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Матриця Евклідових відстаней між кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (за результатами Statistica версії 13.5) (авторська розробка)

	Евклідова відстань									
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
П1	0,00000	0,89837	0,95803	1,00765	0,10271	0,63657	0,45025	0,40814	0,75593	0,99933
П2	0,89837	0,00000	0,28764	0,32774	0,91805	0,54685	0,64191	0,67767	0,62200	0,41693
П3	0,95803	0,28764	0,00000	0,45196	0,98125	0,59721	0,75058	0,75791	0,74302	0,40458
П4	1,00765	0,32774	0,45196	0,00000	1,03482	0,58276	0,67133	0,68259	0,56152	0,30416
П5	0,10271	0,91805	0,98125	1,03482	0,00000	0,67673	0,47850	0,44720	0,78719	1,03685
П6	0,63657	0,54685	0,59721	0,58276	0,67673	0,00000	0,39207	0,34931	0,26966	0,47273
П7	0,45025	0,64191	0,75058	0,67133	0,47850	0,39207	0,00000	0,27719	0,39626	0,71933
П8	0,40814	0,67767	0,75791	0,68259	0,44720	0,34931	0,27719	0,00000	0,42075	0,66481
П9	0,75593	0,62200	0,74302	0,56152	0,78719	0,26966	0,39626	0,42075	0,00000	0,54387
П10	0,99933	0,41693	0,40458	0,30416	1,03685	0,47273	0,71933	0,66481	0,54387	0,00000

Для формування управлінських рішень щодо розвитку кластерів промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно враховувати фундаментальні принципи управління.

Принципи розімкнутого або програмного управління (управління виконується за допомогою конкретного алгоритму або програми де не враховуються додаткові потреби), що наведено на рис. 4.5.

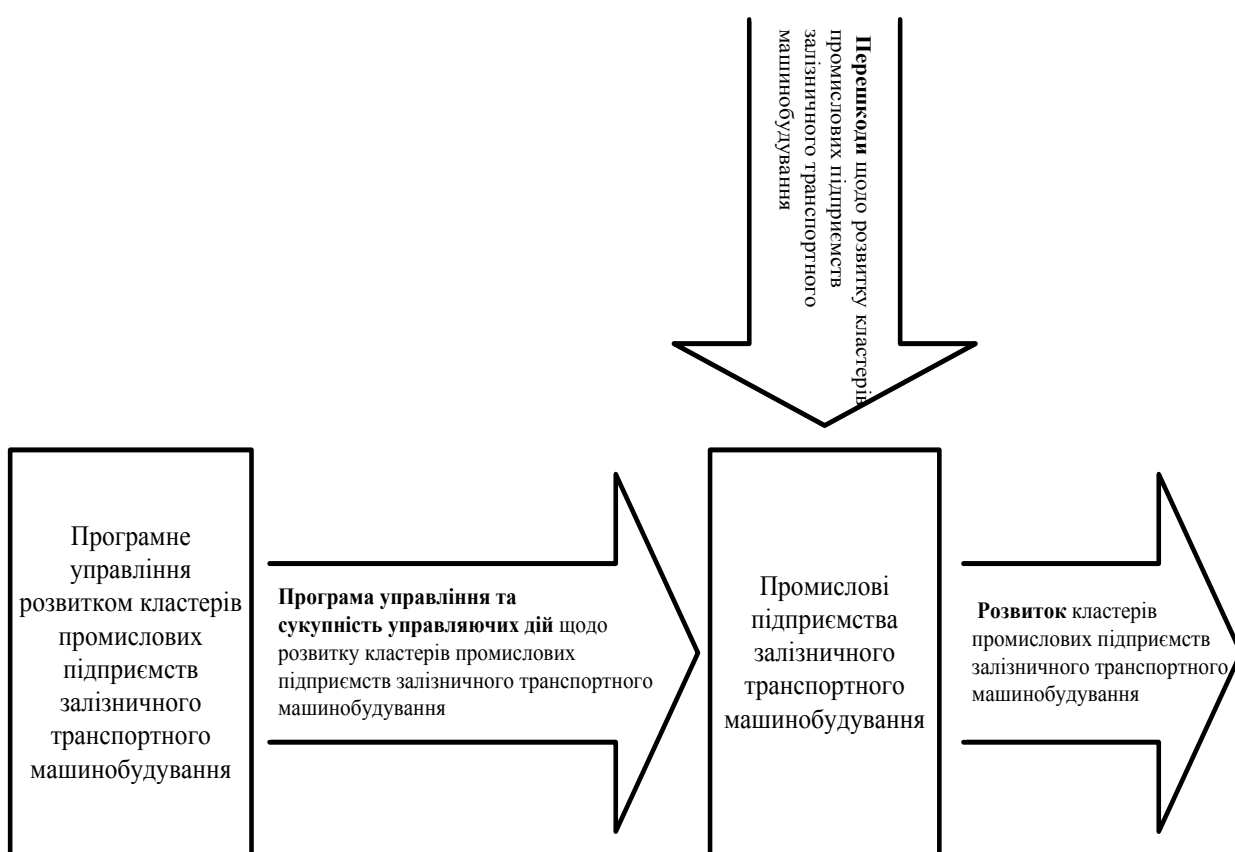


Рис. 4.5. Принципи розімкнутого або програмного управління кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Принципи розімкнутого або програмного управління кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягають у використанні конкретного алгоритму, без урахування будь-яких відхилень, тобто чітке виконання заданої програми.

Принцип компенсації або управління з урахуванням перешкод (враховуються та корегуються законами управління), що наведено на рис. 4.6.

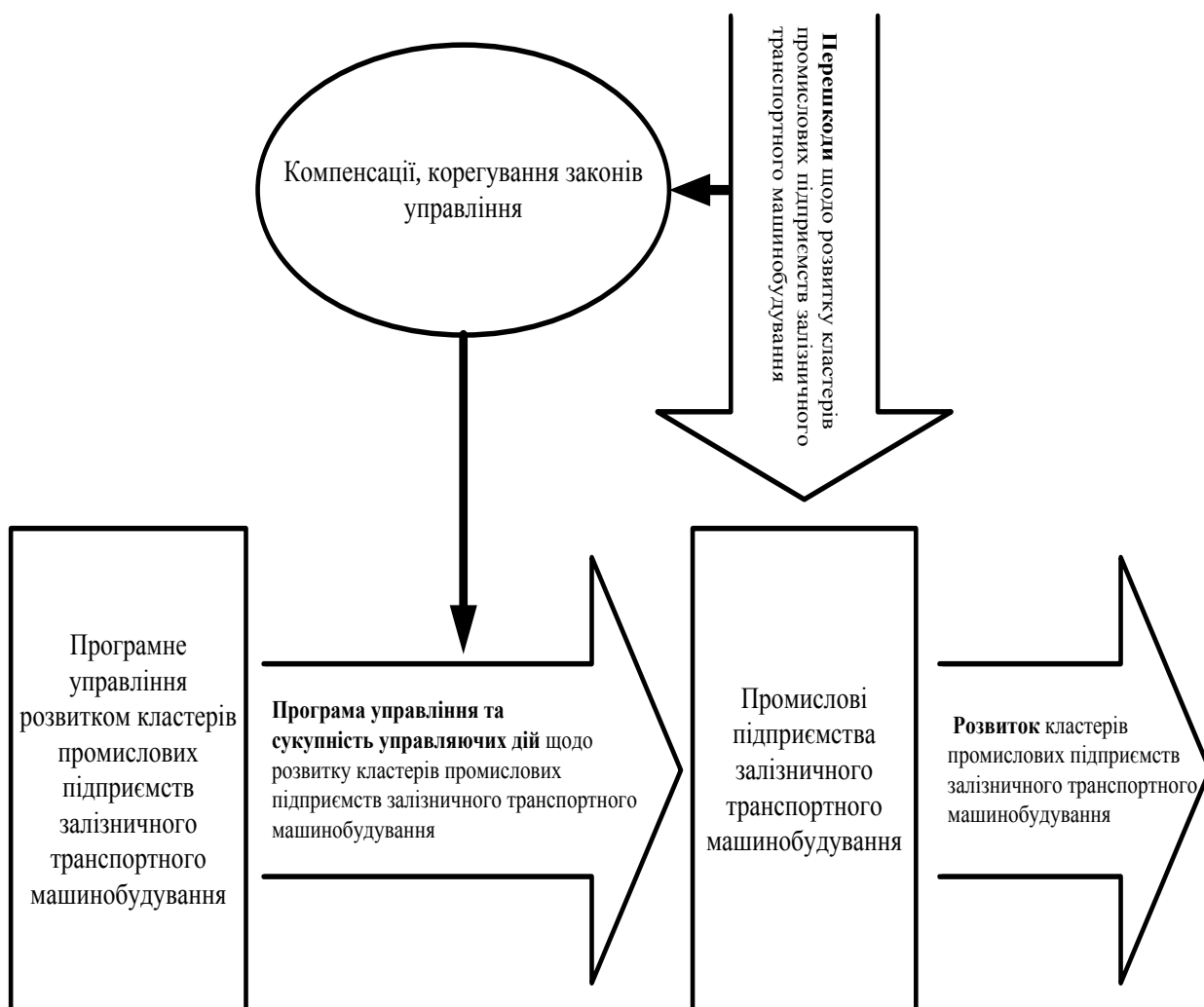


Рис. 4.6. Принципи компенсації або управління кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з урахуванням перешкод (авторська розробка)

Принципи компенсації або управління з урахуванням перешкод направлені на врахування та усунення перешкод, шляхом компенсації та корегування законів управління для стабілізації розвитку кластерів підприємств залізничного транспортного машинобудування, з використанням

стабілізаційних механізмів. Цей принцип використовується при плануванні з метою корегування показників.

Принцип зворотного зв'язку або управління за відхиленнями (корегування відбувається на основі виміру відхилень від еталону), що наведено на рис. 4.7.

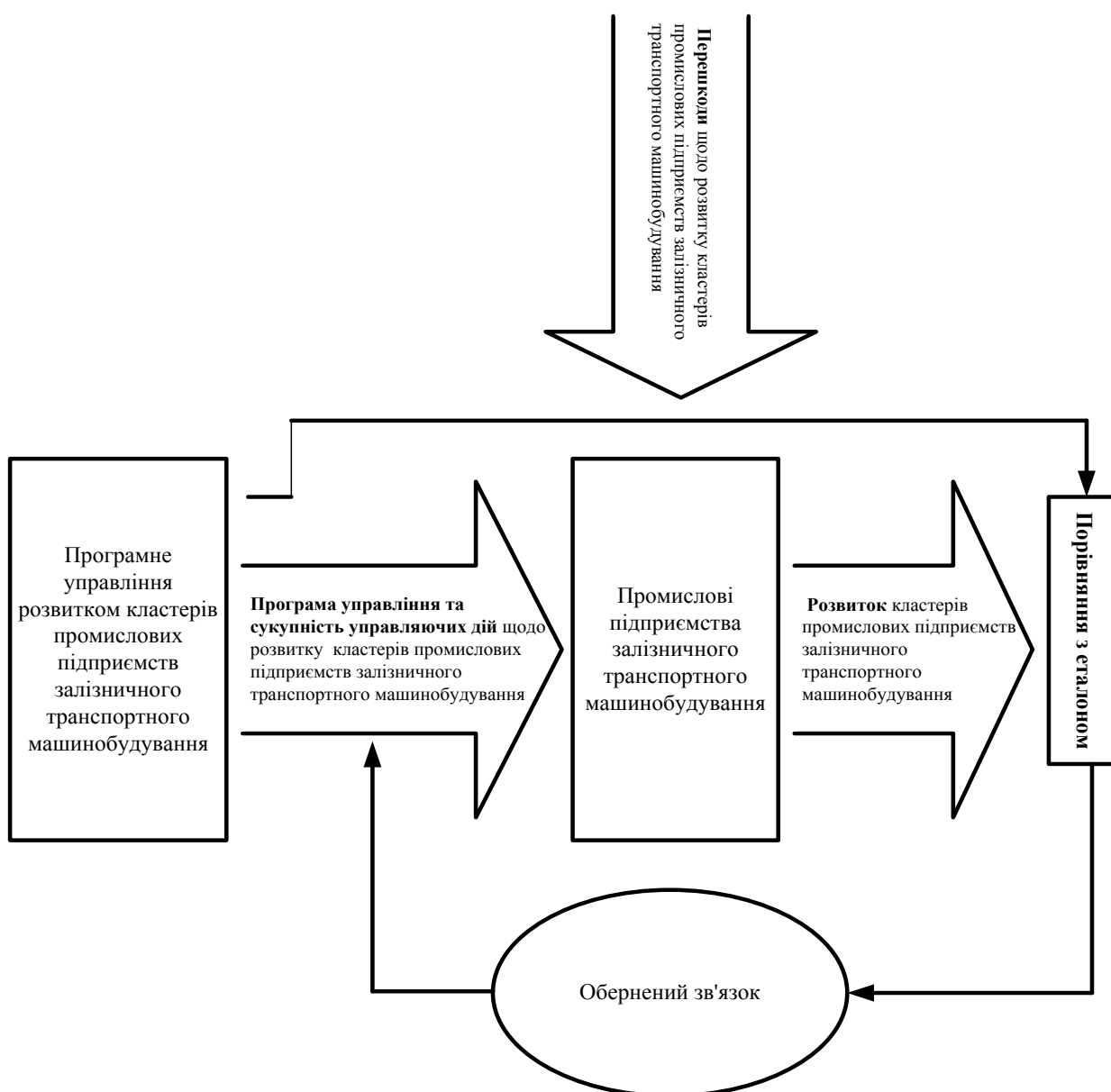


Рис. 4.7. Принцип зворотного зв'язку або управління кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за відхиленнями (авторська розробка)

Принцип зворотнього зв'язку або управління за відхиленнями полягає у корегуванні відхилень в порівнянні з еталоном, формує обернений зв'язок та враховує різницю між фактичним та звітними показниками розвитку кластерів підприємств залізничного транспортного машинобудування. Обернений зв'язок може бути від'ємним (протидіючі тенденції розвитку для збереження стабілізуючого параметра) та позитивним (тенденції, які зберігають зміни відповідно до запланованих параметрів розвитку).

Принцип адаптації (з'єднання принципів управління, з урахуванням компенсаційних механізмів), наведено на рис. 4.8.

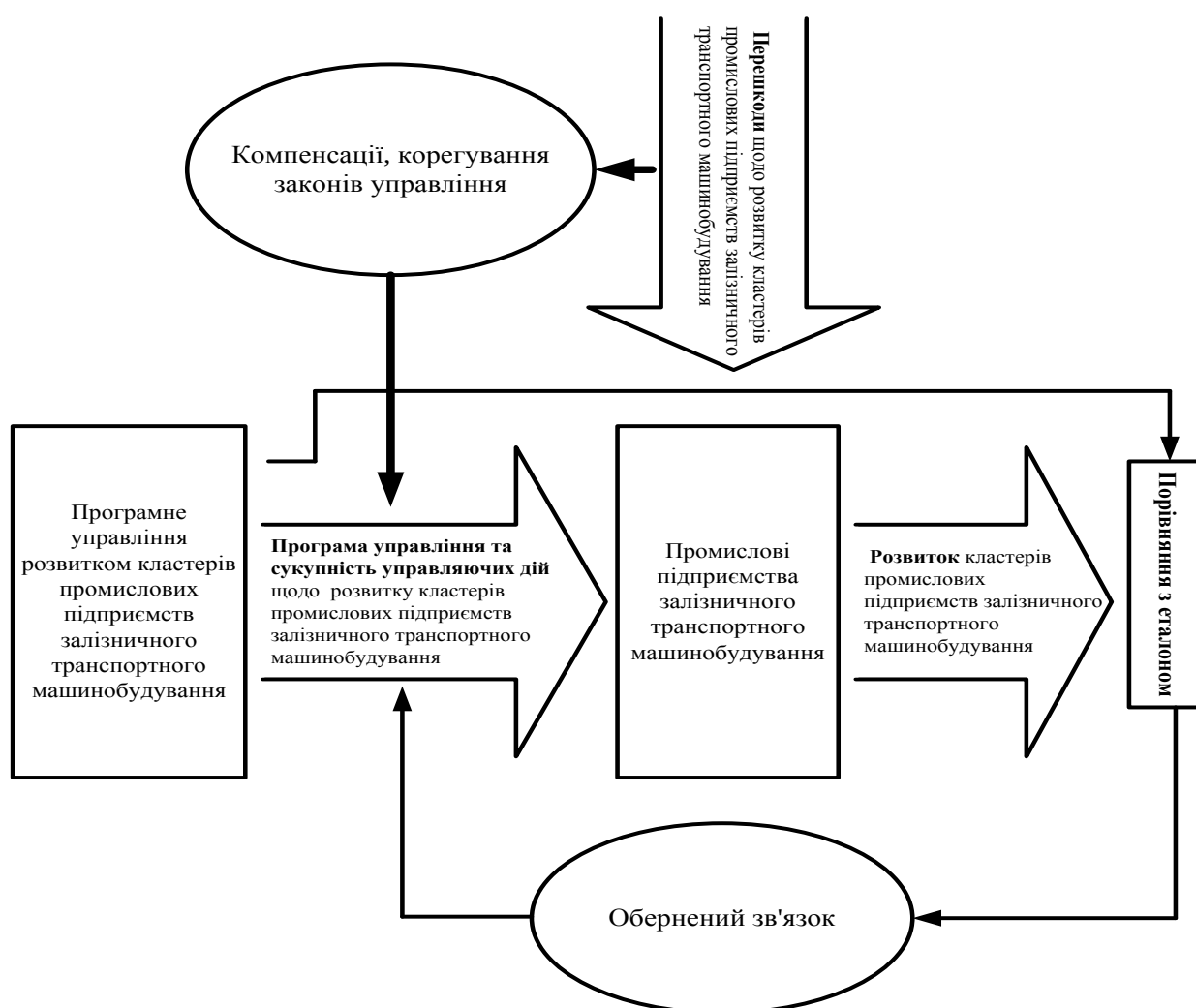


Рис. 4.8. Принцип адаптації управління кластерами промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Для удосконалення системи управління необхідно використовувати сукупність принципів управління, яка є адаптаційною та направлена на зменшення можливих ризиків розвитку кластерів підприємств залізничного транспортного машинобудування, з використанням оберненого зв'язку функціонування основних регуляторів.

Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Результати побудови кореляційно-регресійної моделі
для промислових підприємств залізничного транспортного
машинобудування (авторська розробка)**

Показники кореляційно- регресійної моделі	I кластер (промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування з високим рівнем розвитку)	II кластер (промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування з середнім рівнем розвитку)	III кластер (промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування з низьким рівнем розвитку)
1	2	3	4
Рівняння регресії	$Y = 0,541 + 0,273 \cdot RV3 + 0,171 \cdot OE4 + 0,385 \cdot IK6 + 0,294 \cdot IO5 + 0,349 \cdot MU4$	$Y = 0,384 + 0,195 \cdot FG2 + 0,244 \cdot IK5 + 0,163 \cdot IC2 + 0,347 \cdot IO5 + 0,415 \cdot MU6$	$Y = 0,251 + 0,118 \cdot FG5 + 0,207 \cdot IK7 + 0,176 \cdot IO1 + 0,229 \cdot IC4 + 0,126 \cdot MU3$
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,925	0,902	0,889
Коефіцієнт детермінації R^2	0,855	0,814	0,790
Нормований R^2	0,895	0,826	0,833
Критерій Фішера F	11,121	11,165	12,331
Похибка апроксимації	0,0147	0,0188	0,0190

Опис показників кореляційно-регресійної моделі наведено в табл. 4.4.

**Опис показників кореляційно-регресійної моделі
для промислових підприємств залізничного транспортного
машинобудування (авторська розробка)**

Складова	Показники складової	Ум. позначення
1	2	3
Ресурсно-виробнича	Коефіцієнт реальної вартості майна	RV1
	Коефіцієнт маневреності	RV2
	Коефіцієнт частки ринку або його сегменту	RV3
	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	RV4
	Коефіцієнт матеріаловіддачі	RV5
	Коефіцієнт рентабельності матеріальних витрат	RV6
Фінансово-господарська	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	FG1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	FG2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	FG3
	Коефіцієнт тривалості фінансового циклу	FG4
	Коефіцієнт рентабельності продукції	FG5
	Коефіцієнт ліквідності	FG6
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	FG7
Організаційно-економічна	Коефіцієнт оновлення основних засобів	OE1
	Коефіцієнт покриття запасів	OE2
	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	OE3
	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	OE4
	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	OE5
	Коефіцієнт фондівіддачі	OE6
Інтелектуально-кадрова	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	IK1
	Коефіцієнт використання робочого часу	IK2
	Коефіцієнт питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком	IK3
	Коефіцієнт згуртованості колективу	IK4
	Коефіцієнт використання робочого часу	IK5
	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	IK6
	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	IK7
	Коефіцієнт сталості персоналу	IK8
	Коефіцієнт плинності персоналу	IK9
	Коефіцієнт середньомісячного заробітку	IK10
Інформаційно-цифрова	Коефіцієнт витрат на придбання програмного забезпечення	IC1
	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	IC2
	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації щодо розповсюдження продукції	IC3
	Коефіцієнт витрат на оновлення програмного забезпечення та цифровізацію	IC4
	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту	IC5

1	2	3
Інвестиційно-оптимізаційна	Коефіцієнт рентабельності інвестицій	ІО1
	Коефіцієнт фінансового левериджу	ІО2
	Коефіцієнт результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	ІО3
	Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні	ІО4
	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	ІО5
	Коефіцієнт рентабельності інвестицій	ІО6
	Коефіцієнт показника параметрів ризику інноваційної діяльності	ІО7
	Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні	ІО8
Мотиваційно-управлінська	Коефіцієнт ефективності управління	МУ1
	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	МУ2
	Коефіцієнт витрат на систему управління	МУ3
	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	МУ4
	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	МУ5
	Коефіцієнт рівня мотивування працівників	МУ6

Результати кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є основою для продукування ефективних управлінських рішень щодо підвищення рівня холістичного їх розвитку за рахунок активного впровадження процесу інтелектуалізації.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є підвищення рівня інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Це дозволить підвищити рівень холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за рахунок ефективного використання людського потенціалу, що буде основою для залучення інвестицій та призведе до розширення та завоювання нових ринків.

4.2. Науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

В сучасних умовах підвищення ступеня ризику функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування зумовлює необхідність активізації діяльності, яка дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність на вітчизняному та зарубіжних ринках. Особливої актуальності набувають питання розробки механізму управління ризиком на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування. Визначення рівня ризиковості діяльності підприємств належить до пріоритетних завдань, тому що оцінка рівня ризику та розробка методів управління, мають принципове значення при формуванні їх стратегій.

Аналіз та оцінка ризику спонукають промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування до впровадження в особистій діяльності положень сучасної ризикології, які потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику в їх діяльності. Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель інноваційного управління холістичним розвитком можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком підприємств.

Кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування в своїй діяльності стикається прямо чи побічно з ризиками, що пов'язані з його виробничою, інвестиційною та іншими видами діяльності. Ризики особливо збільшуються в періоди нестабільного стану економіки та політика країни. Ризик неможливо уникнути і тому кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування повинне розробляти систему управління ризиками і планувати заходи щодо послаблення їх негативного впливу.

Відсутність однозначного тлумачення поняття ризику та його класифікації пояснюється широким аспектом цього явища, що є невід'ємним атрибутом ринкової економіки. Аналіз визначення поняття «ризик», що розглядалось вченими-економістами та представлено в тлумачних словниках наведено в Дод. К.

На основі проведеного дослідження сформульовано авторське визначення поняття «ризик» - це імовірні несприятливі загрози діяльності підприємства, активізація яких, при певних умовах, спонукає виникненню певних збитків та потребує продукування управлінських рішень направлених на їх зменшення.

Доцільність прийняття управлінського рішення може бути за умови проведення ґрунтовного аналізу потенціально-можливих ризиків. В працях науковців наголошується на необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Системний підхід аналізу ризиків передбачає: всебічне вивчення функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ризику; аналіз розвитку подій за впливу тих або інших факторів; визначення показників оцінки рівня ризику; встановлення механізмів та моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику.

Об'єктом аналізу ризику мають бути стратегічні, інноваційні та інвестиційні рішення щодо холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Для визначення ризику на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування необхідне застосування якісного та кількісного аналізів ризику (рис. 4.9).

Якісний аналіз ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування є найбільш складним процесом і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції у даній сфері економічної діяльності.

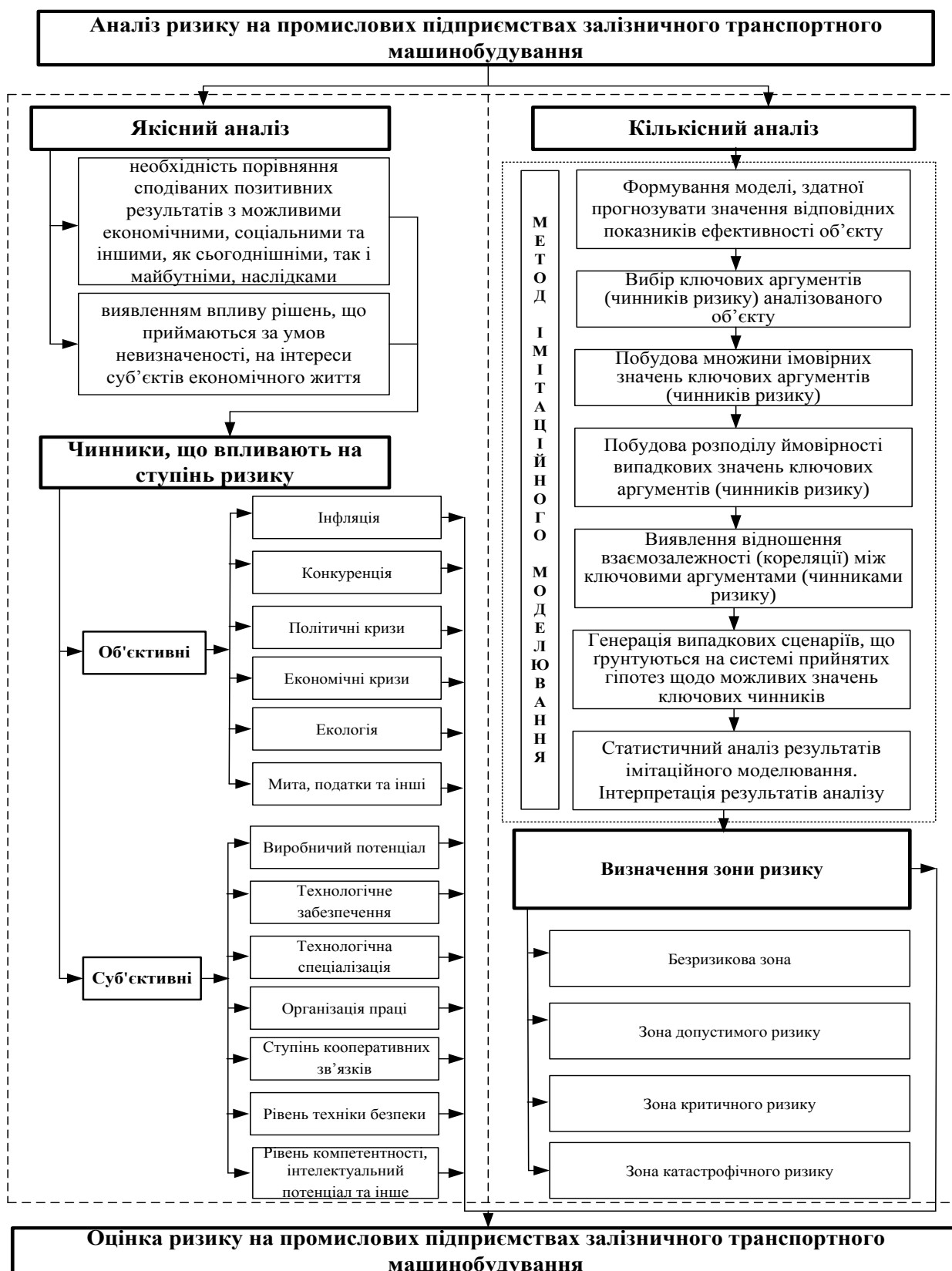


Рис. 4.9. Використання кількісного та якісного аналізу ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Кількісний аналіз ризику полягає у кількісному (числовому) визначенні ступенів окремих ризиків і ризику даного виду діяльності (проекту) у цілому [172, 195, 284, 316].

Потреба в ідентифікації та відокремленні суттєвих чинників виникнення ризиків, підвищенні ефективності процесу управління, існування можливості вибору конкретного господарського рішення із сукупності альтернативних варіантів зумовлює необхідність доповнення якісного аналізу кількісним [172, 195, 284, 316].

У рамках оцінки ризику на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування може бути використана класифікація зон ризику: безризикова зона; зона допустимого ризику; зона критичного ризику; зона катастрофічного ризику. Основними критеріями розмежування виступають: прибуток, виручка, власні кошти підприємства, втрати, коефіцієнт ризику тощо [258, 345, 525].

Промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування зможуть визначити свої підходи та методи управління ризиками лише за умови, спроможності правильно розрізняти види ризиків і своєчасно виявляти фактори їх виникнення та загрози які вони спричиняють.

На діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування впливають різні види ризиків. Розрізняють наступні види ризиків залежно від джерел їх виникнення, що наведені на рис. 4.10.

Завдяки проведеному аналізу можна виділити сукупність ризиків, які виникають у процесі здійснення господарської діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Наведена класифікаційна система ризиків може бути використана для вибору засобів управління ризиком у діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Виділяють два основних параметри оцінювання ступеня ризику: імовірність появи втрат (чим вища, тим більший ризик) та величина втрат (чим більша, тим більший ризик).



Рис. 4.10. Види ризиків залежно від джерел їх виникнення промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Ступінь ризикованості залежить від: розмірів промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; кількості робітників; величини активів; частки ринку збуту та обсягів продукції. З цього погляду можна виділити такі групи промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: найбільш ризикові; підприємства середнього ступеня ризикованості; найменш ризикові.

Аналіз ризику промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування передбачає використання припущень, що наведено на рис. 4.11.



Рис. 4.11. Припущення щодо аналізу ризику на підприємствах
(авторська розробка)

Система показників кількісної оцінки ризику підприємств включає: абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення) [147, 185, 267, 343]: відносні (ймовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику).

Найпоширенішими вимірювачем ступеня ризику промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є: ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом; дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

Виділяють два принципово відмінні підходи до урахування пріоритету локальних об'єктів у багатокритеріальних задачах прийняття управлінських рішень [147, 185, 267, 343]:

1. Принцип жорсткого врахування пріоритету.

Цей принцип базується на тому, що однорідні локальні об'єкти розміщуються відповідно до їх важливості в ряді пріоритету (для k -ї групи):

$$RI^k = (O_{i_1}^k; \dots; O_{i_l}^k; \dots; O_{i_L}^k). \quad (4.4)$$

На основі ряду пріоритету однорідної групи об'єктів, яка має, в свою чергу, найвищий пріоритет, здійснюється пошук оптимальної стратегії (стратегій) згідно з принципом послідовної оптимізації.

Перевагою методу жорсткого пріоритету є те, що він потребує лише впорядкування об'єктів однорідної групи у вигляді ряду пріоритету RI^k , а не визначення кількісних характеристик ряду пріоритету RV^k і вектору вагових коефіцієнтів U^k .

Суттєвим недоліком принципу жорсткого пріоритету є те, що він практично віддає необмежену перевагу найбільш важливому об'єкту відповідної однорідної групи об'єктів.

2. Принцип гнучкого врахування пріоритету.

Цей принцип вимагає обов'язкового визначення кількісних оцінок компонентів векторів RV^k та U^k , що дає змогу більш «справедливо» врахувати «інтереси» усіх об'єктів k -ї однорідної групи. Практична реалізація принципу гнучкого пріоритету зводиться до трансформації простору однорідних об'єктів, тобто до відповідної зміни масштабу щодо кожного об'єкта (який розглядається як координата у відповідному просторі однорідних об'єктів). Після трансформації простору замість множини

однорідних об'єктів k -ї групи $O^k = (O_1^k; \dots; O_l^k; \dots; O_L^k)$ розглядатиметься пара множин:

$$\{O^k; U^k\} = \{(O_1^k; u_1^k); \dots; (O_l^k; u_l^k); \dots; (O_L^k; u_L^k)\}. \quad (4.5)$$

На практиці найчастіше використовують два способи гнучкого врахування пріоритету:

1) лінійний

$$(O_l^k; u_l^k) = O_l^k \cdot u_l^k, \quad l = 1, \dots, L,$$

де $O_l^k \cdot u_l^k$ - символічне подання операції множення величини u_l^k на кількісні показники, що характеризують об'єкт O_l^k ;

2) показниковий

$$(O_l^k; u_l^k) = (O_l^k)^{u_l^k}, \quad l = 1, \dots, L,$$

де $(O_l^k)^{u_l^k}$ - символічне подання операції піднесення до ступеня кількісних показників, що характеризують об'єкт O_l^k .

Після цього здійснюється вибір оптимальної стратегії на основі одного з можливих принципів оптимальності, але вже у трансформованому просторі об'єктів [5].

Для кожного виду втрат від певного виду ризику, їх величину та ймовірність виникнення, необхідно здійснювати за реальний час. Необхідно враховувати тільки випадкові втрати, що не піддаються прямому розрахунку та прогнозуванню. Якщо втрати можна передбачити, то їх слід розглядати не як збитки, а як неминучі витрати й включати в розрахункову калькуляцію.

Високий рівень конкурентного середовища змушує промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування продукувати

певні інтелектуальні управлінські рішення щодо необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків та звертати увагу на якість і ефективність їх прийняття. Оцінювання ризику необхідно здійснювати системно в абсолютному та відносному вираженні.

Завдяки аналізу можна виділити велику групу ризиків, які виникають у процесі здійснення господарської діяльності. Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Сучасний стан функціонування вітчизняних промислових підприємств зумовлює необхідність проведення постійного аналізу та оцінювання впливу ризиків на їх діяльність. Визначення рівня ризиковості діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування належить до пріоритетних завдань, тому що оцінка рівня ризику та розробка ефективних методів управління, мають принципове значення при формуванні стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Аналіз та оцінка методів впливу ризиків спонукають промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування до впровадження в діяльності положень сучасної ризикології, які спрямовані на комплексне обмеження ризику в їх діяльності.

Ризиками необхідно управляти, використовуючи різні інструменти, які б надавали можливість спрогнозувати виникнення ризикових ситуацій і вживати заходів для їх зниження.

У науковій літературі багато уваги приділяють висвітленню використання способів і методів зниження негативного впливу ризиків на роботу промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Способи зниження ризику на промислових підприємствах

залізничного транспортного машинобудування можна згрупувати у два напрями: уникнення від ризиків і зниження негативної дії тих видів ризиків, яким не вдалося запобігти; розробка і реалізація заходів зі зниження негативних наслідків від ризиків.

Одним із методів запобігання негативним наслідкам від ризиків є створення на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування спеціальних фондів, які будуть формуватись за рахунок отримання прибутку.

На практиці часто застосовують метод зниження ризиків передаванням їх іншим організаціям (страховим фондам), які спеціалізуються на страхуванні майна підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Нині, в умовах дії ринкових чинників, виникає гостра потреба у застосуванні точних і адекватних методів оцінки ризиків реалізації проектів.

Вітчизняні промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування у своїй діяльності стикаються з такими причинами виникнення ризиків, як: зовнішньоекономічні умови; несприятливий політичний клімат; недостовірна інформація; зміна кон'юнктури ринку; непередбачуваність дій учасників та інші.

Зарубіжні та вітчизняні науковці пропонують такі методи зниження впливу ризиків на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування:

- запобігання ризику;
- нормування ризику;
- розподіл ризику між учасниками проекту;
- зниження ступеня ризику;
- страхування ризику.

Для визначення впливу ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно

виявити найбільш значимі ризики, кількісно їх оцінити, розробити та впровадити систему нейтралізації їх впливу.

Характеристики безпечного функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, з урахуванням взаємозв'язку ризику з їх фінансово-господарською стійкістю наведено на рис. 4.12.



Рис. 4.12. Характеристики безпечного функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, з урахуванням взаємозв'язку ризику з їх фінансово-господарською стійкістю (авторська розробка)

У промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування завжди існує небезпека, яка витікає із специфіки господарської діяльності, отже, керівництво повинно постійно продукувати ефективні креативні управлінські рішення щодо управління ризиками.

Управління ризиками промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування – це система принципів та методів передбачення, запобігання, оцінки та нейтралізації негативного впливу загроз і небезпек на результати фінансово-господарської діяльності.

Головні завдання управління ризиками на промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягають у: визначенні слабких місць фінансово-господарської діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; систематичній діагностиці ймовірності настання несприятливих подій на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування; виборі альтернативних варіантів управлінських рішень для забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю фінансових операцій; забезпеченні мінімізації втрат при настанні несприятливих подій.

Процес аналізу ризику включає: виявлення можливих варіантів розв’язку проблеми; визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого рішення; інтегральна оцінка ризику, яка включає кількісний і якісний аспект.

В науковій літературі виділяють наступні основні методи оцінки впливу ризиків на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування:

- статистичний;
- метод доцільності витрат;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний метод;
- метод аналогів.

Сутність статистичного методу оцінки ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування базується на аналізі динаміки досліджуваного показника за певний проміжок часу. Закономірність змін аналізованої величини поширюється на майбутні періоди. Для тривалих періодів часу це, як правило, виявляється справедливим, але для короткотермінової оцінки екстраполяції колишніх

закономірностей дає значні помилки. Отже, проста екстраполяція стратегічних закономірностей не дає можливості реально оцінити ризик [22, 31, 61, 173, 203, 217, 317].

Метод доцільності витрат оцінки ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування ґрунтується на тому, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами, мають різний ступінь ризику. Цей метод орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику і має мету - звести до мінімуму розмір капіталу, що піддається ризику. Аналіз засобів, що піддаються ризику, може допомогти прийняти рішення про припинення інвестицій [62, 97, 112, 118, 147, 149, 426].

За умов коли настання та наслідки ризикових подій не завжди реєструються, або інформація про аналогічні види ризиків взагалі відсутня, доцільно використання експертного методу оцінки ризику промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Оцінка рівня ризику під час застосування даного методу проводиться на основі якісного визначення ймовірності ризикових подій завдяки вивченню та оцінці факторів, що впливають на їх виникнення. Таким чином, необхідною та достатньою умовою практичного застосування даного методу є визначення переліку факторів, що обумовлюють певний вид ризику, а також встановлення, зв'язку між характером дії фактору та мірою ризику, яку цей фактор обумовлює.

Роботу із визначення та оцінки характеру прояву для більшої об'єктивності результатів повинні проводити спеціальні експерти, які мають необхідну підготовку та досвід роботи з цього питання [112, 147, 203, 317, 426].

Аналітичний метод оцінки ризику діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування дозволяє визначити ймовірність ризиків на підставі власної інформаційної бази. За допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської

звітності та управлінського обліку, можна встановити ймовірність ризику втрати майна, ризику неплатоспроможності тощо.

Метод аналогів оцінки ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягає у визначенні рівня загрози виникнення ризику шляхом вивчення міжнародного досвіду партнерства.

Отже, існуючі методи оцінки ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування покликані в комплексі реалізовувати: виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми; визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого рішення; розрахунок інтегральної оцінки ризику, яка включає кількісний і якісний аспект. В цих рамках зберігається загальна тенденція оцінювання ризику з урахуванням впливів різної етіології походження.

Рівень ризику представляє собою оцінку співвідношення масштабу очікуваних втрат до обсягу майна промислового підприємства, а також ймовірністю настання цих втрат. При здійсненні оцінки рівня ризику будь-яким методом вихідним параметром є мінливість наслідків конкретного рішення [54, 194, 257].

Ефективне та раціональне використання методів оцінки ризику дозволяє забезпечувати стабільність розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, підвищувати обґрунтованість прийняття управлінських рішень в ризикових ситуаціях, покращити фінансовий стан за рахунок проведення всіх видів їх діяльності.

Саме пошук ефективних підходів до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є одним із найважливіших напрямків їх холістичного розвитку.

У світовій практиці до процесу управління ризиками промислових підприємств входять наступні завдання, а саме: вивчення ризикових сфер,

пошук ефективних методів контролю, оцінка та моніторинг ризиків, створення відповідних систем управління та інше.

Дослідження вітчизняних науковців, присвячені розкриттю проблеми аналізу причин виникнення, класифікації та методам кількісної оцінки ризиків, але менше уваги приділяється пошуку шляхів до ефективного управління ризиками, які б відповідали сучасним умовам господарювання.

Отже, формування системи оцінки ризиків на промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування повинна включати наступні етапи (рис. 4.13).

На першому етапі необхідно виявити зовнішні та внутрішні фактори виникнення ризиків та їх вплив на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

На другому етапі оцінки ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування необхідно проаналізувати методи завдяки яким можна оцінити ступінь впливу ризиків на їх діяльність.

На третьому етапі проводиться пошук шляхів з нейтралізації ризиків і формуються та впроваджуються ефективні управлінські рішення щодо попередження та усунення негативних впливів ризиків на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Від ступеня та професіоналізму формування та прийняття управлінських рішень буде залежати й результат, що отримає промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування, а саме, як воно подолає всі труднощі від виникнення ризиків.

Основною умовою для досягнення успіхів у діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, є створення та вдосконалення ефективної системи управління ризиками. Сутність цієї системи полягає у виявленні, оцінці, локалізації, контролювання та нейтралізації ризиків.

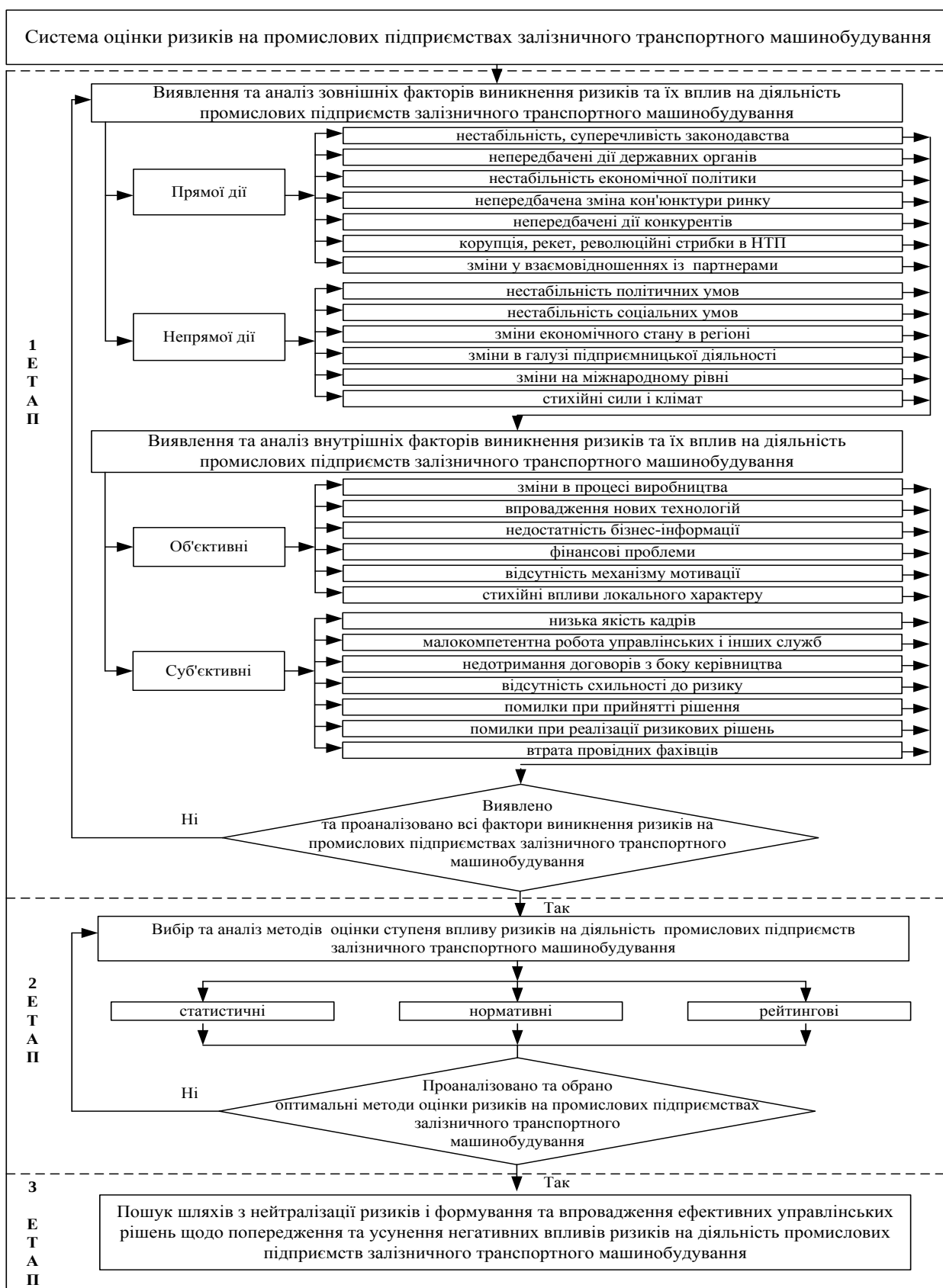


Рис. 4.13. Алгоритм методичного підходу до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування повинно включати не тільки ідентифікацію ризиків, але й оцінювати їх та визначати чи може брати на себе промислове підприємство, а також визначати, чи виправдана очікувана дохідність від ризиків.

Виправданий або допустимий ризик — необхідна складова стратегії і тактики ефективного управління. Процес управління ризиками включає широкий спектр дій, які можуть бути представлені як послідовність таких етапів [31, 61, 173, 203]:

- усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;

- аналіз та оцінка ризику (мінімізація або обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління);

- здійснення постійного контролю за рівнем ризиків із застосуванням механізму зворотнього зв'язку.

Ризик має математично виражену ймовірність настання втрати, яка базується на статистичних даних і може бути розрахована з достатньо великим ступенем точності [31, 61, 173, 203].

При формуванні ефективних управлінських рішень щодо виникнення ризикових ситуацій на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування необхідно використовувати економіко-математичні моделі, які допоможуть локалізувати та нейтралізувати негативні дії ризиків, а саме розрахунок критеріїв: Байеса — Лапласа; Севіджа; Вальда; Гурвіца; Ходжа — Лемана; Гермейєра та ін.

Уникнення ризику полягає у розробці заходів, які повністю нейтралізують конкретний вид ризику. До таких заходів перш за все слід віднести відмову від здійснення дій з надмірно високим рівнем ризику. Але, водночас, при цьому промислове підприємство втрачає запланований дохід і прибуток від операції, тобто виникає ризик упущеної вигоди. Тому

використання такого способу уникнення ризику повинно здійснюватися дуже виважено з урахуванням втрат [31, 61, 173, 203].

Кожне сучасне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування в своїй діяльності повинно постійно моніторити ризики, які можуть впливати на виробничу, інвестиційну, фінансову та інші види діяльності. Рівень ризиків особливо збільшуються в періоди нестабільного стану економіки та політики країни, а також в період пандемій (наприклад, COVID-19, вплив якого відображається на зміні темпів існування не тільки людини, а і цілих систем, держав тощо) та стихійних лих.

Отже, перевагою методичного підходу до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування є високий ступінь альтернативності прийнятих управлінських рішень щодо формування заходів зі зниження рівня ризику від їх діяльності, що формуються виходячи із конкретних умов їх функціонування і можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень ризиків та вибір оптимальних методів їх оцінки в процесі нейтралізації їх негативних наслідків.

Формування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків на підприємствах є основою у системі їх управління. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків представляють собою систему заходів щодо їх мінімізації які здійснюються в рамках самого промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування.

Сукупність загроз та небезпек, які впливають на діяльність сучасного промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування, потребують встановлення причин виникнення, величини ризику, втрат, які може воно понести і розробці заходів із попередження та можливості їх усунення.

На проблему забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на сучасному етапі значно впливає специфіка їх діяльності, що визначає сукупність факторів та методів, під впливом яких формуються внутрішні механізми нейтралізації ризиків.

Механізми нейтралізації внутрішніх ризиків промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування засновані на інформаційній базі, що постійно оновлюється і розширюється, яка включає в себе не тільки повну інформацію про реальний стан окремого підприємства, а й про зміни в законодавстві, нормативних документах, що суттєво впливають на їх розвиток.

На рис. 4.14. наведено систему внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування та їх характеристику.

Основним об'єктом використання внутрішніх механізмів нейтралізації є, як правило, всі види допустимих ризиків, значна частина ризиків критичної групи, а також нестрахові катастрофічні ризики, якщо вони приймаються промисловим підприємством в силу об'єктивної необхідності. У сучасних умовах внутрішні механізми нейтралізації охоплюють переважну частину ризиків підприємства [31, 61, 173, 203].

Уникнення ризику полягає у розробці внутрішніх заходів, які повністю нейтралізують конкретний вид ризику. До таких заходів, перш за все, слід віднести відмову від здійснення фінансових операцій з надмірно високим рівнем ризику [31, 61, 173, 203].

Але, водночас, при цьому промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування втрачає запланований дохід і прибуток від операції, тобто виникає ризик упущеної вигоди. Тому, використання такого способу уникнення ризику повинно здійснюватися дуже виважено з урахуванням втрат (Дод. Л, Дод. М).



Рис. 4.14. Система внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування та їх характеристика (авторська розробка)

Отже, перевагою використання внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків є високий ступінь альтернативності прийнятих управлінських рішень щодо формування заходів зі зниження рівня ризику від їх діяльності, що формуються виходячи із конкретних умов функціонування промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування і його можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив внутрішніх факторів на рівень ризиків в процесі нейтралізації їх негативних наслідків.

В сучасних умовах господарювання кожен суб'єкт має проблеми пов'язані з ризиками, що виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Керівництво будь-якого підприємства повинно передбачати, оцінювати та максимально нейтралізувати дію ризиків на їх ефективність функціонування. Одними з найголовніших ризиків, що виникають у діяльності підприємств є фінансові ризики, які визначаються ймовірністю виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходів, капіталу чи платоспроможності. Отже, щоб уникнути цих негативних наслідків необхідно удосконалювати систему управління фінансовими ризиками на підприємствах.

Значна частина промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування знаходиться в стані глибокого, але прихованого банкрутства. В цих умовах необхідно приводити процедури санації або банкрутства. Перш ніж проводити такі процедури на промисловому підприємстві, необхідно виявити, чи дійсно воно знаходиться у критичному стані та встановити причини, що сприяють розвитку такої ситуації.

Видатний вітчизняний вчений І. О. Бланк визначає, що фінансовий ризик як ймовірність виникнення негативних фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення його фінансової діяльності [31]. Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємствах передбачає формування

адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків у фінансового-господарській їх діяльності.

Механізм нейтралізації ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування використовується за такими їх видами, які виходять за межі допустимого рівня. Принцип дії механізму диверсифікації заснований на поділі ризиків. Механізм самострахування ризиків заснований на резервуванні промисловим підприємством частини фінансових ресурсів.

Питаннями управління та запобігання збитків, зменшення ризику на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування повинен займатись менеджер з управління ризиком, застосовуючи такі способи зменшення ризику:

- прогнозування тенденцій ринкової кон'юнктури із залученням компетентних спеціалістів;

- розподіл ризику між учасниками проекту;

- утворення резервного фонду;

- страхування ризику, тобто передача ризиків страхової компанії.

Для оцінювання рівня ризику на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування розраховують такі показники [46, 51, 272, 315]:

- в абсолютному виразі ризик визначається як величина можливих втрат в матеріальному або вартісному вимірі (втрати - це зменшення доходу порівняно з прогновною величиною);

- у відносному виявленні ризик визначається в відсотках шляхом віднесення величини можливих втрат на показник фінансового стану підприємства (вартість майна; поточні витрати; капіталовкладення або очікуваний прибуток).

Оскільки ризик є імовірнісною випадковою категорією, він характеризується не тільки величиною, але і ймовірністю того, що він

досягає цієї величини. Тому для розрахунку рівня ризику застосовуються методи теорії ймовірності та статистики.

На прийняття рішень впливає і психологічний аспект. Є управлінці, схильні, несхильні та байдужі до ризику, це визначає різні рівні стратегії підприємницької діяльності. Справа, що є вигідною з точки зору підприємця, схильного до ризику, може бути невигідною для несхильного до ризику суб'єкта.

Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективний механізм управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Ризики мають об'єктивну природу виникнення через невизначеність сучасного мінливого середовища, що містить в собі об'єктивні умови (економічні, соціальні, політичні та ін.), за наявності яких промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування здійснюють свою діяльність і до цих змін вони змушені пристосовуватись.

Зростання ступеню впливу ризиків на результати діяльності промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування, і в цілому на результати їх виробничо-господарської діяльності, пов'язане зі швидкою зміною економічної ситуації і кон'юнктури ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових технологій, інструментів та іншими факторами [31, 61, 173, 203].

Головна роль у системі управління ризиками підприємства належить оцінці та внутрішнім механізмам їх нейтралізації. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків являють собою систему методів мінімізації їх негативних наслідків, що обираються і здійснюються у межах самого підприємства [31, 61, 173, 203].

Перевагою використання внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків є високий ступінь альтернативності прийнятих ефективних

креативних управлінських рішень, що не залежать, як правило, від інших суб'єктів. Вони виходять з конкретних умов здійснення діяльності підприємства і його можливостей, дозволяють найбільшою мірою врахувати вплив внутрішніх факторів на рівень ризиків у процесі нейтралізації їх негативних наслідків [48, 97, 247].

Формування механізмів нейтралізації ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування є основою у системі їх управління. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків локалізуються за допомогою продукування системи заходів щодо їх мінімізації, в межах самого підприємства.

Механізм нейтралізації ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (рис. 4.15) повинен обов'язково включати в себе аналіз причин виникнення фінансових ризиків, основні, а саме [31, 61, 173, 203]: слабка і нестабільна економіка країни; рівень інфляції; коливання курсів валют; державне регулювання облікової банківської ставки; політична нестабільність; економічна нестабільність; конкурентна боротьба (суттєво зросла за умов у входження країни до СОТ); коливання цін на світовому ринку; підвищення витрат підприємств; пандемії; військові дії; неефективне управління фінансовою політикою підприємств тощо.

Керівництву промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування не треба уникати ризику, його треба передбачати та намагатися знизити; необхідно зрозуміти, які види втрат найбільш імовірні та визначити їх очікувану величину і частоту виникнення.

Доцільність управління ризиками промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування може бути за умови проведення ґрунтовного аналізу потенціально-можливих ризиків.

В працях науковців наголошується на необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

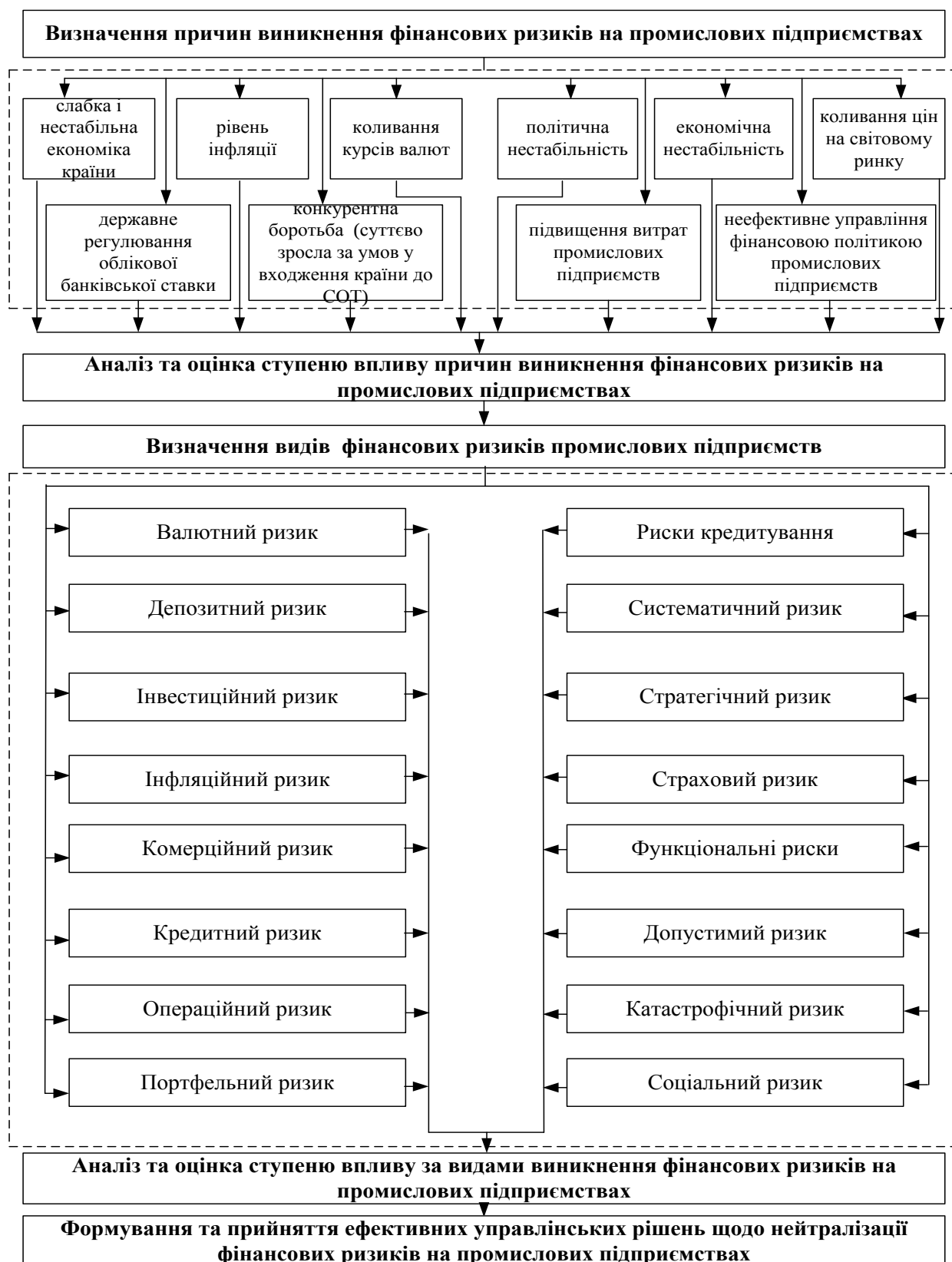


Рис. 4.15. Механізм нейтралізації фінансових ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Системний підхід аналізу ризиків передбачає: всебічне вивчення функціонування підприємств; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ризику; аналіз розвитку подій та впливу тих або інших факторів; визначення показників оцінки рівня ризику; встановлення механізмів та моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику [31, 61, 173, 203].

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства та мінімізацію можливих збитків у процесі здійснення його діяльності (рис. 4.16).

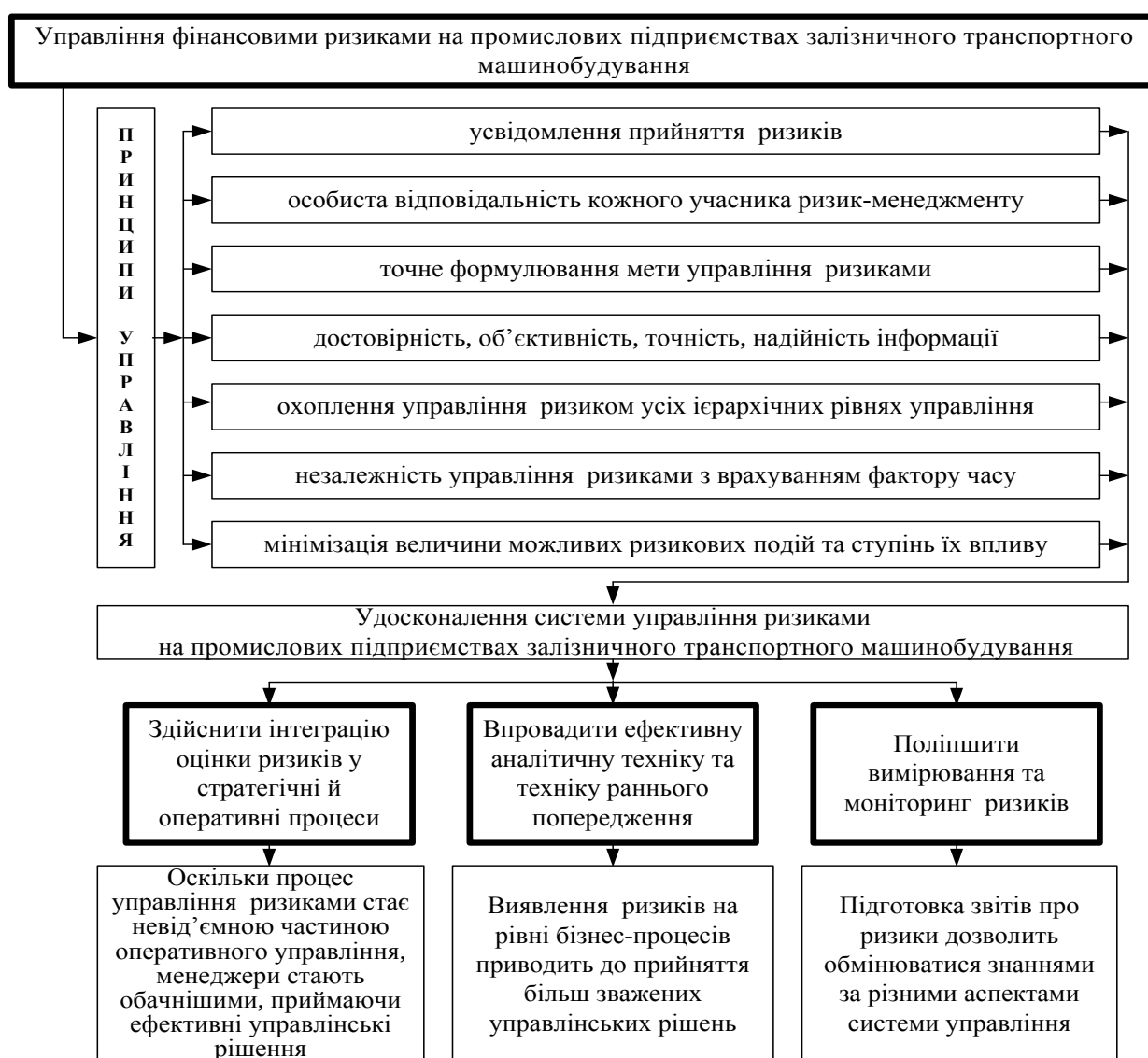


Рис. 4.16. Удосконалення системи управління ризиками на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Необхідною умовою досягнення успіхів у сфері діяльності, яка характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати їх [24, 59, 138, 314].

Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризик, але й дозволити оцінити, які ризики і якою мірою може брати на себе промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування, а також визначати, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий рівень ризику – необхідна складова стратегії і тактики ефективної системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств [59, 138, 257].

Ризики можуть формувати потенційні доходи або нести в собі витрати, що впливають на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Поліпшення системи управління ризиками на підприємствах повинно враховувати принципи інноваційного управління та впроваджувати заходи щодо здійснення інтеграції оцінки ризиків у стратегічні й оперативні процеси. Впровадження ефективної аналітичної техніки та техніки раннього попередження, поліпшення вимірювання та моніторингу конкретних ризиків. Всі ці заходи нададуть можливість промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування своєчасно та з меншими втратами подолати ризики.

В сучасних умовах підвищення ступеня ризику діяльності промислових підприємств зумовлює необхідність активізації для збереження та підвищення їх конкурентоспроможності, як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Особливої актуальності набувають питання управління ризиком промислових підприємств.

Аналіз та оцінка ризику спонукають промислові підприємства до впровадження в своїй діяльності положень сучасної ризикології, що

потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику.

Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Ефективне управління ризиками промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування базується на визначенні (рис. 4.17): чинників, що зменшують доходи промислового підприємства; видів витрат від ризику; засобів зменшення ризику.

Керівництву промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: не треба уникати ризику, його треба передбачати та намагатися знизити; необхідно зрозуміти, які види втрат найбільш імовірні та визначити їх очікувану величину і частоту виникнення.

Доцільність управління ризиками промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування може бути за умови проведення ґрунтовного аналізу потенціально-можливих ризиків.

В працях науковців наголошується на необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Системний підхід аналізу ризиків передбачає: всебічне вивчення функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ризику; аналіз розвитку подій за впливу тих або інших факторів; визначення показників оцінки рівня ризику; встановлення механізмів та моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику.

Об'єктом аналізу ризику мають бути стратегічні, інноваційні та інвестиційні рішення щодо розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

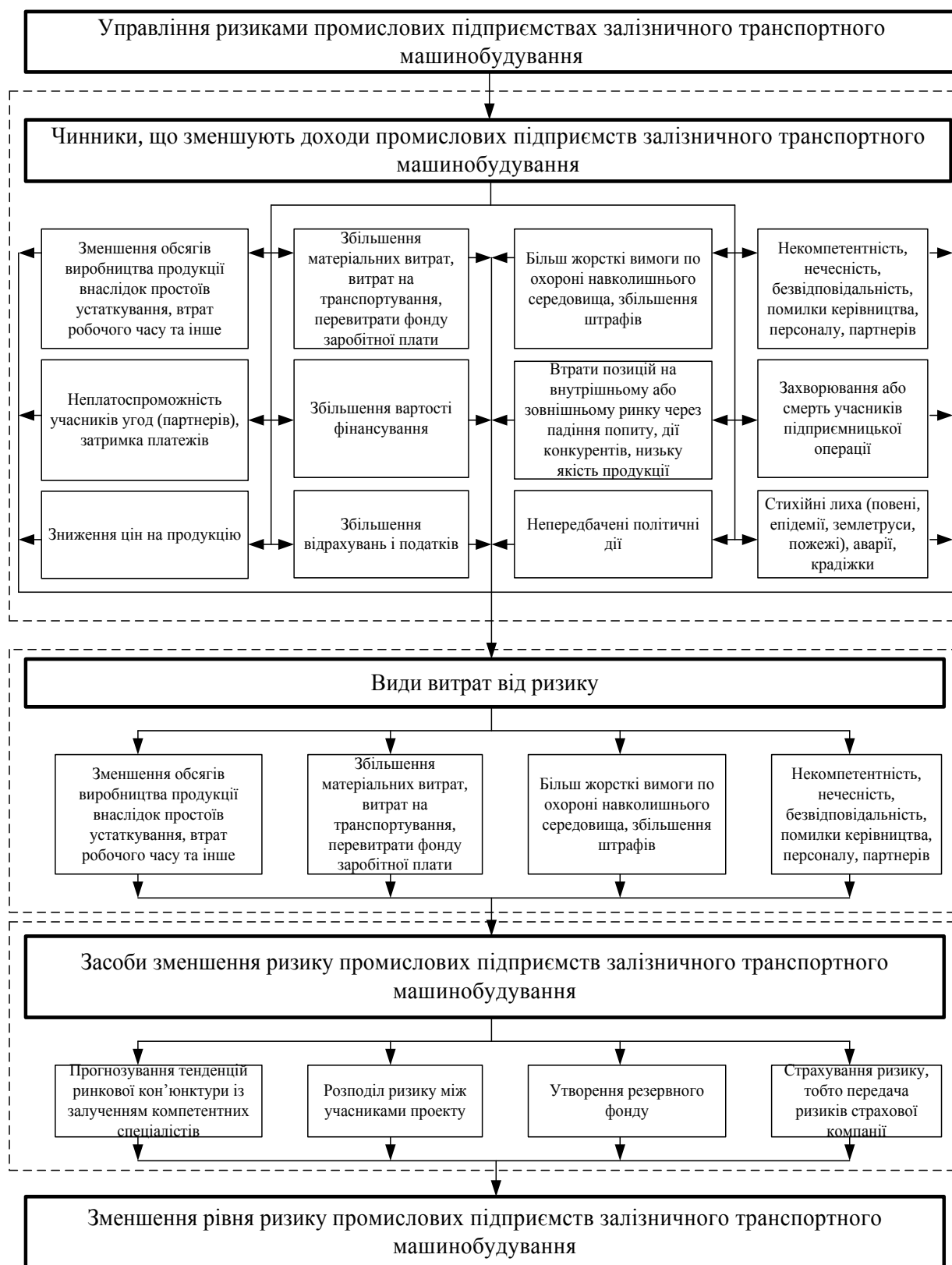


Рис. 4.17. Ефективність управління ризиками промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Отже, високий рівень конкурентного середовища змушує промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування потребує продукування певних управлінських рішень щодо необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків та звертати увагу на якість і ефективність їх прийняття. Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування.

У сучасному жорсткому конкурентному середовищі для підтримки та зміцнення своєї ринкової позиції підприємства змушені приймати заходи, які скорочують час та надають можливість ефективніше використовувати свої ресурси та покращити якість продукції. Щоб подолати розрив з економічно розвиненими країнами та забезпечити економічну незалежність, українська економіка повинна керуватися інтелектуально-інноваційним напрямком розвитку. Для провідного сектору в Україні, перехід до інтелектуально-інноваційного напрямку є особливо актуальним. Однак, як показує вітчизняна практика, інтелектуально-інноваційна діяльність спостерігається лише у невеликій кількості.

Промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування, більшість яких лише втручаються у розробку та впровадження нових або вдосконалених продуктів, їх традиційні типи, як правило, є неконкурентоспроможними на зовнішньому та внутрішньому ринках. У зв'язку з цим, проблема аналізу, прогнозування, адекватної оцінки ризику та розробки ефективних заходів щодо запобігання, зменшення або нейтралізації цих ризиків є актуальною в даний час.

На даному етапі розвитку методи аналізу управління ризиками узагальнені, але потребують доопрацювання у напрямку впливу на них негативних факторів. Аналіз літературних джерел, допоміг виділити наступні етапи управління ризиками діяльності підприємства, а саме:

визначення індивідуальних (елементарних) ризиків діяльності підприємства у кожному напрямку;

оцінка інформації для визначення рівня ризику кожного напрямку;

вибір та застосування відповідних методів оцінки ризиків індивідуальних проектів.

Ризик неможливо уникнути і тому, керівництво підприємств повинне розробляти систему оцінки ризиків і планувати та впроваджувати заходи щодо зниження їх негативного впливу.

Ефективне управління ризиками на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування потребує цілеспрямованого і систематичного підходу, який включати в себе послідовні етапи, що наведені на рис. 4.18.



Рис. 4.18. Процес управління ризиками на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування повинно враховувати всі фактори впливу на його виникнення та займатись постійним пошуком шляхів до зниження ступеня впливу ризиків на ефективність роботи підприємства, та є ефективною лише тоді, коли на стратегічному та операційному рівнях враховуються всі фактори, які мають прямий та непрямий вплив на діяльність підприємства шляхом зниження або нейтралізації ризиків.

Масштабність економічної кризи негативно впливає на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, знижує їх ефективність виробництва і підвищує рівень впливу ризиків різної етимології походження, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Використання традиційних методів та інструментів для уникнення та нейтралізації ризиків, в нових економічних умовах, не надають бажаних результатів.

Для стабілізації діяльності та підвищення стійкості промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування керівники і фахівці знаходяться в пошуку науково-практичного застосування інтелектуально-інноваційних рішень щодо проблем ефективного управління ризиками. Обумовлено це невідповідністю одержаних результатів при використанні традиційних методик управління ризиками, при використанні, яких рівень впливу ризиків на діяльність підприємства не завжди знижується. Це зумовлює необхідність активізації діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з виявлення та нейтралізації ризиків на попередніх стадіях їх виникнення, що допоможе зберегти та підвищити рівень конкурентоспроможності. Тому особливого значення набуває формування науково-практичних векторів, пов'язаних з уникненням та нейтралізацією ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Аналіз та оцінка ступеню впливу ризику змушують промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування до впровадження положень сучасної ризикології, які потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику в їх діяльності. Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки формуванню інтелектуально-інноваційних теоретичних і практичних питань щодо управління ризиками.

Світова ринкова економіка вимагає від промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування переорієнтовувати свою діяльність, підвищувати якість товарі та послуг, адаптуватися до постійних змін. Тому виникає необхідність у формуванні інтелектуально-інноваційних моделей, методів та науково-практичних підходів для ефективного холістичного розвитку вітчизняних промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з урахуванням впливу ризиків, які постійно трансформуються і підвищуються у зв'язку зі змінами у ринковій економіці. Виникнення ризиків ставить під загрозу успішну діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, тому необхідно своєчасно виявляти, оцінювати їх рівень ступеню впливу, управляти ними і звести до мінімуму можливі втрати.

Використання традиційних методів оцінки ризику на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування направлені в комплексі на:

- виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми;
- визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого управлінського рішення;
- розрахунок інтегральної оцінки впливу ризику, яка включає кількісний і якісний аспект.

Відповідно, зберігається загальна тенденція оцінювання ризику за двома напрямками: рівень ризику та ризик часу.

Оцінювання рівня ризику представляє собою співвідношення масштабу очікуваних втрат до обсягу майна промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, а також визначення ймовірності настання цих втрат. При здійсненні оцінки рівня ризику будь-яким методом вихідним параметром є мінливість наслідків конкретного управлінського рішення.

Ефективність та раціональність використання методів оцінки ризику забезпечує стабільність холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, підвищує обґрунтованість процесу інтелектуалізації управлінських рішень в ризикових ситуаціях, покращує фінансовий стан за рахунок аналізу та оцінювання всіх видів їх діяльності.

У своїй діяльності кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування повинно враховувати ризики, що можуть виникати на кожному етапі функціонування та призводити до невизначеності у майбутньому. Ризики, перш за все, пов'язуються, з втратами, оскільки повністю уникнути їх неможливо, але ними необхідно постійно ефективно управляти, враховуючи те, що всі ризики взаємопов'язані, а їх рівень постійно змінюється під впливом різних факторів. Отже, саме використання ефективних підходів до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування є одним із найважливіших векторів їх холістичного розвитку [28, 59, 125, 374, 525].

У практиці діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування до процесу управління ризиками вирішують наступні завдання, а саме:

- дослідження ризикових сфер;
- пошук альтернативних інтелектуально-інноваційних методів контролю;
- оцінювання та моніторинг ризиків;
- формування систем інтелектуалізації управління та інше.

Сучасні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені розкриттю проблеми аналізу причин виникнення, класифікації та методам

кількісної оцінки ризиків. Не велика увага приділяється пошуку альтернатив до ефективного інтелектуально-інноваційного управління ризиками, які б відповідали сучасним вимогам.

Отже, необхідно вчасно виявляти зовнішні та внутрішні фактори виникнення ризиків та визначати рівень їх впливу на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Необхідно проаналізувати методи завдяки яким можна фактично оцінити ступінь впливу ризиків на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Проводити пошук інтелектуально-інноваційних шляхів з нейтралізації ризиків і формувати та впроваджувати ефективні рішення щодо попередження та усунення негативних впливів ризиків на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування в процесі інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком. Від ступеню і професіоналізму керівників та фахівців буде залежить рівень формування та прийняття управлінських рішень й отриманий результат з подолання та нейтралізації ризиків.

Зростання небезпеки ризиків різної природи, що роблять негативний вплив на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, є не тільки наслідком негативних процесів, викликаних світовою економічною кризою, а й значною мірою визначається результативністю традиційних методів та інструментів, які не забезпечують очікуваної ефективності. Основною умовою для досягнення успіхів у діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є створення та вдосконалення ефективної системи управління ризиками. Сутність цієї системи полягає у виявленні, оцінці, локалізації, контролювання та нейтралізації ризиків.

Формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах повинно включати не тільки ідентифікацію ризиків, але й оцінювати їх та

визначати чи може брати їх на себе промислове підприємство, а також визначати, чи виправдана очікувана дохідність від ризиків.

При формуванні ефективних управлінських рішень щодо виникнення ризикових ситуацій на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування в процесі інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком, необхідно використовувати економіко-математичні моделі, які допоможуть виявити, локалізувати та нейтралізувати негативні дії ризиків, а саме розрахунок критеріїв (рис. 4.19).

Кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування в своїй діяльності повинно постійно моніторити ризики, які можуть впливати на виробничу, інвестиційну, фінансову та інші види діяльності. Рівень впливу ризиків особливо збільшується в періоди нестабільного стану економіки та політики країни та світу в цілому, про це свідчать наслідки світової пандемії COVID-19, які негативно вплинули на діяльність всіх напрямів промисловості та життєдіяльності суспільства.

Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективний механізм управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів уникнення та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 4.20).

Ризики мають об'єктивну природу виникнення через невизначеність сучасного мінливого середовища, що містить в собі об'єктивні умови (економічні, соціальні, політичні та ін.), за наявності яких промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування здійснюють свою діяльність і до цих змін вони змушені адаптуватись та бути гнучкими.

За результатами розрахунку загального інтегрального показнику оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування і визначення пріоритетних підприємств за допомогою кластерного аналізу, автором проведено розрахунок з вибору найменш

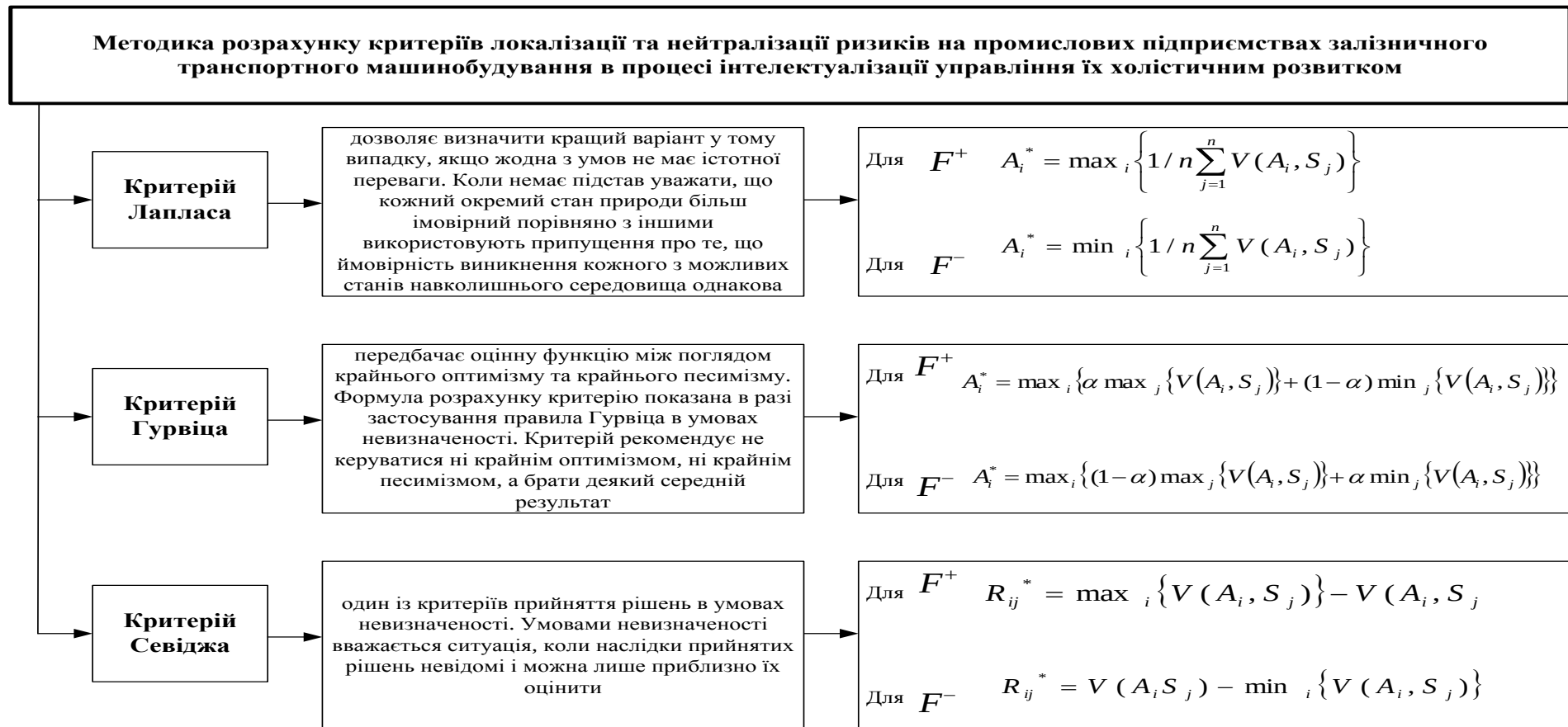


Рис. 4.19. Методика розрахунку критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування в процесі інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком (авторська розробка)

ризикового промислового підприємства конкретного кластеру (табл. 4.5-табл. 4.7) за допомогою різних методик розрахунку критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків (за останні три аналізовані періоди 2016-2018 р.р.).

За критерієм Лапласа:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}$$

Таблиця 4.5

**Розрахунок найменш ризикового промислових підприємств
залізничного транспортного машинобудування за критерієм Лапласа
(авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{1/n V(A_i, S_j)\}$
	2016	2017	2018		
ТОВ «ХВЗ»	0,328	0,319	0,307	$1/3(0,328+0,319+0,307)=0,318$	
ПАТ «Азовмаш»	0,393	0,341	0,316	$1/3(0,426+0,432+0,408)=0,350$	
ПАТ «КВБЗ»	0,791	0,646	0,556	$1/3(0,791+0,646+0,556)=0,664$	+

За критерієм Гурвіца:

$$\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ \alpha \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1-\alpha) \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\};$$

$$\text{для } F^- \quad A_i^* = \max_i \left\{ (1-\alpha) \max_j \{V(A_i, S_j)\} + \alpha \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\}$$

Таблиця 4.6

**Розрахунок найменш ризикового промислових підприємств
залізничного транспортного машинобудування у за критерієм Гурвіца
(авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			$1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j)$	$\max_i \{1/n V(A_i, S_j)\}$
	2016	2017	2018		
ТОВ «ХВЗ»	0,328	0,319	0,307	$0,6 \cdot 0,328 + 0,4 \cdot 0,307 = 0,319$	
ПАТ «Азовмаш»	0,393	0,341	0,316	$0,6 \cdot 0,393 + 0,4 \cdot 0,316 = 0,362$	
ПАТ «КВБЗ»	0,791	0,646	0,556	$0,6 \cdot 0,791 + 0,4 \cdot 0,556 = 0,697$	+

За критерієм Севіджа:

$$\text{для } F^+ \quad R_{ij}^* = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j);$$

$$\text{для } F^- \quad R_{ij}^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$$

Таблиця 4.7

**Розрахунок найменш ризикового промислових підприємств
залізничного транспортного машинобудування у за критерієм Севіджа
(авторська розробка)**

Підприємства за кластерами	Роки			Матриця ризику		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «ХВЗ»	0,328	0,319	0,307	0,791-0,328=0,463	0,646-0,319=0,327	0,551-0,307=0,244
ПАТ «Азовмаш»	0,393	0,341	0,316	0,791-0,393=0,398	0,646-0,341=0,305	0,551-0,316=0,235
ПАТ «КВБЗ»	0,791	0,646	0,556	0,791-0,791=0	0,646-0,646=0	0,556-0,556=0
Підприємства за кластерами	Роки			$\max_j \{R_{ij}\}$		$\min_i \max_j \{R_{ij}\}$
	2016	2017	2018			
ТОВ «ХВЗ»	0,463	0,327	0,244	0,463		
ПАТ «Азовмаш»	0,398	0,305	0,235	0,398		
ПАТ «КВБЗ»	0	0	0	0		+

Результати розрахунків за розглянутими критеріями показали, що найменш ризикованими є підприємства першого кластеру, що підтверджує доцільність кластерного аналізу.

Науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування включає виконання наступних етапів:

виявлення та аналіз факторів виникнення ризиків та оцінка їх впливу на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;

визначення видів ризиків та оцінка їх впливу на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;

вибір методу нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;

вибір інтелектуально-інноваційних підходів до регулювання ризиків на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування;

формування та прийняття ефективних управлінських рішень щодо уникнення та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування у своїй діяльності обов'язково стикається з ризиками, найбільшу вигоду приносять операції, пов'язані з підвищенням ступенем ризику, але кожен керівник повинен знати міру, щоб формувати та приймати ефективні управлінські рішення стосовно ризиків.

Запропонований науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування включає в себе визначення причин виникнення ризиків та визначення їх видів, з метою постійного моніторингу, оцінюванню, аналізу та формуванню ефективних управлінських рішень щодо їх максимальної нейтралізації.

Ризики можуть бути, як потенційними джерелами додаткового прибутку, так і нести в собі втрати для промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Удосконалення системи управління ризиками на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування повинно обов'язково враховувати принципи управління та впроваджувати заходи щодо здійснення інтеграції оцінки ризиків у стратегічні, оперативні та тактичні процеси, впровадження ефективної аналітичної технік та техніки раннього попередження, поліпшення вимірювання та моніторингу конкретних ризиків.

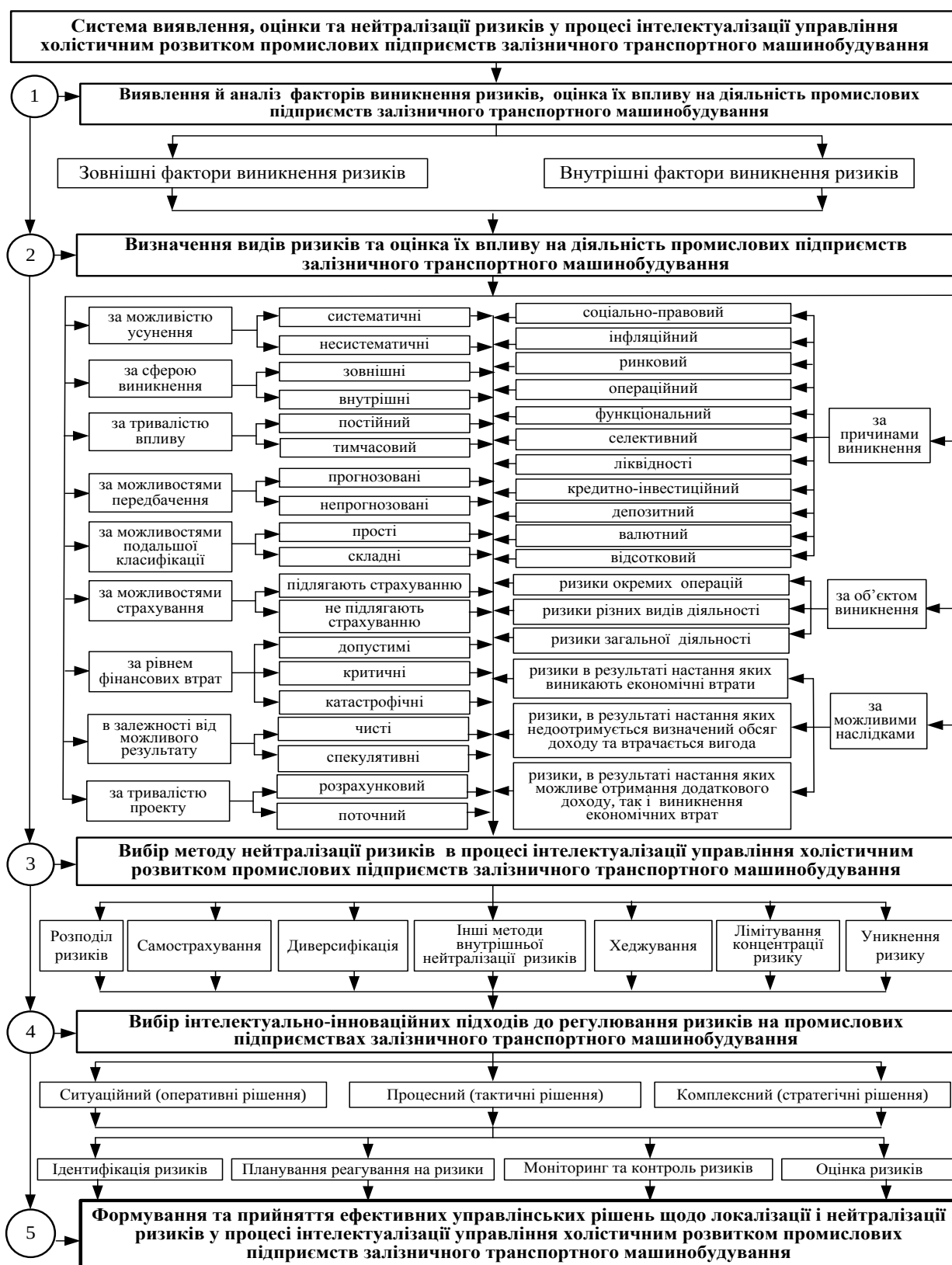


Рис. 4.20. Науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Всі ці заходи нададуть можливість промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування своєчасно та з меншими втратами подолати релевантний ризиковий спектр в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком.

Отже, масштабність економічної кризи негативно впливає на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, знижує їх ефективність виробництва і підвищує рівень впливу ризиків різної етимології походження, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Використання традиційних методів та інструментів для уникнення та нейтралізації ризиків, в нових економічних умовах, не надають бажаних результатів.

Аналіз та оцінка ступеню впливу ризику змушують промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування до впровадження положень сучасної ризикології, які потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику в їх діяльності. Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки формуванню інтелектуально-інноваційних теоретичних і практичних питань щодо управління ризиками.

Запропонований науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування включає в себе визначення причин виникнення ризиків та визначення їх видів, з метою постійного моніторингу, оцінюванню, аналізу та формуванню ефективних управлінських рішень щодо їх максимальної нейтралізації. Ризики можуть бути, як потенційними джерелами додаткового прибутку, так і нести в собі втрати для промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

4.3. Формування стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

В сьогоденнішніх умовах економіка знаходиться в нових рамках, які вимагають від вітчизняних промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування демонструвати свої переваги завдяки застосуванню інноваційних технологій. Керівникам підприємств більше уваги необхідно приділяти інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що є важливим вектором їх розвитку.

Радикальне підвищення ролі інтелектуалізації в сучасних умовах зумовлює активізацію інтелектуальної діяльності на основі підвищення ефективності використання людських ресурсів, проведення прогресивних науково-дослідних розробок і реалізації інтелектуальних програм. Ситуація, що склалася в сучасній економіці, свідчить про те, що інтелектуальна складова холістичного розвитку підприємств є основним вектором для підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Інтелектуалізація процесу управління є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування за допомогою формування та впровадження стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком. Для досягнення успіху вітчизняним промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування в динамічному середовищі необхідно адаптуватися до мінливих умов ринку шляхом підвищення якості надання послуг та випуску продукції за конкурентною ціновою політикою.

Стратегічно-ціловий комплекс включає в себе тактичні дії інтелектуальної спрямованості, що направлені на підвищення рівня

холістичного розвитку промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування та сприяють досягненню цілей. Він формується з урахуванням пріоритетів, що визначаються завдяки оцінці позицій промислового підприємства на ринку і перспектив ефективності їх розвитку, це стає можливим коли в процесі прийняття рішень беруть безпосередньо участь і керівники, і співробітники.

Промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування повинно прагнути до збалансованого холістичного розвитку, який корелюється з поставленими стратегічними цілями. Промислове підприємство є складною системою, відповідно, основним напрямом його холістичного розвитку є динамічність. На основі цього проведеного аналізу праць науковців [1, 2, 11, 18, 35, 42, 73, 108, 138] можна сформулювати передумови до холістичного розвитку на основі інтелектуалізації управління в сучасній економіці (рис.4. 21).

В процесі своєї діяльності промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування пристосовуються до: умов турбулентного середовища; ринкових обмежень; активності конкурентів; норм і стандартів, які стимулюють фактори холістичного розвитку. В останні роки підвищилися вимоги споживачів до якості продукції та рівня обслуговування, що потребує постійних інноваційно-прогресивних змін у процесі промислового виробництва.

Нові вимоги скорочують час виведення нової продукції на ринок, це потребує удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування. Отже, забезпечення інтелектуалізації управління пов'язано зі здатністю промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування виготовляти товари і реалізовувати їх за конкурентоздатними цінами та забезпечувати отримання прибутку, достатнього для подальшого холістичного розвитку.

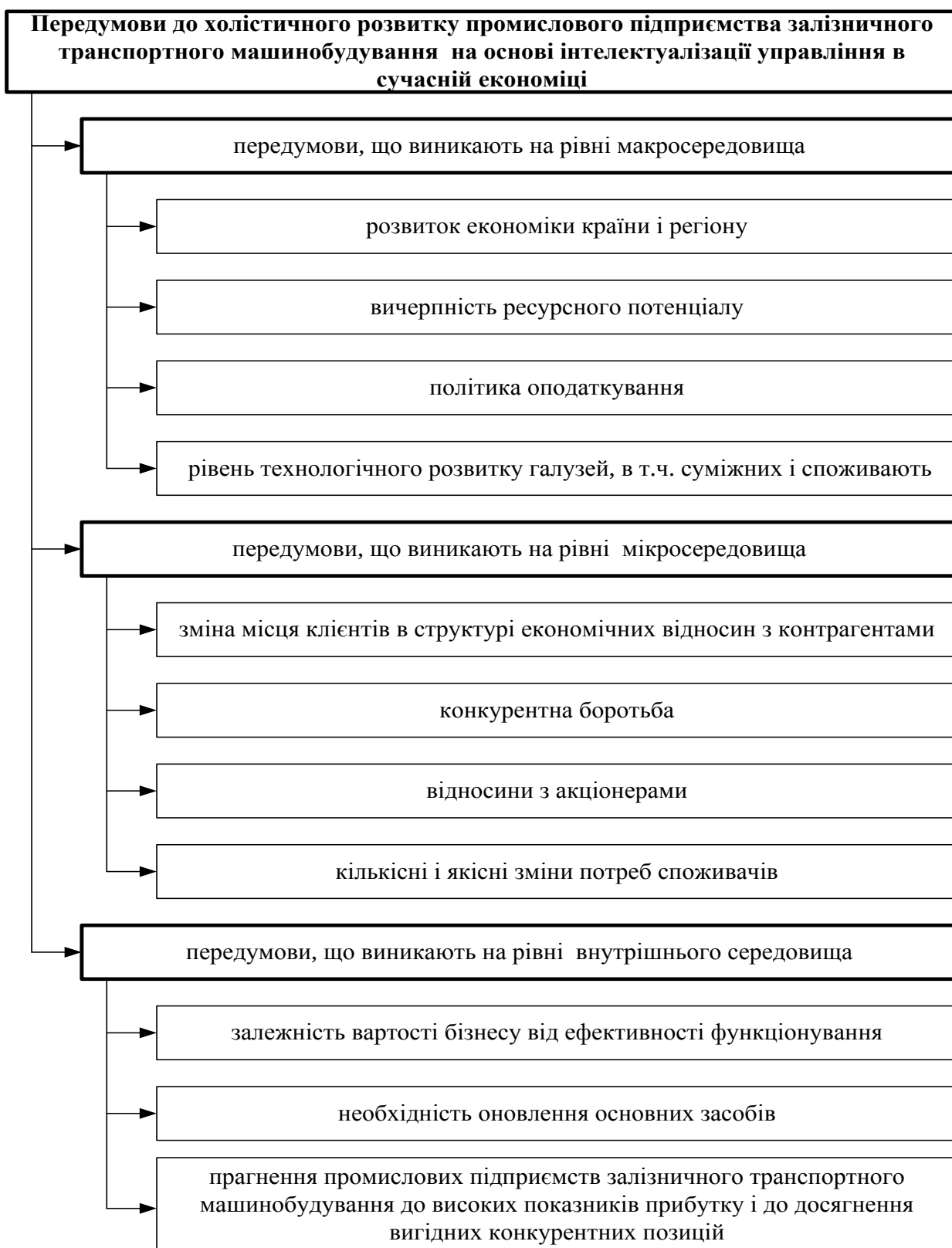


Рис. 4.21 Передумови до холістичного розвитку промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління в сучасній економіці (авторська розробка)

В сучасних умовах господарювання врахування потреб споживачів ускладнюється тим, що існує тенденція переходу від звичайної виробничої спеціалізації до інноваційно-векторної спеціалізації.

Диференціація продукції і прагнення промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування виконувати інноваційні замовлення визначають специфічні форми організації виробництва, що пов'язано з: пошуком нових постачальників; використанням інноваційно-прогресивних технологій виробництва; виникненням потреби в сучасному обладнанні; інтелектуалізацією управління та з використанням нових знань.

Забезпечення ефективності стратегічно-цільового комплексу інтелектуалізації управління виступає як один з основних напрямів холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Проблема підвищення ефективності стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком є предметом наукових досліджень не тільки на рівні підприємств, а й на глобальному рівні, що обов'язково враховує клієнто-орієнтований підхід (рис. 4.22).

Крім того, проблема забезпечення ефективного стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком, яка пов'язана з відсутністю можливості точного прогнозування, тому що існують ризики ринкової нестабільності через вплив макроекономічних факторів, які не може регулювати промислове підприємство. Лише наявність механізму оперативного отримання інформації про діяльність промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування допоможе своєчасно сформувати та прийняти ефективні управлінські рішення, оперативні дії повинні бути скоординовані на досягнення певних стратегічно-орієнтованих цілей, інакше є ризик появи нових загроз. Для вирішення цих проблем на промисловому підприємстві повинні вміти правильно ідентифікувати свій стратегічно-

цільовий комплекс і мобілізувати всі інтелектуальні ресурси для досягнення поставленої мети.

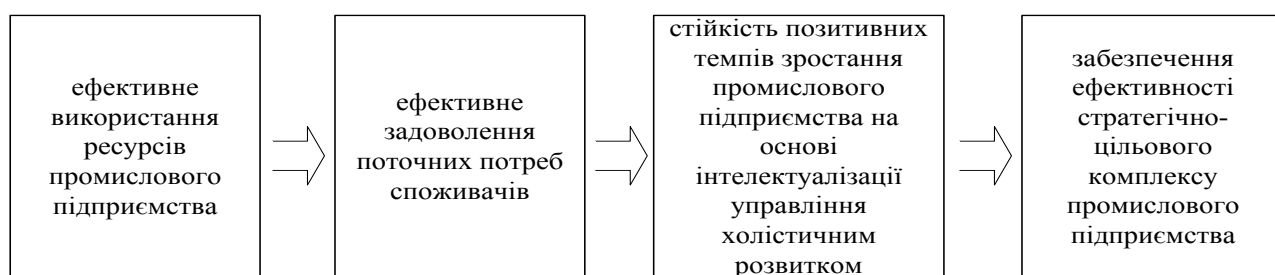


Рис. 4.22. Клієнто-орієнтований підхід до визначення ефективності стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування *(авторська розробка)*

Одним із способів формування ефективності стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком є визначення середовища і врахування його впливу на рівні мікросередовища - прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти, інституціональні установи) та макросередовища - непрямого впливу (інноваційні, економіко-соціальні, культурні, правові, міжнародні зміни).

Таким чином, послідовність практичного підходу ефективності стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком, який орієнтований на клієнта представляє собою систему елементів діяльності, яка вимагає формування процесу інтелектуалізації управління. Для ефективного результату від інтелектуалізації управління необхідний стратегічно-цільовий комплекс, який розвиває різні напрямки холістичного розвитку та забезпечує

формування конкурентних переваг промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування.

Для розробки стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно прогнозувати подальші результати діяльності підприємств з метою врахування тенденцій їх розвитку, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, постійно-змінних умов ринку та ін. Відповідно, процес прогнозування ймовірних подій повинен бути головним елементом ефективної системи управління промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Прогнозування – це процес передбачення майбутніх результатів, який заснований на тенденціях оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що формується з метою обґрунтування ефективних управлінських рішень і виявлення можливих їх наслідків (Дод.Н, Дод, П). Прогнозування в системі інтелектуалізації управління виконує наступні функції, які наведено на рис. 4.23.

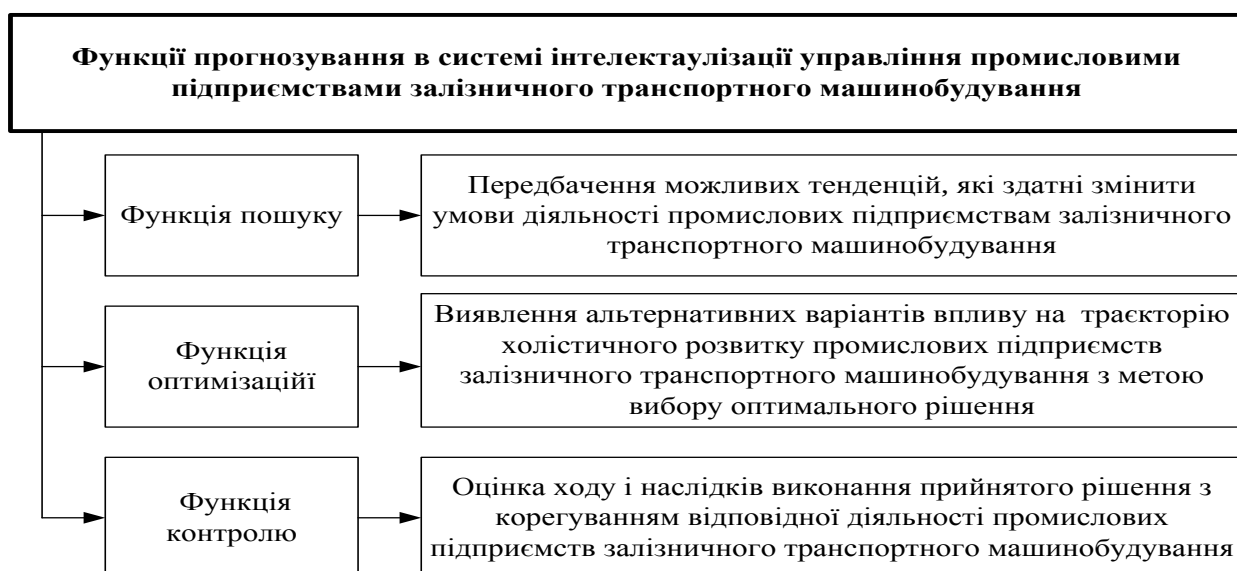


Рис. 4.23. Функції прогнозування в системі інтелектуалізації управління промисловими підприємствами залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

На практиці доцільно використовувати наступні методи прогнозування хо­лістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що представлені на рис. 4.24.

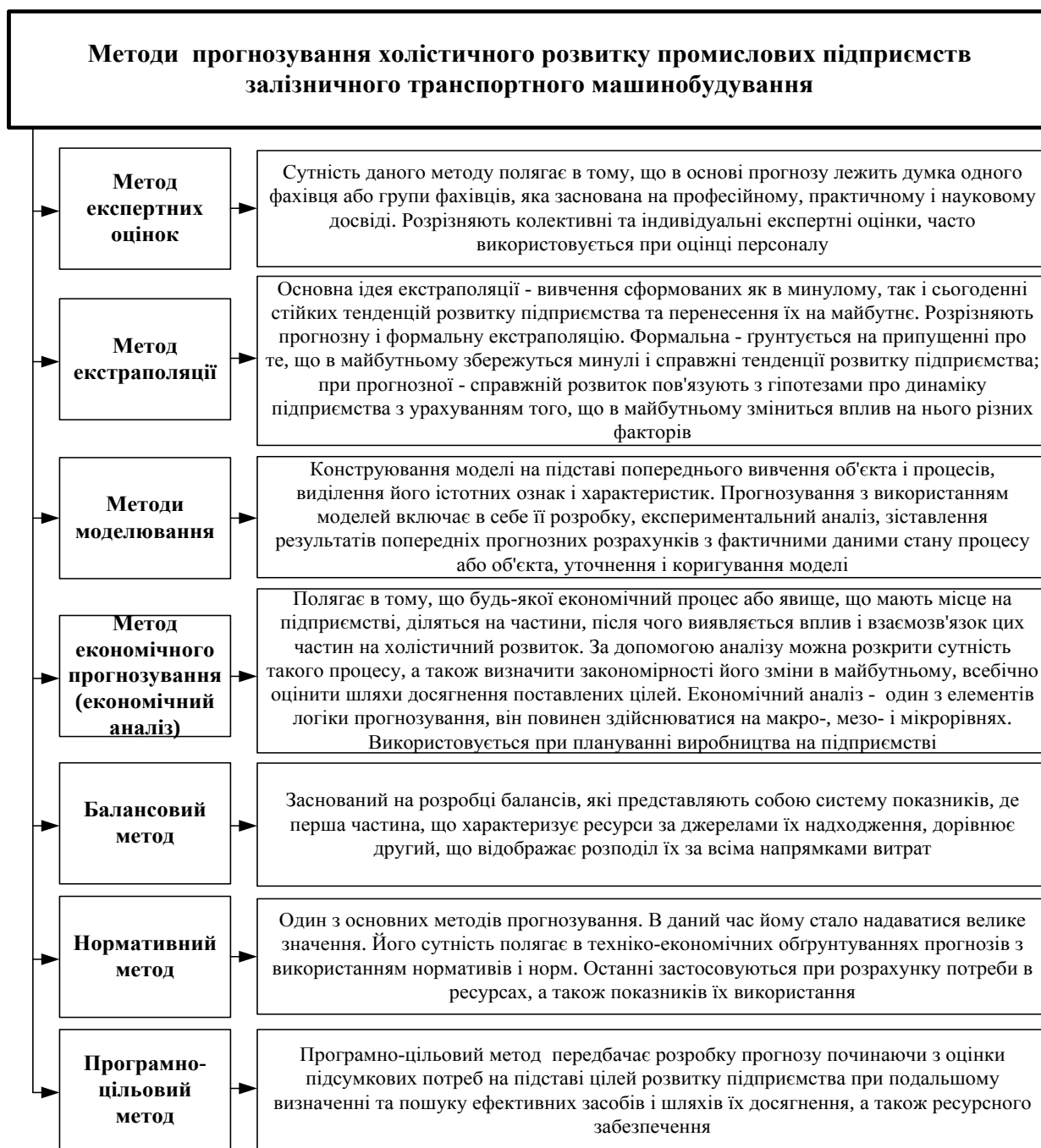


Рис. 4.24. Методи прогнозування хо­лістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Разом з тим у науковій літературі використовується схема розподілу функцій прогнозу на передбачувальну (на етапі дослідження управлінської діяльності та описує можливий стан об'єкту прогнозування, з урахуванням впливів факторів середовища) та рекомендаційну (передбачає визначення ймовірних і оптимальних методів вирішення виявлених на дослідній стадії проблем). Данні функції прогнозування важливі для інноваційності управління, оскільки охоплюють всю сферу діяльності (Дод.Р).

Науковий етап у становленні функції прогнозування слід віднести до того періоду, коли були сформовані універсальні логіко-математичні методи, які використовуються на практиці, які мають дві векторні направленості: пошукову (виявлення конкретного результату досліджуваної ситуації) і нормативну (визначення умов, шляхів, варіантів, пов'язаних з одним з параметрів досліджуваної ситуації).

Результати прогнозу інтегрального показника рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на 2019-2023 рр. методом експоненціального згладжування за допомогою програми Statistica версії 13.5 наведено в табл. 4.8-4.17 та на рис. 4.25-4.34.

Таблиця 4.8

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,355	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,299	0,302	-0,0027
2016	0,328	0,254	0,07385
2017	0,319	0,279	0,0402
2018	0,307	0,271	0,03585
2019		0,261	-
2020		0,258	-
2021		0,255	
2022		0,251	-
2023		0,249	-

Графічні результати прогнозування рівня інтегрального показника рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.25.

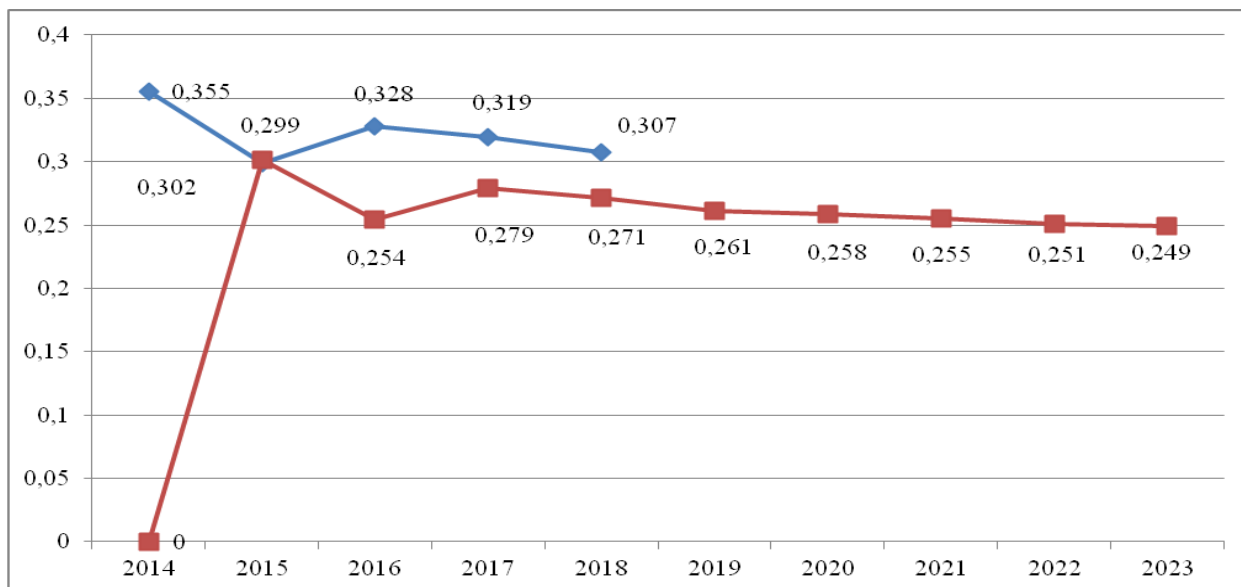


Рис. 4.25. Результати прогнозування інтегрального показника рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Таблиця 4.9

**Прогноз інтегрального показника рівня розвитку
ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських
вагонів» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)**

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,536	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,542	0,482	0,0596
2016	0,607	0,488	0,1192
2017	0,761	0,546	0,2147
2018	0,697	0,685	0,0121
2019	-	0,592	-
2020	-	0,597	-
2021	-	0,572	-
2022	-	0,551	-
2023	-	0,527	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.26.

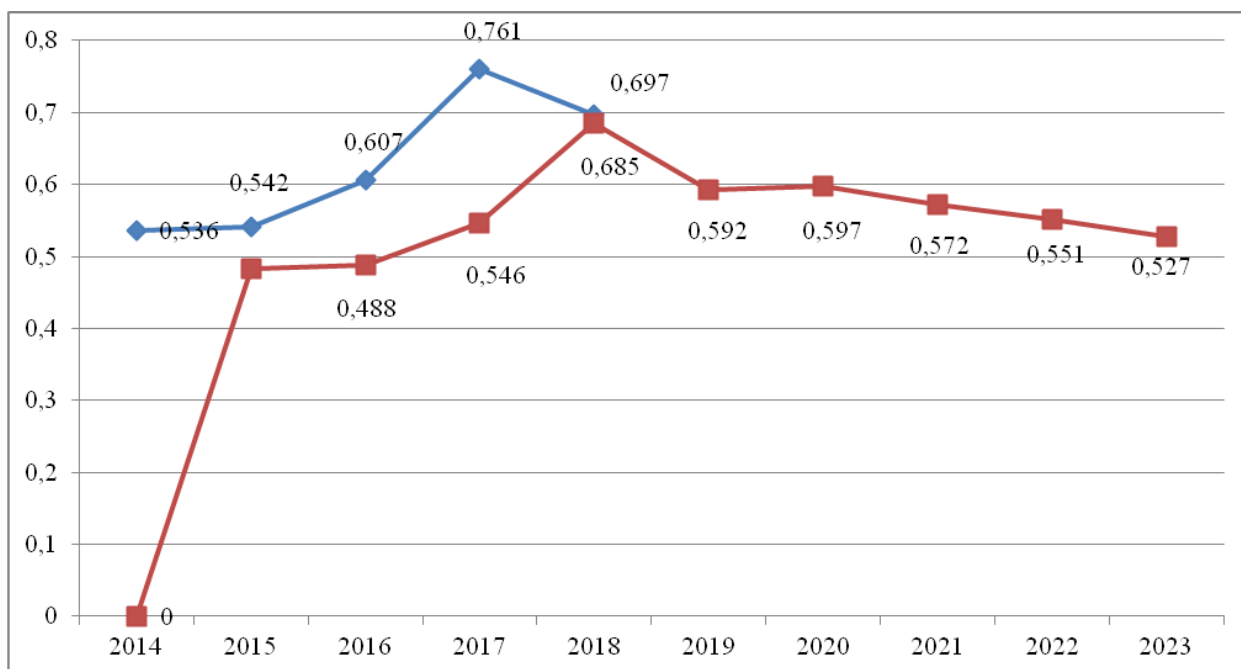


Рис. 4.26. Результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів» (авторська розробка)

Таблиця 4.10

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ПАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,626	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,642	0,657	-0,0153
2016	0,597	0,674	-0,0771
2017	0,861	0,627	0,23415
2018	0,795	0,818	-0,0229
2019	-	0,676	-
2020	-	0,657	-
2021	-	0,630	-
2022	-	0,606	-
2023	-	0,580	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.27.

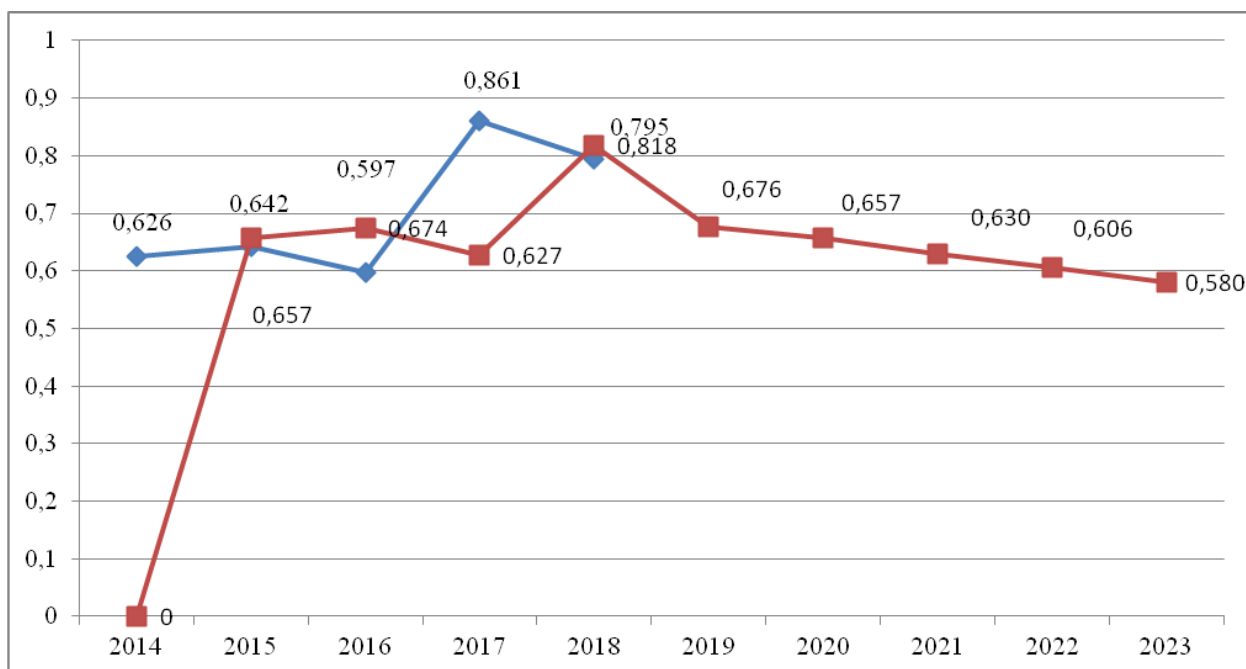


Рис. 4.27. Результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року» (авторська розробка)

Таблиця 4.11

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,583	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,568	0,525	0,0433
2016	0,791	0,625	0,1662
2017	0,646	0,554	0,0923
2018	0,556	0,581	-0,0254
2019	-	0,445	-
2020	-	0,519	-
2021	-	0,498	-
2022	-	0,479	-
2023	-	0,458	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.28.

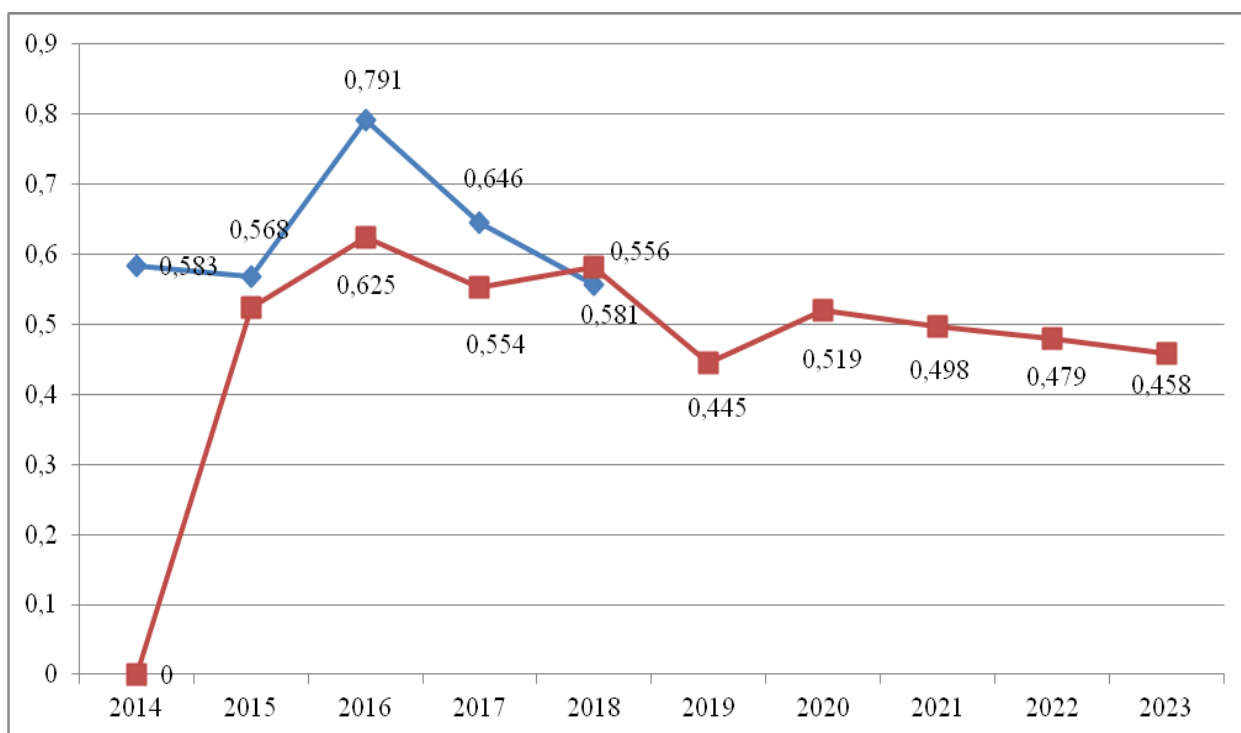


Рис. 4.28. Результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» (авторська розробка)

Таблиця 4.12

**Прогноз інтегрального показника рівня розвитку Філія
АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод»
на 2019-2023 рр. (авторська розробка)**

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,264	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,338	0,238	0,1004
2016	0,321	0,270	0,0506
2017	0,314	0,225	0,0893
2018	0,325	0,283	0,0424
2019	-	0,260	-
2020	-	0,345	-
2021	-	0,324	-
2022	-	0,305	-
2023	-	0,284	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.29.

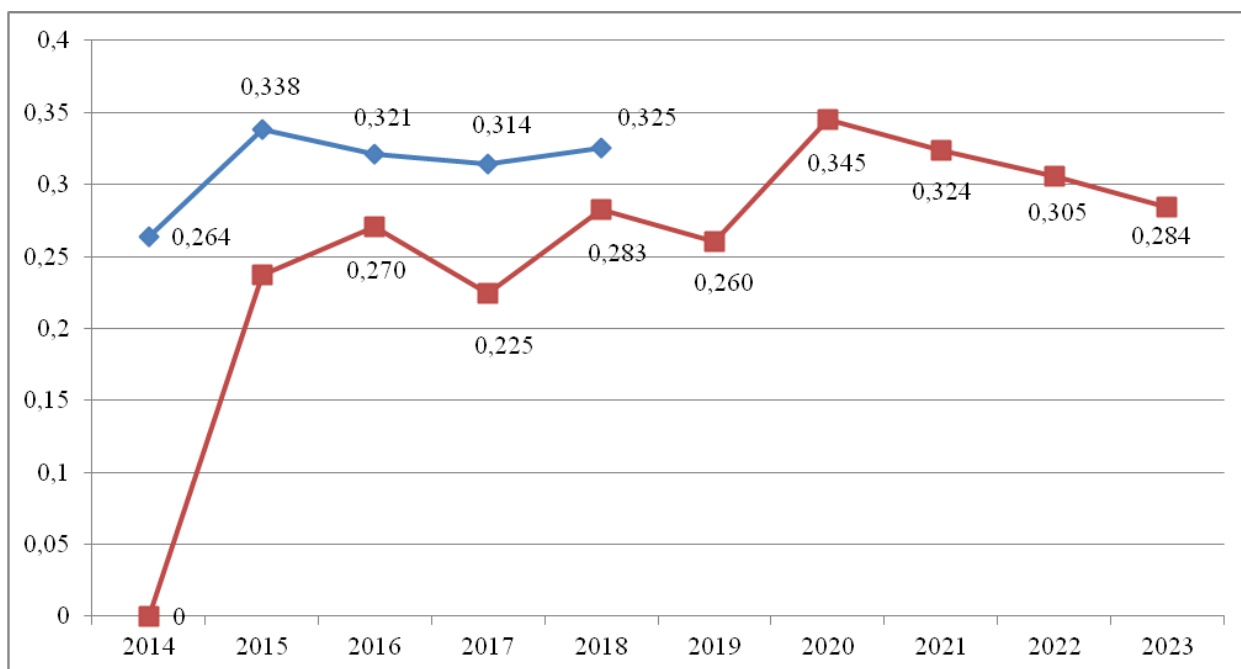


Рис. 4.29. Результати прогнозування рівня розвитку Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод» (авторська розробка)

Таблиця 4.13

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,647	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,614	0,582	0,0317
2016	0,356	0,491	-0,1352
2017	0,435	0,320	0,1146
2018	0,384	0,392	-0,0075
2019	-	0,307	-
2020	-	0,519	-
2021	-	0,498	-
2022	-	0,512	-
2023	-	0,466	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.30.

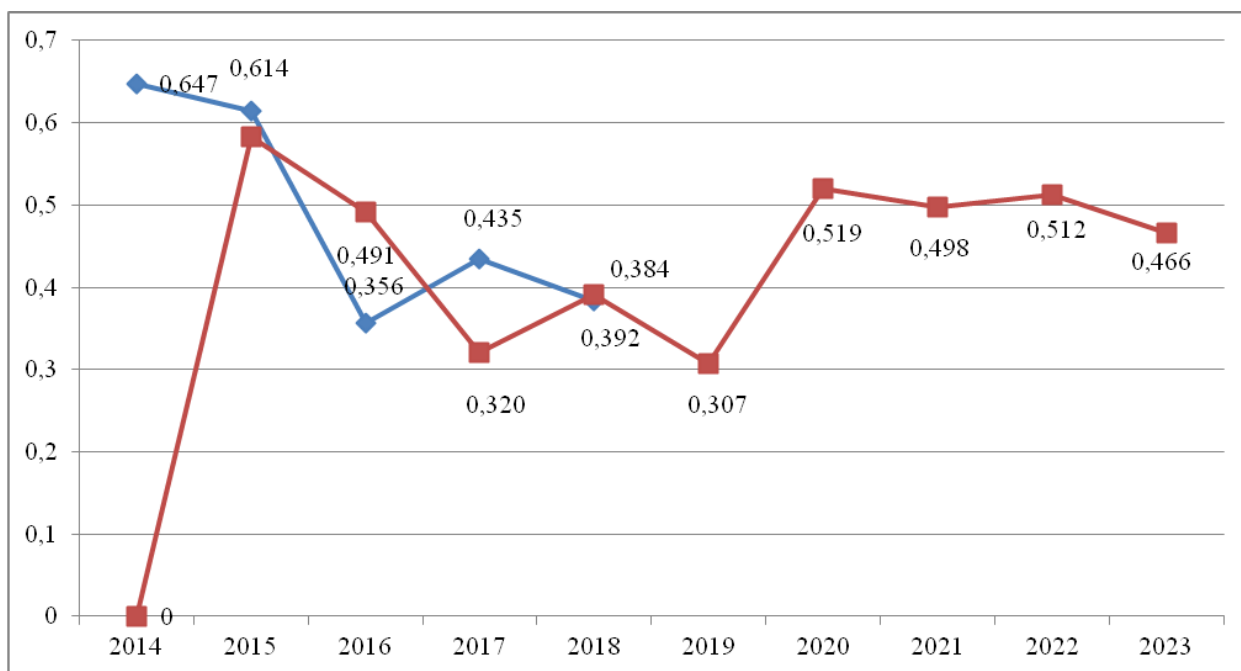


Рис. 4.30. Результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (авторська розробка)

Таблиця 4.14

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,385	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,349	0,347	0,0025
2016	0,398	0,314	0,0839
2017	0,341	0,358	-0,0172
2018	0,374	0,307	0,0671
2019		0,337	-
2020		0,398	-
2021		0,376	-
2022		0,373	-
2023		0,379	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.31.

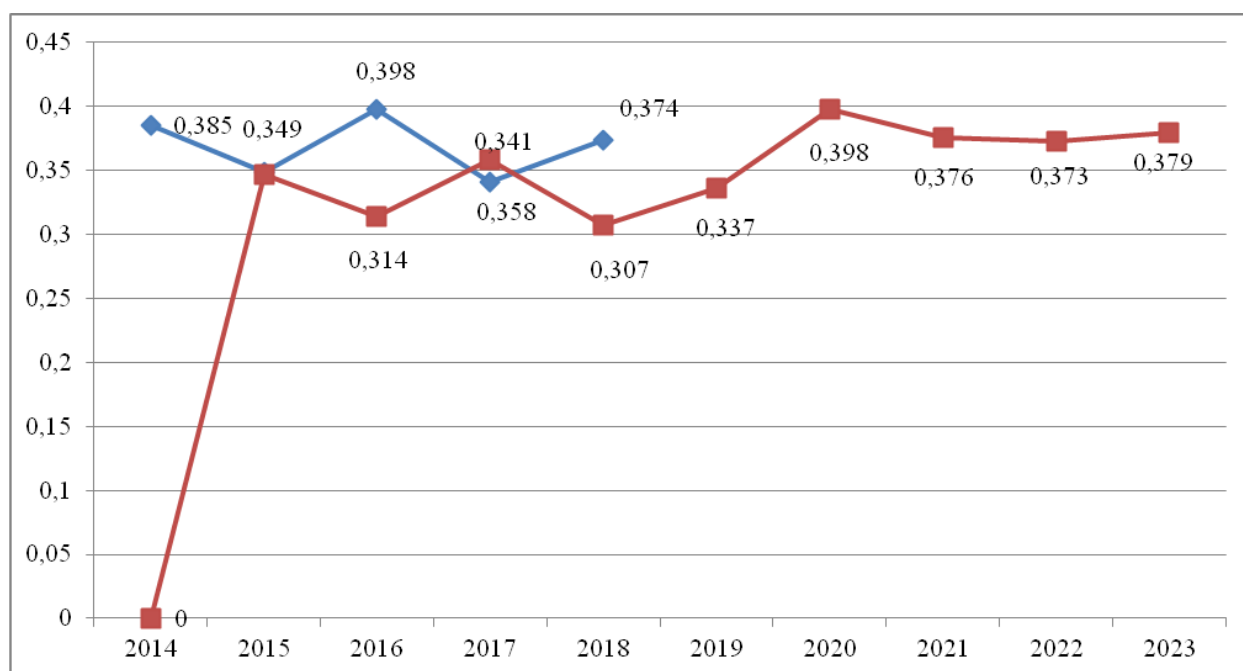


Рис. 4.31. Результати прогнозування рівня розвитку ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» (авторська розробка)

Таблиця 4.15

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,483	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,477	0,435	0,0423
2016	0,511	0,429	0,0817
2017	0,323	0,460	-0,1369
2018	0,265	0,291	-0,0257
2019	-	0,239	-
2020	-	0,311	-
2021	-	0,394	-
2022	-	0,373	-
2023	-	0,379	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.32.

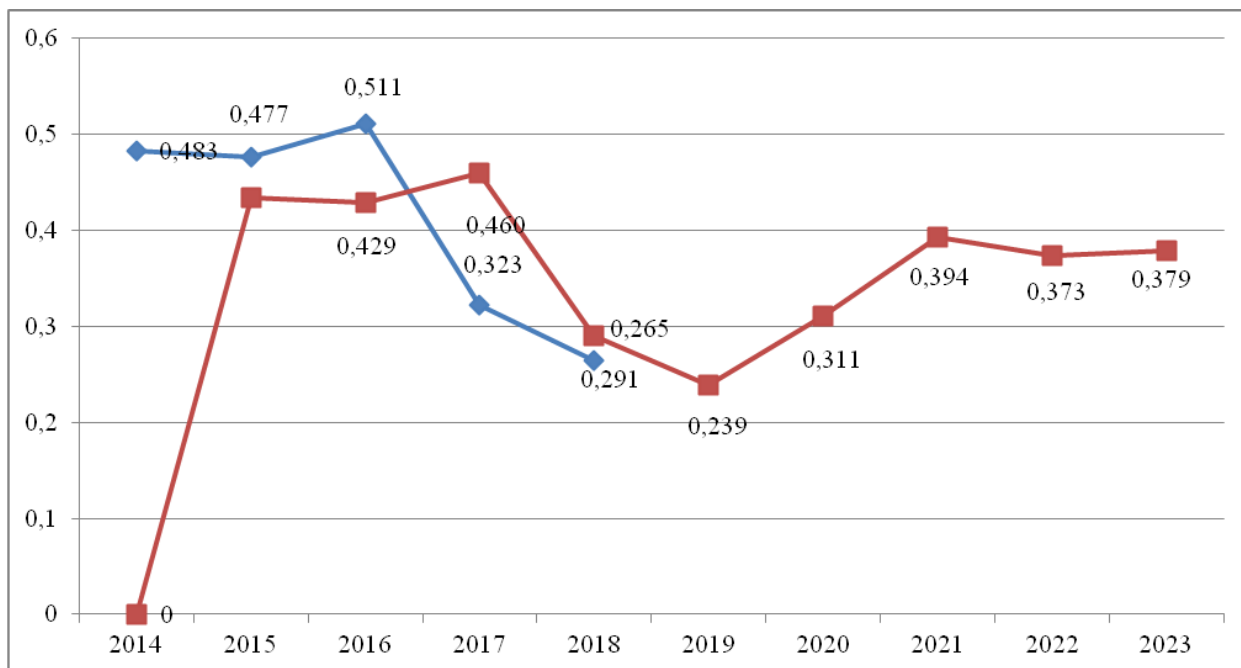


Рис. 4.32. Результати прогнозування рівня розвитку АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» (авторська розробка)

Таблиця 4.16

Прогноз інтегрального показника рівня розвитку ПАТ «Азовмаш» на 2019-2023 рр. (авторська розробка)

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,563	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,581	0,507	0,0743
2016	0,393	0,523	-0,1299
2017	0,341	0,354	-0,0127
2018	0,316	0,307	0,0091
2019	-	0,284	-
2020	-	0,311	-
2021	-	0,402	-
2022	-	0,373	-
2023	-	0,379	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Азовмаш» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.33.

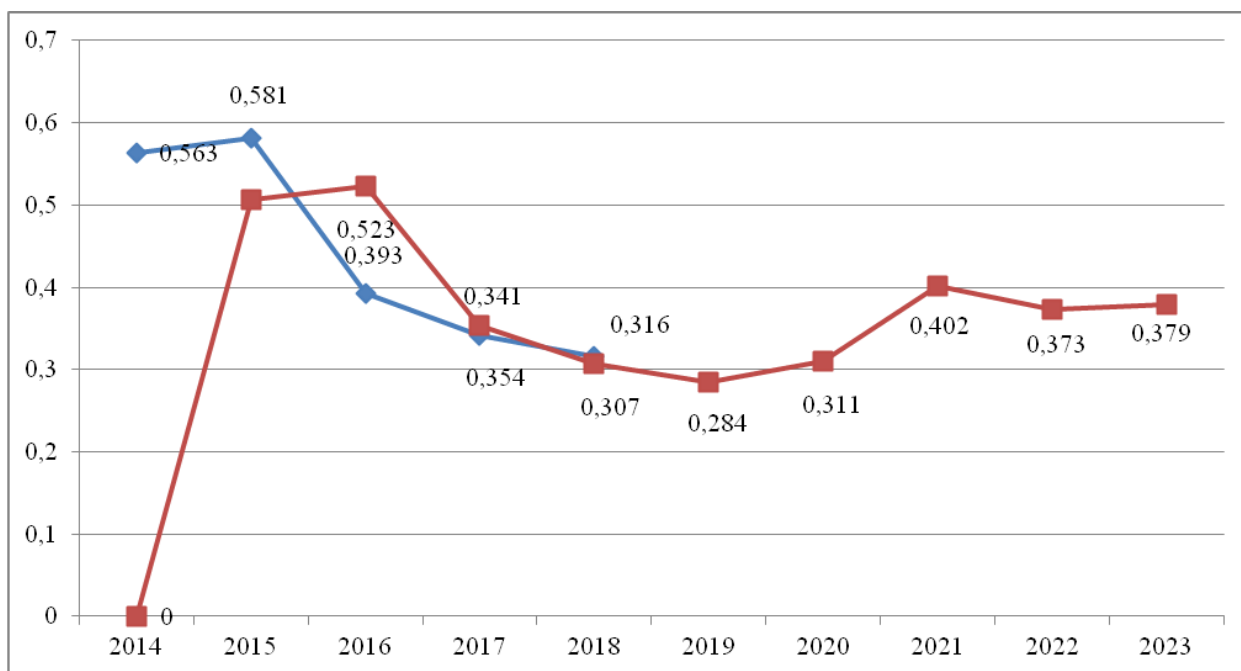


Рис. 4.33. Результати прогнозування рівня розвитку ПАТ «Азовмаш» (авторська розробка)

Таблиця 4.17

**Прогноз інтегрального показника рівня розвитку Філія
АТ «Укрзалізниця» «Панютинський вагоноремонтний завод» на 2019-
2023 рр. (авторська розробка)**

Період	Інтегральний показник	Прогноз	Відхилення
2014	0,786	#Н/Д	#Н/Д
2015	0,726	0,707	0,0186
2016	0,692	0,653	0,0386
2017	0,616	0,623	-0,0068
2018	0,529	0,554	-0,0254
2019	-	0,582	-
2020	-	0,485	-
2021	-	0,472	-
2022	-	0,512	-
2023	-	0,510	-

Графічні результати прогнозування рівня розвитку Філія АТ «Укрзалізниця» «Паньютинський вагоноремонтний завод» на 2019-2023 рр. наведено на рис. 4.34.

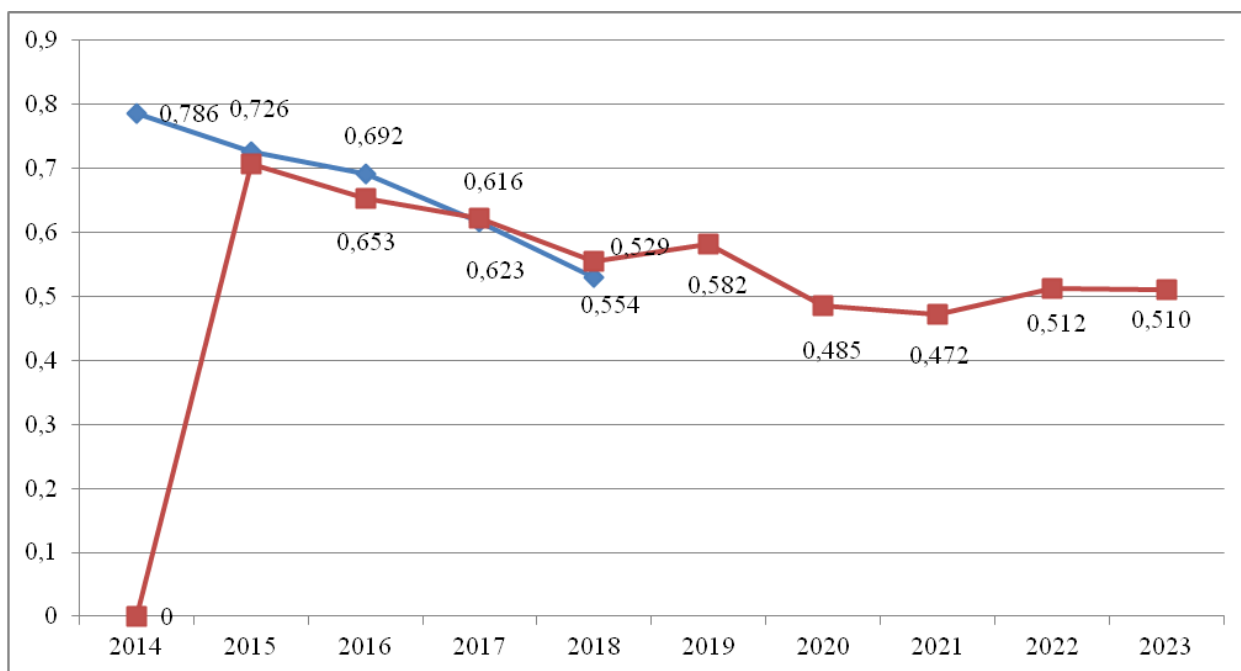


Рис. 4.34. Результати прогнозування рівня розвитку Філія АТ «Укрзалізниця» «Паньютинський вагоноремонтний завод» (авторська розробка)

Результати прогнозування рівня розвитку інтегрального показника рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на 2019-2023 рр. методом експоненціального згладжування свідчать про зниження їх рівня, що негативно вплине на холістичний розвиток підприємств. Відповідно, промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування при розробці стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком необхідно використовувати ефективні засоби, інструменти та методи для покращення для залучення додаткового інвестування.

За результатами аналізу наукової літератури можна навести наступну класифікацію стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, що наведено на рис.4.35.

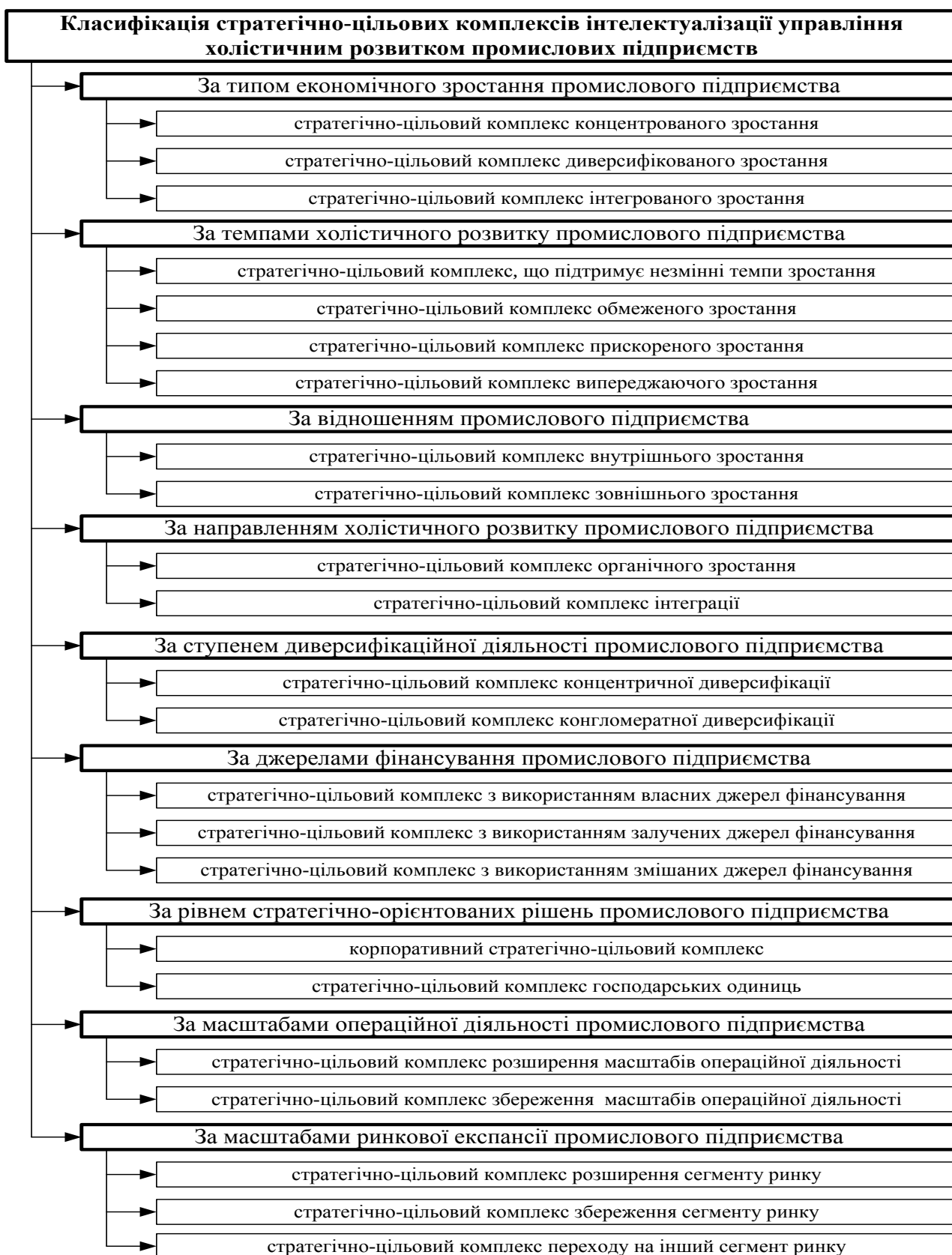


Рис. 4.35. Класифікація стратегічно-цілевих комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств (авторська розробка)

Ефективність діяльності промислового підприємства визначається вмінням керівника використовувати інтелектуально-інноваційні форми управління. Особлива роль у реалізації цієї задачі приділяється комплексному аналізу ефективності використання наявних потенційних ресурсів, які є основою для розробки стратегічно-цільового комплексу промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління холістичним розвитком. Практичний досвід свідчить про те, що промислові підприємства, які формують стратегічно-цільовий комплекс свого розвитку, функціонують більш успішно і отримують прибуток значно вище ніж конкуренти. Розробка стратегічно орієнтованих програм холістичного розвитку промислового підприємства необхідна для зниження впливу ризиків, забезпечення підґрунтя для прогнозу перспектив холістичного розвитку, оцінки внутрішніх резервів, з метою коригування дії та інтелектуалізації управління для досягнення поставленої мети.

З радикальними змінами в економіці питанням мінімізації ризиків почали приділяти увагу все більша частина вчених-економістів і управлінців промислових підприємств. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності роботи промислових підприємств і факторами впливу зовнішнього і внутрішнього середовища є головними завданнями. Без ефективної системи планування стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств домогтися стабільного зростання не вийде.

Для ефективної роботи необхідно розробляти стратегічно-цільові комплекси і дотримуватися стратегії холістичного розвитку на основі інтелектуалізації управління (рис. 4.36). Процес планування необхідно здійснювати в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Регулярно переглядати плани та коригувати їх відповідно до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, зміни вподобань споживачів, законодавчої та податкової політики тощо - це сталий процес, що допомагає своєчасно реагувати на зміни.

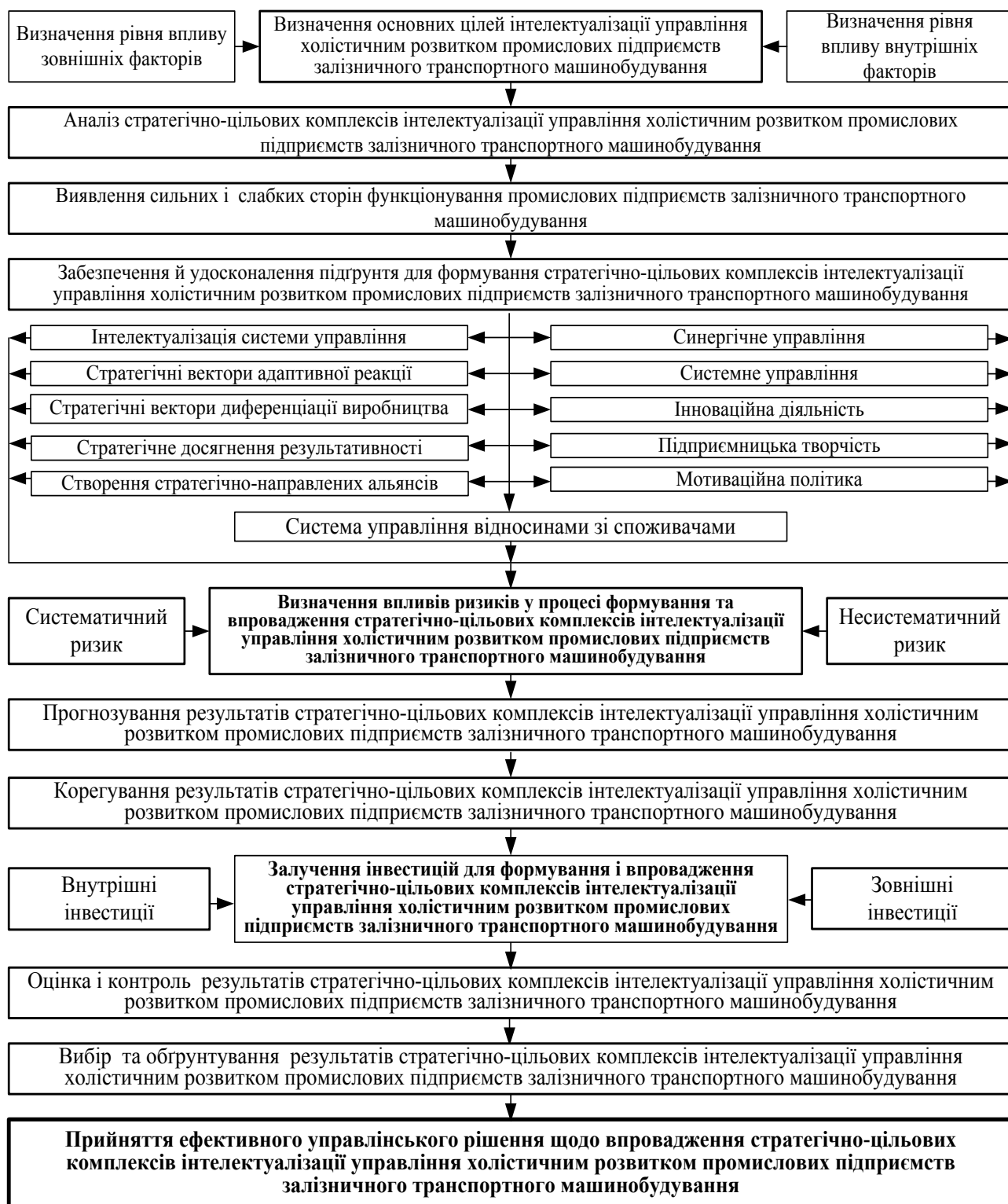


Рис. 4.36. Модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

При формуванні моделі прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, необхідно сформулювати основні цілі та визначити вплив на їх реалізацію внутрішніх і зовнішніх факторів.

Провести ґрунтовний аналіз існуючих стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств для вибору оптимальних комплексів.

Обов'язково виявити сильні та слабкі сторони діяльності промислового підприємства, що буде підґрунтям для впровадження стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств та забезпечити умови для покращення рівня їх діяльності.

Розробка стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств супроводжується певними ризиками (системними або несистемними), тому що ситуація на ринку непостійна.

Необхідно провести результати прогнозування стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, але скласти абсолютно точний прогноз неможливо, саме тому вибір стратегічно-орієнтованого вектору необхідно проводити з урахуванням можливих ризиків.

Неможливо розробити та впровадити стратегічно-цілові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств без додаткового інвестування шляхом залучення внутрішніх або зовнішніх інвестицій.

Обов'язково необхідно провести оцінку та контроль результатів впровадження стратегічно-цілових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств для виявлення позитивних на негативних наслідків.

З урахуванням корегування вибрати та обґрунтувати результати впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

На всіх етапах необхідно використовувати груповий інтелект, знання і навички, що були накопичені на промисловому підприємстві для розробки проривних стратегічно-орієнтованих альтернатив їх холістичного розвитку.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що в сьогоденнішніх умовах економіка знаходиться в нових умовах, які вимагають від вітчизняних промислових підприємств демонструвати свої переваги завдяки застосовуванню інноваційних технологій. Керівникам підприємств більше уваги необхідно приділяти інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що є важливим вектором їх розвитку.

Інтелектуалізація процесу управління є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на вітчизняних промислових підприємствах за допомогою формування та впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Сформовано передумови до холістичного розвитку промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління в сучасній економіці та класифікацію стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. Кожен тип стратегічно-цільових комплексів містить кілька варіантів, керівництво промислового підприємства може самостійно обрати варіант стратегічно-орієнтованого спрямування або застосовувати їх в певних поєднаннях.

Розроблено модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Висновки до розділу 4

Процес інтелектуалізації управління вимагає формування нових вимог щодо застосування креативних менеджерських підходів в соціально-трудовій, виробничо-організаційній, техніко-технологічній та інших сфер, які впливають на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Це є підґрунтям до реалізації професійних завдань і прояву ініціативного та творчо-креативного підходу працівників у формуванні холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що пов'язано з переходом від виконання окремих функцій і операцій з вирішення комплексних завдань.

Процес формування інноваційності управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування обумовлений потребою еволюції від репродуктивної до креативної діяльності, оскільки всі процеси ускладнюються за змістовним насиченням та вимагають безперервного розвитку професійної компетентності працівників.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за 2012–2018 рр. та за допомогою програми Statistica версії 13.5, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за інтегральними показниками рівня їх розвитку.

Отже, на підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна зробити такі висновки:

перший кластер сформували промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування із низьким рівнем інтегрального показника рівня розвитку підприємств, а саме: Філія АТ «Укрзалізниця» «Панютинський вагоноремонтний завод»; ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»; ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»;

другий кластер сформували промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з середнім рівнем інтегрального показника рівня розвитку підприємств, а саме: АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»; ПрАТ «Запорізький електровагоноремонтний завод»; ПАТ «Азовмаш»; ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»; ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року»;

третій кластер сформували промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування з високим рівнем інтегрального показника рівня розвитку підприємств, а саме: Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод» та ТОВ «Харківський вагонобудівний завод».

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що одним з важливіших завдань є підвищення рівня інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Це дозволить підвищити рівень холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування за рахунок ефективного використання людського потенціалу, що буде основою для залучення інвестицій та призведе до розширення та завоювання нових ринків.

Зростання небезпеки ризиків різної природи, що роблять негативний вплив на діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, є не тільки наслідком негативних процесів, викликаних

світовою економічною кризою, а й значною мірою визначається результативністю традиційних методів та інструментів, які не забезпечують очікуваної ефективності.

Основною умовою для досягнення успіхів у діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, є створення та вдосконалення ефективної системи управління ризиками. Сутність цієї системи полягає у виявленні, оцінці, локалізації, контролювання та нейтралізації ризиків.

Формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах повинно включати не тільки ідентифікацію ризиків, але й оцінювати їх та визначати чи може брати їх на себе промислове підприємство, а також визначати, чи виправдана очікувана дохідність від ризиків.

Ризик має математично виражену ймовірність настання втрати, яка базується на статистичних даних і може бути розрахована з достатньо великим ступенем точності.

При формуванні ефективних управлінських рішень щодо виникнення ризикових ситуацій на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування в процесі інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком, необхідно використовувати економіко-математичні моделі, які допоможуть виявити, локалізувати та нейтралізувати негативні дії ризиків, а саме розрахунок критеріїв.

Кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування в своїй діяльності повинно постійно моніторити ризики, які можуть впливати на виробничу, інвестиційну, фінансову та інші види діяльності. Рівень впливу ризиків особливо збільшується в періоди нестабільного стану економіки та політики країни та світу в цілому, про це свідчать наслідки світової пандемії COVID-19, які негативно вплинули на діяльність всіх напрямів промисловості та життєдіяльності суспільства.

Оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективний механізм управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів і процесів уникнення та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Ризики мають об'єктивну природу виникнення через невизначеність сучасного мінливого середовища, що містить в собі об'єктивні умови (економічні, соціальні, політичні та ін.), за наявності яких промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування здійснюють свою діяльність і до цих змін вони змушені адаптуватись та бути гнучкими.

За результатами розрахунку загального інтегрального показнику оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування і визначення пріоритетних підприємств за допомогою кластерного аналізу, автором проведено розрахунок з вибору найменш ризикового промислового підприємства конкретного кластеру за допомогою різних методик розрахунку критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків (за останні три аналізовані періоди 2016-2018 рр.).

Отже, результати розрахунків за наведеними критеріями показали, що найменш ризикованими є підприємства першого кластеру, що підтверджує адекватність кластерного аналізу.

Запропонований науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування включає в себе визначення причин виникнення ризиків та визначення їх видів, з метою постійного моніторингу, оцінюванню, аналізу та формуванню ефективних управлінських рішень щодо їх максимальної нейтралізації.

Ризики можуть бути, як потенційними джерелами додаткового прибутку, так і нести в собі втрати для промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

В дисертації проведено прогноз інтегрального показника рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на 2019-2023 рр. методом експоненціального згладжування за допомогою програми Statistica версії 13.5, результати якого свідчать про зниження їх рівня, що негативно вплине на холістичний розвиток підприємств. Відповідно, промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування при розробці стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком необхідно використовувати ефективні засоби, інструменти та методи для покращення для залучення додаткового інвестування.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що в сьогоденних умовах економіка знаходиться в нових умовах, які вимагають від вітчизняних промислових підприємств демонструвати свої переваги завдяки застосовуванню інноваційних технологій. Керівникам підприємств більше уваги необхідно приділяти інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що є важливим вектором їх розвитку.

Інтелектуалізація процесу управління є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на вітчизняних промислових підприємствах за допомогою формування та впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Сформовано передумови до холістичного розвитку промислового підприємства на основі інтелектуалізації управління в сучасній економіці та класифікацію стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. Кожен тип стратегічно-цільових комплексів містить кілька варіантів, керівництво промислового

підприємства може самостійно обрати варіант стратегічно-орієнтованого спрямування або застосовувати їх в певних поєднаннях.

Розроблено модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [99, 283, 365, 381, 387, 388, 390, 391, 392, 395, 399, 400, 402, 409, 413, 417, 458, 459].

РОЗДІЛ 5

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ХОЛІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ5.1. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств:
синектичний підхід

Проблеми ХХІ століття характеризується константним зростанням змін в різних галузях. Вітчизняним підприємствам необхідні інноваційні технології до яких відносяться методики розвитку креативності та нестандартного мислення у керівників і співробітників, стоїть завдання досягти конкурентних переваг у виробництві продукції або надання послуг. Для цього необхідно використовувати інструменти для генерації нових ідей та інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування. Одним з таких інструментів є синектичний підхід, результатом якого є генерація ідей для впровадження в практику, конвертованих в користь.

Всі підприємства сьогодні працюють в умовах посилення конкуренції, а тому повинні думати про посилення ключових факторів успіху та про формування своїх конкурентних переваг. Для підвищення ефективності своєї діяльності необхідно інтелектуалізувати управління їх холістичним розвитком, що сприятиме ефективній організації діяльності на практиці.

Інтелектуалізація управління підприємств залізничного транспортного машинобудування за своєю суттю є процесом, інформаційні дані, аналізуються за допомогою методів та інструментів і формуються альтернативні варіанти їх холістичного розвитку.

Варто відзначити, що на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування впливає людський фактор. В ході переробки інформації, комунікації і прийняття рішень використовуються різні види мислення, реалізуються певні типи поведінки, які впливають на ефективність діяльності підприємства, вносяться особисті уявлення про цінності, цілі та інтереси.

Працівники підприємства, як правило, схильні до аналітичного та креативного мислення, яке носить суб'єктивний характер. Велика кількість працівників підприємства намагаються самостійно вирішувати виникаючі проблеми, використовуючи логічне мислення, але не завжди такий підхід є ефективним.

Найчастіше над вирішенням проблем працює високоінтелектуальний трудовий потенціал підприємства, але в останні роки на підприємствах з'явилися принципово нові проблеми, які не мають алгоритму вирішення, це потребує використання спеціальних технологій генерування колективних ідей.

Необхідно розглядати проблему в іншому креативно-інноваційному ракурсі. Здатність до творчого мислення є не у кожної людини, але індивідуальне прийняття рішення завжди залежить від здібностей і поглядів конкретної людини.

Коли проблема вирішується колективним методом, то розгляд будь-якого питання здійснюється в дискусії з урахуванням різних розумінь і підходів. Людей з креативним мисленням набагато менше, ніж з аналітичним мисленням, для ефективного інноваційного рішення необхідно, щоб в групі були присутні людини креативно-мислячі.

Найбільш ефективним методом стимулювання людської креативної діяльності є синектика. Автор методу синектики В. Гордон [387], який запропонував свій метод, що був протилежним проти традиційної точки

зору на природу творчих можливостей людей, згідно з якою природа творчості - це верховенство індивідуального генія.

Він створив у 1960 р. фірму «Сінектікс», яка співпрацювала з найбільшими промисловими корпораціями та вищими навчальними закладами, навчаючи синектичної атаки інженерів і студентів [387].

В. Гордон не заперечував великої ролі «індивідуального погляду» для пошуку інноваційних творчих рішень і при цьому став автором дуалістичного погляду на природу творчості (незбагненна стихійність, унікальність кожної особистості та необхідність системи «спрямованого пошуку рішень»), що дозволяє учасникам взаємодії виявити і використовувати нові можливості. Спроба об'єднати ці погляди і привела до ідеї «групового мислення» [387].

Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств полягає в об'єднанні окремих учасників творчого процесу в єдину групу для спільної постановки і вирішення конкретних завдань з використанням критики, порівнянь та аналогій.

Даний підхід заснований на використанні інстинктивних механізмів, що проявляються в мисленні людини в момент творчої активності та використовує чотири типи аналогій (рис. 5.1).

Ефективність синектичного підходу до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств багато в чому залежить від правильного добору учасників для цього процесу. Один з ключових критеріїв підбору учасників є наявність досвіду в різних напрямках, необхідно звертати увагу на їх мультифункціональний досвід в минулому, різноманітність їх поглядів та уміння спостерігати тощо. Приймається те рішення, яке набрало підтримку більшості.

На початкових етапах формування синектичного підходу до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування використовують спеціальні методи дискусійного характеру (структурні дискусії), які дають

можливість уникати шаблонного мислення, розглядати альтернативні пропозиції, підтримувати думку меншості запобігати передчасному формулюванню неструктурованої проблеми і постановку задач. Існують методи, що стимулюють формування творчої атмосфери діяльності, основною метою яких є генерування ідей морфологічний аналіз, метод фокальних об'єктів тощо.



Рис. 5.1. Аналогії синектичного підходу до інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено на рис. 5.2.

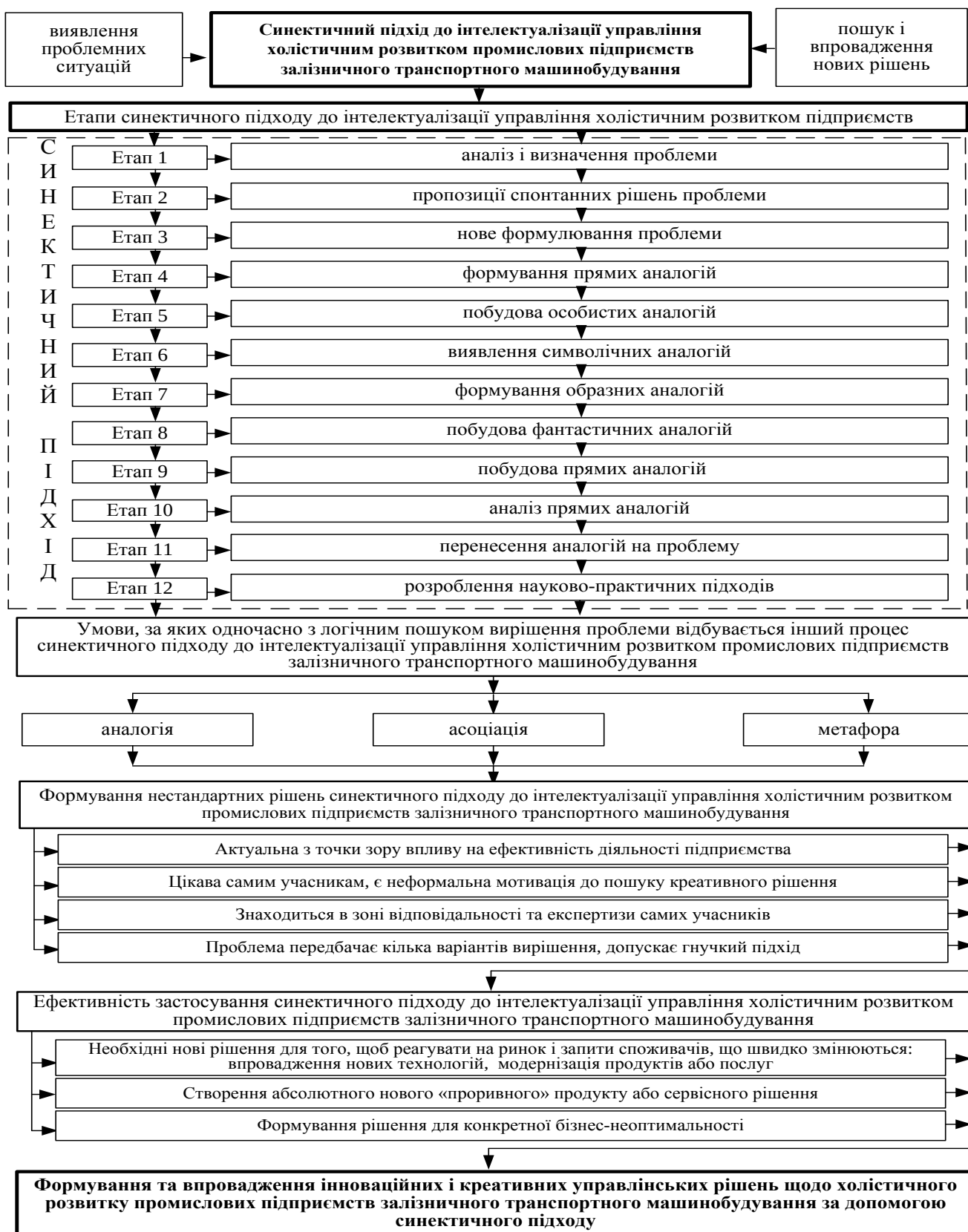


Рис. 5.2. Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

У реальній практиці при формуванні інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств доцільно використовувати синектичний підхід дуже важливо дотримуватися послідовність його проведення. Синектичний підхід включає проблематизацію і цілепокладання та складається з етапів, які починаються з постановки цілей, завдань і формулювання проблеми. Керівнику, який управляє синектичний процесом, необхідно досягти ідентичного розуміння проблеми інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств у всіх учасників групової взаємодії.

Вважається, що висунення ідей та їх подальший відбір багато в чому залежить від керівника сесії (сінектора), його професійної і комунікативної майстерності, такту, мобільності і винахідливості, вміння створювати творчу атмосферу і стимулювати творчу активність. Керівник повинен володіти мистецтвом постановки питань, вмінням формувати репліки, що знімають напругу, мотивує аудиторію, володіти техніками фантазії та уяви. Від нього залежить розмір «креативного комунікативного поля» пошуку рішення творчого завдання.

Підводячи підсумки, доцільно зазначити, що процес організації творчої роботи в синектичному підході при формуванні інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств включає наступні основні особливості, виявлені в результаті проведення дослідження:

проблема може бути як управлінсько-виробничою, так і дослідницькою, досить складною в теоретичному або практичному відношенні;

для відповідної доповіді-повідомлення необхідно виступ експерта або компетентного з проблеми фахівця, збір конкретних фактів має лише підпорядковане значення, так як він спрямований на те, щоб закласти основу для вирішення проблеми;

учасники синектичної сесії пропонують різноманітні інноваційні та креативні підходи до вирішення проблеми інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств;

кожен учасник в синектичному підході переформулює проблему в своєму власному розумінні, своїми словами, тим самим, наближаючи проблему як би до себе;

початковий варіант постановки проблеми тимчасово відкладається;

спонукають учасників до пошуку образних, особистих, «метафоричних» або фантастичних аналогій для закладеної в проблемної ситуації інформації, якщо вироблені рішення виявилися непродуктивними, з точки зору сінектора або експерта, то учасники взаємодії шукають нові аналогії;

при аналізі професійної управлінської діяльності, в реальній практиці проведення синектичної сесії учасники, як правило, прагнуть негайно, без дотримання всіх перерахованих синектичних процедур, знайти рішення проблеми. У такій ситуації керівник групової взаємодії шляхом аналізу перших рішень зобов'язаний показати їх слабкі сторони і роз'яснити сутність дійсної проблеми, яку необхідно ефективно вирішити.

В синектичному підході до інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування відсутні творчі інструменти і технології генерації, що дозволяють кардинально долати стереотипи мислення за рахунок використання принципово інших механізмів мислення: аналогій, асоціацій, метафор і образів.

Отже, застосування синектичного підходу до інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є підґрунтям пошуку і впровадження нових рішень для наскрізних і поточних проблем, які допомагають успішно долати труднощі, шукати нові ідеї та радикально змінювати

векторну направленість роботи підприємства за рахунок виробництва інноваційних товарів чи надання послуг.

Члени синектичної групи повинні відрізнятися творчої зрілістю, багатою уявою і фантазією, незалежністю і неупередженістю думок, здатністю ризикувати, умінням абстрагуватися від звичних суджень, нестандартно мислити і виділяти сутність явища, бути розкутими і вільними у своїх думках, доброзичливо сприймати чужі ідеї, вміти зупинити розвиток знайдених ідей для того, щоб шукати нові, бути цілеспрямованими і вірити в можливість вирішення завдання.

Управляти повинен групою досвідчений фахівець, який добре знає прийоми синектики. Основне завдання синектичної групи - використовувати досвід і знання з різних областей, наявні у членів команди, для пошуку ідей і розробки можливих рішень, що допоможе ефективно впроваджувати інтелектуалізацію управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Підвищення рівня інтелектуалізації та наповненості як самих товарів і послуг, так і процесів їх просування на внутрішніх та зовнішніх ринках представляє собою, в даний час, тенденцію, що є найбільш значущою з точки зору трансформаційних тенденцій, що відбуваються на рівні національних та на рівні світової економік і характеризують так звану «нову економіку».

Інтелектуалізація є безперервним процесом формування і використання інтелектуального капіталу. Види інтелектуального капіталу наведено на рис. 5.3.

Прихід нової економіки кардинально змінює сьогодні підхід до роботи, життя, самоорганізації і ведення бізнесу. Відхід від стереотипу «колективної свідомості» до «колективного взаємодії» нової епохи вимагає суттєвих змін системи понять, інструментарію, методології тощо.

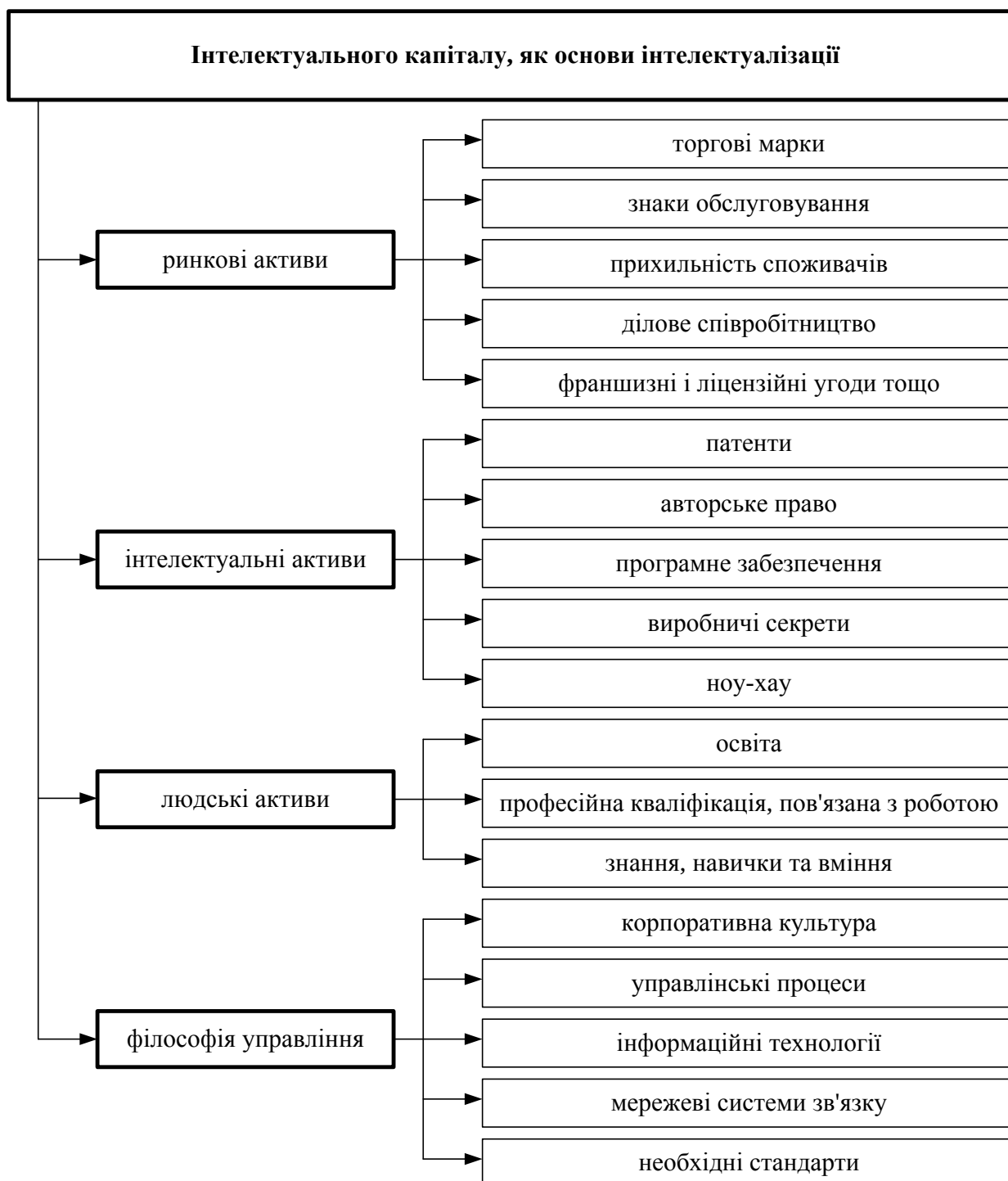


Рис. 5.3. Інтелектуального капіталу, як основи інтелектуалізації
(авторська розробка)

У нових вимогах суспільства головним джерелом добробуту стають знання, які виступають реальною продуктивною силою. В більшій

кількості сучасних підприємств вже зрозуміли, що здатність активно застосовувати знання є основним джерелом економічної переваги.

На сьогоднішній день стає практично загальновизнаним уявлення про трансформацію економіки товарів в економіку знань, що супроводжується усвідомленням необхідності спеціального виду управління – управління знаннями. Знання розглядаються як особливо значимий ресурс, необхідний для оперативної діяльності та розвитку підприємства. Знання в економічній діяльності виступають як ресурс, як товар і як капітал.

Управління знаннями є специфічним напрямом людської діяльності, в якій поряд з науковим підходом не останню роль відіграють елементи мистецтва. Ключовим моментом в розумінні природи і специфіки управління знаннями є науковий підхід, який тісно взаємодіє з мистецтвом.

За період розвитку сучасної економіки були накопичені зразки вирішення найскладніших проблем системи управління знаннями, більшість з них носять емпіричний характер і не є універсальними, а служать орієнтиром і рекомендаціями в рішенні тих чи інших проблем, для тих чи інших типових умов. Зразки управління знаннями не тільки ілюструють теорію, а й дозволяють вирішувати певні проблеми, та є основою в прийнятті стандартних рішень в певних ситуаціях.

Залежно від рівня управління знаннями виділяються зразки управління на рівнях: підприємства чи його структурних підрозділів; промислових об'єднань, холдингів; галузі; територіального комплексу (район, область, держава).

Залежно від змісту функцій управління знаннями виділяються в сфері: панування; організації; координації; активізації; контролю; конкретної діяльності з виробництва та його обслуговування, з постачання, зі збуту тощо.

Таким чином, в залежності від рівня і ланки управління знаннями, з урахуванням вирішуваних проблем накопичуються зразки управління. Систематизація цих зразків, їх критична оцінка для конкретних практичних дій в поєднанні з теоретичним підґрунтям значно збагачують мистецтво системи управління знаннями і підвищують їх ефективність. Але використання накопичених зразків управління знаннями, на основі минулого досвіду, не позбувають права керівників від впровадження самостійних підходів до продукування та прийняття ефективних управлінських рішень, для цього необхідні знання та мистецтво їх використання в конкретній ситуації, вміння безперервно переходити від теоретичних знань до конкретних дій та рішень.

Ситуації, за якими керівнику доводиться приймати рішення, можуть бути самими різними і вимагати самих різнобічних знань. Мати ж глибокі і всебічні знання з усіх аспектів керівництва і прийнятих рішень фізично неможливо. Тому керівник повинен володіти певним необхідним обсягом знань необхідних для конкретного напрямку діяльності для того, щоб, аналізуючи думки різних фахівців при ситуації, що склалася, майстерно прийняти єдино правильне оптимальне управлінське рішення.

Мистецтво керівника полягає в здатності вибрати ефективний варіант для досягнення поставленої мети, в активізації і вмілому використанні наявних сил, можливостей і засобів. Керівник повинен володіти такими креативними методами мислення, які дозволяли б йому на основі встановлених факторів проаналізувати ситуацію, сформулювати зміст проблеми в зрозумілому вигляді. Уміння висловлювати свої думки, формулювати рішення і накази - це теж мистецтво.

Керівник також повинен усвідомлювати, що для зростання творчої активності працівника важливе значення мають розширення кола виконуваних ним функцій, подолання професійної вузькості і обмеженості, функціональна гармонія особистості за допомогою зміни трудових

функцій і суміщення професій, що обумовлено зміною характеру і умов виробництва, посиленням спеціалізації, зростанням ступеня автоматизації трудових процесів.

Керівник повинен вміти сформувати психологічний клімат і систему неформальних відносин, що є підґрунтям для розвитку інтелектуалізації, у цьому полягає особливе мистецтво керівника.

Таким чином, еволюційний перехід до принципів нової економіки може представлятися у вигляді становлення і розвитку в суспільстві інтелектуального капіталу (знання, нематеріальні активи та ін.), який доповнює існуючі матеріальні активи і ресурси і разом з традиційним фізичним капіталом забезпечує зростання добробуту і якості життя за рахунок задоволення матеріальних, соціальних і інтелектуальних потреб різних категорій споживачів завдяки ефективній системі управління.

Світовий досвід засвідчує, що основним елементом цього процесу виступає зростання значення знань та інформації – надзвичайно важливих, необхідних ресурсів для розвитку суспільства, що докорінно перетворює всю систему суспільних відносин і практику господарського життя, оскільки знання та інформація мають дуже специфічні, відмінні від традиційних, матеріально-фінансових елементів властивості [157, 248, 324, 387].

За такої ситуації суттєво змінюється і роль самої людини, як носія і генератора інформації, так і суб'єкта економічних відносин. Особливого значення в цьому контексті набуває освіта як сфера, призначенням якої виступає передача і поширення знань та інформації з метою здійснення глибинних соціально-економічних перетворень [45, 128, 324, 387].

Конкурентоспроможність закладу вищої освіти передбачає наявність певних факторів: рівень освіти; вартість навчання у закладах вищої освіти; наявність лабораторій з технікою для проведення практичних занять; вартість та умови проживання в гуртожитках; мови викладання та ін.

Рівень та якість підготовки кадрів стає найважливішим чинником та необхідною передумовою ефективного вирішення завдань розвитку економіки України. Необхідність подолання дефіциту робітничих кадрів, забезпечення розширення їх номенклатури диктують нові вимоги до педагогічних кадрів. Ефективну підготовку якісно нового кадрового потенціалу можуть забезпечити тільки спеціалізовані заклади вищої освіти.

Професор Каліфорнійського університету з США Бартон Кларк опублікував книгу «Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації». У ній він увів у науковий обіг поняття «підприємницький університет». Автор мав на увазі посилення ядра управління університетом (керівництво і менеджмент), диверсифікацію джерел доходів, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу, стимулювання академічних основ університетської діяльності й створення загальноуніверситетської підприємницької культури [387].

Підприємницькі ідеї пронизують усю статутну діяльність як зарубіжних університетів і коледжів, так і сучасних вітчизняних закладів вищої освіти.

Головним завданням діяльності закладів вищої освіти є його існування в сучасних ринкових умовах із обмеженими фінансовими можливостями.

До активного підприємництва закладів вищої освіти також спонукають економічно-фінансові, політичні та інші кризи, загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, а також багато інших факторів [269, 305, 426].

Процеси реформування національної вищої освіти, у зв'язку з інтеграцією в світову систему освіти, вимагають впровадження нових рішень і підходів у статутній діяльності закладів вищої освіти.

Існують нагальні проблеми вдосконалення організації фінансування закладів вищої освіти, у зв'язку з необхідністю у підвищенні ефективності навчально - виховного процесу, підготовки фахівців міжнародного рівня і їх подальшої інтеграції в міжнародне співтовариство. Проаналізуємо деякі позитивні риси з досвіду міжнародної освіти.

Відомо, що вища освіта в усіх розвинених країнах світу має державну фінансову підтримку. Значний вплив на розвиток освіти здійснює й приватний капітал: міжнародних корпорацій, фірм, бізнес-структур, громадян. Набуваючи все більшої залежності від приватного інвестування, при загальному зменшенні частки бюджетного (державного) фінансування, вища освіта вимушена орієнтуватися на ринкові запити замовників освітніх послуг, виграючи у прикладних аспектах навчання та НДДР, втрачаючи у продукуванні фундаментальних знань.

Удосконалення національної системи вищої і післядипломної освіти «потребує подальшого покращання фінансового забезпечення освіти і науки, що позитивно позначиться на їх матеріально-технічній базі». Нові методики, підходи і рішення з фінансування освітніх послуг належать до інновацій економічно-ринкового типу. Вони об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства нововведення щодо типів і форм фінансування освіти й кредитування освітніх послуг: закладів освіти різних типів, освітніх послуг, статутної діяльності закладів освіти тощо.

Отже, такі нововведення є інноваціями економічно-промислового розвитку, що залежать від сучасних ринкових вимог і утворюють нові можливості, форми і джерела для подальшого розвитку й підтримки як всієї системи освіти, її структурних елементів і складових, відкриття у навчальних закладах нових професій і спеціальностей, сприяють відповідності системи освіти, науково-освітнього та просвітницько-культурного обслуговування ринковим потребам суспільства.

Розвиток ринкових відносин зумовив еволюцію управління трудовими ресурсами, систем оплати праці на основі урахування ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці та кваліфікації працівників. У конкурентній боротьбі зростає роль трудових ресурсів як одного з основних ключових чинників успіху, які безпосередньо впливають на досягнення цілей підприємства. У зв'язку з цим, на перший план виходить проблема мотивації персоналу і, зокрема, його матеріального стимулювання.

Все більшого значення набуває наявність на підприємствах ефективних систем управління персоналом, аналогічних системам компаній країн з розвиненою економікою. Ця вимога абсолютно необхідна для підприємств, що прагнуть до виходу на міжнародні ринки, залучити іноземних інвесторів за рахунок підвищення рівня інтелектуалізації.

При високій конкурентній боротьбі все більше зростає роль трудових ресурсів, як одного з ключових факторів успіху, що безпосередньо впливають на досягнення основних цілей підприємства. У зв'язку з чим, персонал, як головне джерело реалізації місії підприємства, потребує відповідного матеріального стимулювання.

Організація системи оплати праці залежить від того, як підприємство оцінює посади, які пріоритети встановлює при оцінці, і яким чином будує ієрархію цінності цих посад. Як для економіки, в цілому, так і для багатьох підприємств необхідно вибудовувати власну ієрархію посад на підставі їх оцінки, а також постійно вдосконалювати систему оплати праці, передбачаючи можливість диференціації оплати, як за безпосередньо виконану роботу та її якість, так і за досягнутий рівень кваліфікації, досвіду, вкладу, що сприяє підвищенню рівня інтелектуалізації.

Однією з систем дозволяють грамотно сформувати систему оплати праці є грейдерування.

Грейдерування дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці, точніше, базову винагороду, яку працівники отримують за виконання посадових обов'язків на відповідному їм рівні.

Філософія грейдінгу полягає в розумінні тих змін на краще, які принесе сама система грейдерування, і прагнення до них, насамперед - це прозорість.

Кожен працівник розуміє, чому він виконує саме такі посадові обов'язки і чому знаходиться саме на такому рівні в ієрархічній структурі підприємства. Обов'язки більш структуровані, можливість побудувати кар'єрні сходинки стає реальнішою і навіть прискореною. Чітке розуміння кожної зі сходинок робить прозорим шлях кар'єрного розвитку, і кожен працівник знає, на що він може розраховувати в майбутньому, при тому, що рух здійснюється не тільки за вертикальною віссю, а й за горизонтальною.

Працівники знаходяться на підприємстві для того, щоб «віддати» на робочому місці свої розум, силу, спритність, знання, що сприятиме підвищенню рівня інтелектуалізації.

Розглянемо більш детально переваги та недоліки системи грейдерування (рис. 5.4).

З появою системи грейдінгу з'явилася можливість створити повноцінну технологічну систему, але грейдінг не завжди використовується. Традиційне використання грейдінгу часто обмежується побудовою системи тарифікації. Разом з тим, принципи, що лежать в основі технології грейдінгу, відкривають ширші перспективи. Об'єднавши грейдінг з відомими кадровими технологіями, можна побудувати корпоративну систему управління мотивацією, компетенціями, кар'єрою та створити систему управління корпоративною поведінкою, що буде універсальною системою вирішення кадрових задач.

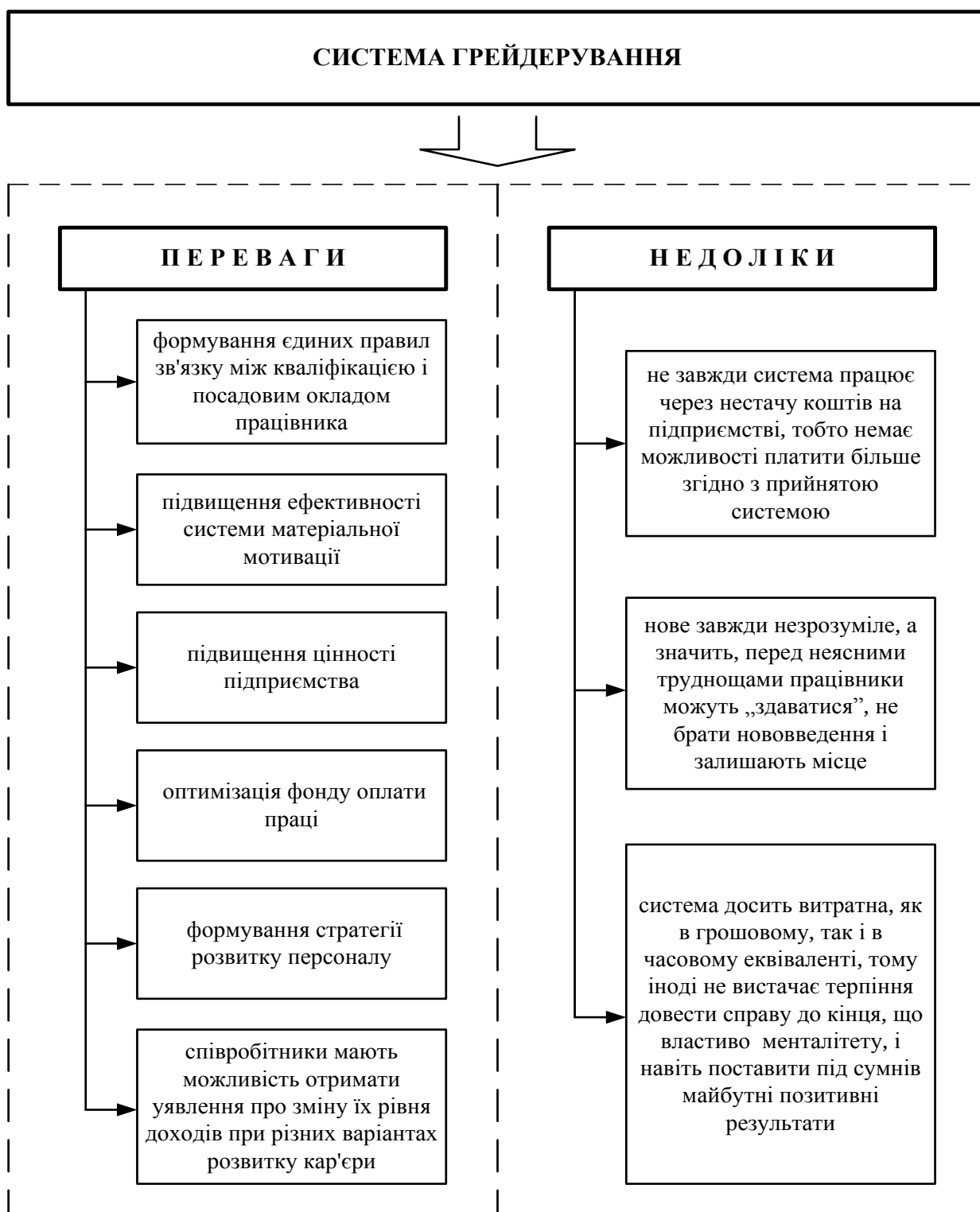


Рис. 5.4. Переваги та недоліки системи грейдерування (авторська розробка)

Отже, на підставі проведеного комплексного дослідження грейдів (грейдерування) на підприємствах, що дозволяє самостійно будувати

ієрархію посад, яка є підґрунтям для створення ефективної системи оплати праці на основі грейдування, при якому є можливість гнучкого управління винагородою, формування індивідуального підходу до встановлення винагороди з урахуванням цінності посад і кваліфікації працівників для конкретного підприємства, що сприятиме підвищенню рівня інтелектуалізації.

5.2. Детермінантно-мотиваційна основа формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств

Головною частиною життя більшої кількості людей є розвиток їх здібностей, вдосконалення навичок, удосконалення знань, реалізація основних потреб і мотивів за рахунок виконання професійної діяльності.

Ефективна система мотивації є основою формування бізнес-моделі підприємств, яка надає можливість підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. На вітчизняних промислових підприємствах, в більшій мірі, відсутні або недосконалі механізми формування ефективної системи мотивації, адекватних сучасній специфіці та потребують подальшої розробки.

Аналіз концепцій і теорій мотивації є основою мотиваційного механізму формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, за рахунок стимулювання і мотивації дій працівників, з метою підвищення ефективності їх діяльності. Ефективність системи мотиваційних моделей в холістичному управлінні підприємствами повинна враховувати мотиваційні механізми та систему критеріїв та показників діяльності промислового підприємства і кожного працівника зокрема.

Процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залежить від системи навчання, що є інструментом, який підвищує рівень взаємовідносин між працівниками та керівниками, підвищує рівень системи мотивації, та є індикатором підвищення рівня задоволеності від творчого процесу праці.

За умов визначення явних і прихованих потреб та мотивів працівника, що рухають потенціальним його розвитком та спонукають до продуктивної роботи, можна розробити ефективну систему управління, що забезпечить холістичний розвиток підприємств, визначить методи їх реалізації як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Завдання з інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств полягають у визначенні векторних напрямів формування та вдосконалення мотиваційної системи підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів матеріальної і нематеріальної мотивації, що дозволяють виявити потреби працівників, створити умови для зростання продуктивності праці, підвищити ефективність виробництва і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Запропоновані змістовні теорії мотивації працівників направлені на визначення і класифікацію потреб, що спонукають їх до дій.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників наведено на рис. 5.5.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників свідчить про те, що питання формування ефективної системи мотивації було і є актуальним протягом всього існування людства. Формувалися мотиваційні теорії, впроваджувалися практичні рекомендації, які, в свою чергу, адаптувалися до змін суспільства, його вимог та намагалися ефективно використовувати потенціальні людські ресурси.

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Генрі Мюррей (1893 – 1988)	нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо
Елтон Мейо (1880-1949)	надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми
Абрахам Маслоу (1908-1970)	розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них: фізіологічні потреби; потреба в безпеці; соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові); потреба поваги, визнання; потреба в самоактуалізації.
Клейтон Пол Алдерфер (1940-2015)	базується на трьох рівнях потреб: існування (existence) – фізіологічні потреби та потреби безпеки; взаємовідносин (relatedness) – потреба в міжособистісних стосунках; зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги
Девід Мак-Клелланд (1917-1998), Гобсон Джон Аткінсон (1858-1940), Хайнц Хекхаузен (1926-1988)	зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху
Фредеріка Герцберга (1923-2000)	розглядав два чинники мотивації: гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці); мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу)
Джон Адамс (1735-1826)	більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників. Працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусилля, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей
Дуглас Макгрегор (1906-1964)	розробив теорію «X» та «Y» На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці. Теорія «X» - базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням. Теорія «Y» - люди за своєю природою не відмежовані від завдань підприємства, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей

Рис. 5.5. Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників
(авторська розробка)

Система мотивації працівників в різних країнах суттєво відрізняється та формує свої пріоритети (рис. 5.6).

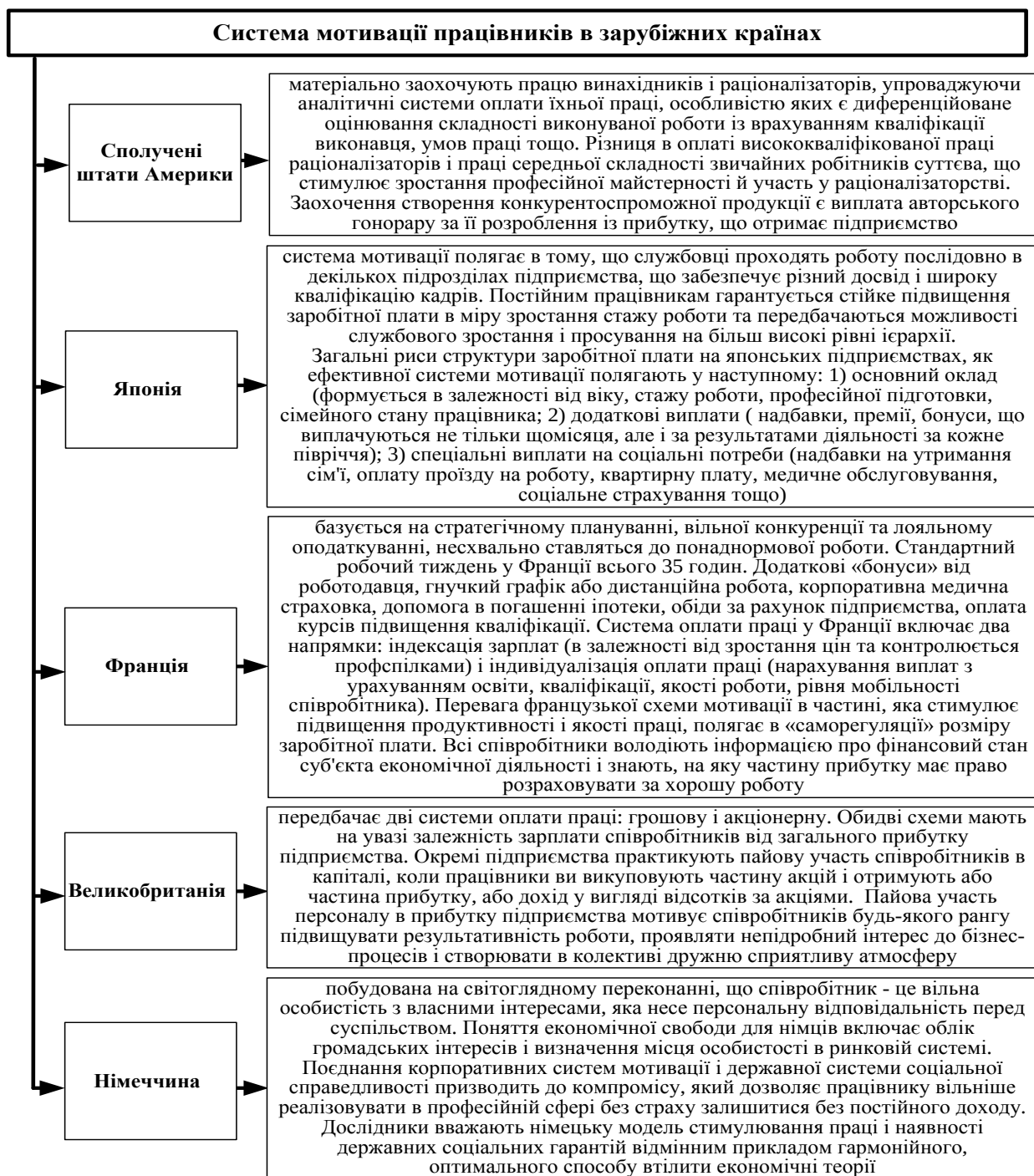


Рис. 5.6. Система мотивації працівників в зарубіжних країнах (авторська розробка)

Реалізація мотиваційної концепції можлива за умов ефективної системи стимулювання інтелектуалізації, ініціативності та творчого підходу до роботи працівників підприємств, що забезпечує не лише їх

розвиток, а й розкриває потенціальні можливості працівників, формуючи креативні напрями холістичного розвитку, підвищуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал, що є детермінантно-мотиваційною основою бізнес-моделі підприємств.

Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств буде високою за умов коли: працівники будуть мати доступ до інформації (оперативної, всебічної, повної і достовірної) про основні проблеми, які виникають у діяльності підприємства; ініціативу працівників із удосконалення роботи підприємства, створення і реалізації креативних нововведень буде належним чином винагороджено.

Сучасні промислові вітчизняні підприємства мають значні інтелектуальні потенціальні людські ресурси, але питанням формування ефективної системи мотивації приділяється мало уваги, керівництво не намагається утримати своїх співробітників. Головним регулятором вітчизняної системи мотивації є підвищенні або зниженні рівня заробітної плати в залежності від ефективного вкладу працівника. В передових країнах світу на підприємствах піклуються про працівників, забезпечуючи житлом, оплачуючи навчання, фінансуючи сімейні свята, чим підвищують лояльність працівників, на вітчизняних підприємствах ці елементи системи мотивації відсутні. Суспільством накопичений достатньо великий досвід в формуванні ефективної системи мотивації працівників. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють декілька аспектів, а саме:

адміністративний аспект (полягає в регламентації праці, в застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень);

економічний аспект (полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованого на винагороду результатів праці);

соціальний аспект (враховує залученість людини в процесі праці в певний колектив);

психологічний аспект (дозволяє враховувати в процесі мотивації різноманітні і неповторні індивідуальні риси і особливості особистості, її потреби, цінності, очікування).

На практиці в різних комбінаціях і пропорціях присутні всі аспекти системи мотивації працівників, більшу роль відіграють фактори, що впливають на створення мотиваційного клімату, зокрема організація виробничого процесу, оскільки система стимулювання, прийнята на підприємстві, має пряме відношення до мотивації праці її працівників. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними, матеріальними, моральними, адміністративними. В даний час стоїть завдання суттєво підвищити суспільно необхідну інтенсивність і якість роботи. Забезпечити краще використання виробничого і трудового потенціалу. В цій справі дуже важливі і соціальні чинники - гармонізація особистих інтересів, їх поєднання з колективними інтересами та створення сприятливих умов для розвитку особистості в процесі праці.

В сучасних умовах господарювання підприємству, незалежно від форми власності, необхідні висококваліфіковані кадри, які можуть виконувати свої обов'язки або управляти процесом. За умови сформованого колективу зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати.

Проблемою соціально-економічної мотивації є її недосконалість, недостатнє її фінансування, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Соціально-економічна мотивація працівників займає одне з головних місць в управлінні персоналом. Головним завданням керівництва підприємства є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.

В працях видатних учених, які займалися питанням соціально-економічної мотивації на підприємстві відображено ці питання [40, 180, 198, 324, 403, 408, 433].

Ефективність системи мотивації в сучасних турбулентних умовах є важливим інструментом для розвитку вітчизняних підприємств: зростання розміру заробітної плати формується за рахунок підвищення обсягу продуктивності праці, інколи навіть випереджає її, що є основою для стимулювання працівників у напрямку інтелектуалізації та до пошуку інноваційних переваг [198, 408, 433].

Вибір методів залежить від цілей діагностики, від дослідницьких завдань, від того, який аспект соціально-економічної мотивації діагностується. З проблемою діагностики соціально-економічної мотивації психолог стикається практично завжди, якщо навіть перед ним конкретно не стоїть завдання психодіагностики мотивації особи.

Процес дослідження соціально-економічної мотивації складний і відповідальний. Усе, від підбору методик, проведення опитування до висновків та рекомендацій повинно проходити з великою відповідальністю та якістю, адже тільки у цьому випадку діагностика пройде успішно та максимально влучно.

Отже, соціально-економічної мотивація - це заохочення працівника чи групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб.

Змістовні теорії соціально-економічної мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше.

Виокремлено групи мотивів праці, які формують єдину систему мотивації: мотиви сутності праці (суспільна корисність); індигентність мотивів (суспільне визнання плідності трудової діяльності); мотиви одержання матеріальних благ (задоволення матеріальних потреб), а також мотиви, орієнтовані на інтелектуалізацію процесу [198, 408, 433].

Особливе значення для формування ефективної системи мотивації відіграє визначення рівня досягнення мети, за умови, якщо благо не вимагає характерних особистих зусиль або навпаки, досягти конкретного

блага дуже важко або неможливо, то система мотивації буде неефективною.

Система мотивації працівників формується відповідно до врахування потреб, як підприємства так і працівників, залежно від зовнішніх та внутрішніх впливів.

У ринковій економіці оплата праці персоналу підприємства виступає ціною робочої сили, що визначається кон'юнктурою ринку робочої сили. Разом з тим заробітна плата має мінімальний рівень, який регулюється державою.

Актуальність прозорості системи соціально-економічної мотивації працівників обумовлена необхідністю усунення відчуття несправедливості. Кожному співробітнику потрібно розуміти, що виконання роботи високого рівня якості, виявлення творчого підходу і ініціативи у вирішенні завдань, призведе до відповідної винагороди (визнання з боку колег і керівництва, додатковий день відпустки, посадова надбавка, премії).

Впровадження радикальних заходів, пов'язаних зі стабілізацією діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, в сучасних жорстких умовах ринкової економіки, потребує формування стратегії соціального, технологічного та економічного розвитку, з урахуванням вимог процесу євроінтеграції.

Пріоритетними напрямками холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування повинні стати: формування й реалізація інноваційно-інтелектуальних програм з метою підвищення ефективності діяльності; удосконалення використання інтелектуального потенціалу персоналу; удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

В сучасних умовах господарювання керівництву підприємств необхідно впроваджувати універсальні механізми стимулювання праці, які б створювали можливості холістичного розвитку на кожній робочій ділянці.

Ефективність підприємства при формуванні системи мотивації кадрового потенціалу досягається через стимулювання, це відображається на високих кінцевих результатах.

Посилення системи мотивації праці досягається за рахунок активізації впливу на матеріальну зацікавленість працівників (преміальна оплата праці розглядається як один із методів досягнення встановлених конкретних показників), які забезпечують формування необхідного виробничого результату за рахунок організації процесу інтелектуалізації (креативності, інноваційності, досконалості з найменшими витратами тощо).

Спрямування витрат на виплату преміальних винагород (мотиваційні витрати, які спрямовані на підвищення інтелектуалізації виробничих процесів), повинні бути цілеспрямованими на отримання ефекту, економічна доцільність отриманих результатів від впровадження системи мотивації є обов'язковою справедливою умовою преміювання персоналу підприємства [198, 408, 433].

Результати трудової діяльності працівника пов'язані з рівнем оплати праці, що досягається за допомогою використання різних систем стимулювання процесу інтелектуалізації (колективні та індивідуальні, прості й багатофакторні, прогресивні і регресивні, або такі, які залежать від конкретних умов і цілей підприємства). На практиці діяльності підприємств застосовуються традиційні системи мотивації (преміальні системи різної векторної направленості, які враховують особливості виробничих або трудових процесів).

Отже, система мотивації має прямий вплив на холістичний розвиток підприємства, тому, що від ефективної роботи персоналу, на яку безпосередньо має вплив система мотивації, залежить ефективність розвитку самого підприємства.

Система управління персоналом на промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є актуальним напрямом

холістичного розвитку, тому що кінцевий результат залежить від формування ефективної системи управління персоналом, що повинно відповідати викликам та тенденціям активного розвитку сьогодення.

Саме формування ефективної системи управління персоналом на промислових підприємствах надасть можливість розробляти та впроваджувати інноваційні технології, нові види продукції, що призведе до підвищення рівня фінансових результатів діяльності промислового підприємства та їх конкурентоспроможності на вітчизняних і на зарубіжних ринках.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом холістичного розвитку є людський потенціал, а саме його майстерність та мотивація до активного процесу інтелектуалізації.

Поняття «персонал» (походить від лат. *Personalis*) – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій), і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства. [198, 408, 433].

У вітчизняній та зарубіжній літературі відсутнє однозначне ставлення до розуміння економічної категорії «персонал промислового підприємства», аналіз визначення цього поняття представлено у Дод. С.

За результатами проведеного аналізу визначення сутності поняття «персонал промислового підприємства» визначено, що це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи та їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Людський потенціал (персонал промислового підприємства) – є одним з найважливіших факторів розвитку виробництва, тому ефективне управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні промисловими підприємствами поставленої мети.

Реалізація цілей промислового підприємства щодо холістичного їх розвитку, можлива за рахунок формування ефективної системи управління персоналом, а саме використання сукупності механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [198, 408, 433].

Визначення сутності поняття «управління персоналом промислового підприємства», що розглянуто різними авторами представлено у Дод. Т.

За результатами дослідження, визначено, що управління персоналом промислового підприємства – це діяльність яка враховує потреби, можливості, знання, уміння та досвід роботи, з метою ефективного використання інтелектуального або фізичного потенціалу персоналу для забезпечення планомірного і організаційного впливу шляхом формування організаційних, економічних та соціальних заходів зі створення належних умов праці, що надасть можливість підвищити показники продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в стратегічній перспективі.

Створення ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві є дуже важливим вектором розвитку, тому що керівництву підприємства необхідно правильно проводити систему оцінки роботи персоналу та визначати конкретні цілі.

Система управління персоналом промислового підприємства - це система в якій реалізуються функції кадрового менеджменту (планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль) на застосуванні системи методів управління та використання існуючого ресурсного забезпечення.

Система управління персоналом на промисловому підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів) [198, 408, 433].

Підсистема системи управління персоналом промислового підприємства - це комплексний напрямок кадрової роботи, який виступає

складовою частиною цілісної управлінської системи на промисловому підприємстві.

Підсистема - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети [198, 408, 433].

Система управління персоналом на промисловому підприємстві має багаторівневу будову з великою кількістю векторних напрямів діяльності, які представлено на рис. 5.7.

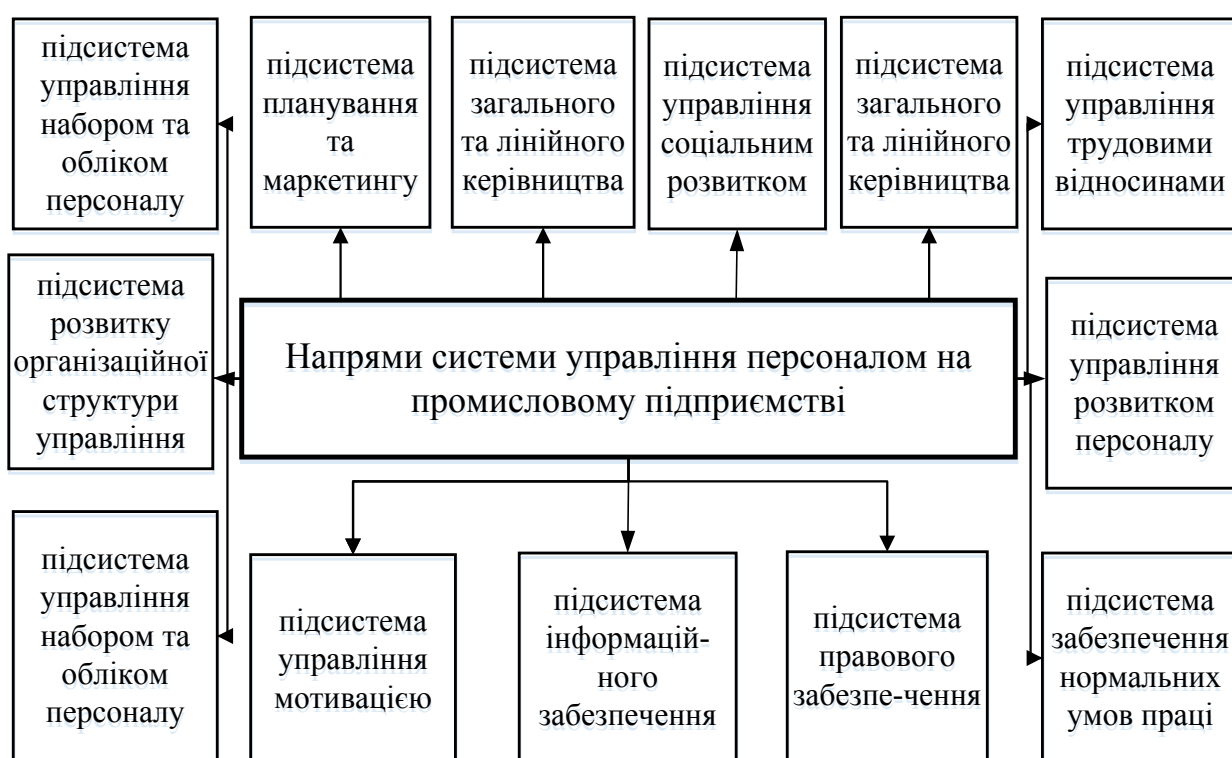


Рис. 5.7. Напрями системи управління персоналом на промисловому підприємстві (авторська розробка)

В систему управління персоналом промислового підприємства включаються об'єкти та суб'єкти.

Об'єкт (керований елемент, тобто те, що вивчається) - це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання тощо [198, 408, 433].

Суб'єкт управління персоналом - це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу і всього підприємства в цілому. Суб'єкт управління персоналом - це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активну положення по відношенню до об'єкта управління; має для цього необхідні можливості [198, 408, 433].

Головною метою управління персоналом промислового підприємства є забезпечення кадровим потенціалом, який відповідає критеріям конкретного підприємства, зі забезпеченням вимог до професійної й соціальної адаптації.

Отже, саме поняття «управління персоналом» у деякому ступені є умовним, тому що передбачає не «керування» персоналом, а створення умов для найефективнішого використання інтелектуального або фізичного потенціалу кадрових ресурсів та формування індивідуального підходу до кожного працівника окремо.

Система управління персоналом промислового підприємства має свою структуру та змінюється під впливом ендогенних та екзогенних факторів (рис. 5.8).

На промислових підприємствах різної форми власності, різного розміру тощо, одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, при різних умовах одні підсистеми можуть бути ліквідовані, змінені, перетворені.

Ефективна робота промислового підприємства здійснюється завдяки наявності висококваліфікованих кадрів, правильного розподілу їх функціональних обов'язків та системи управління, яка значною мірою залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також системи роботи та використання методів управління персоналом.

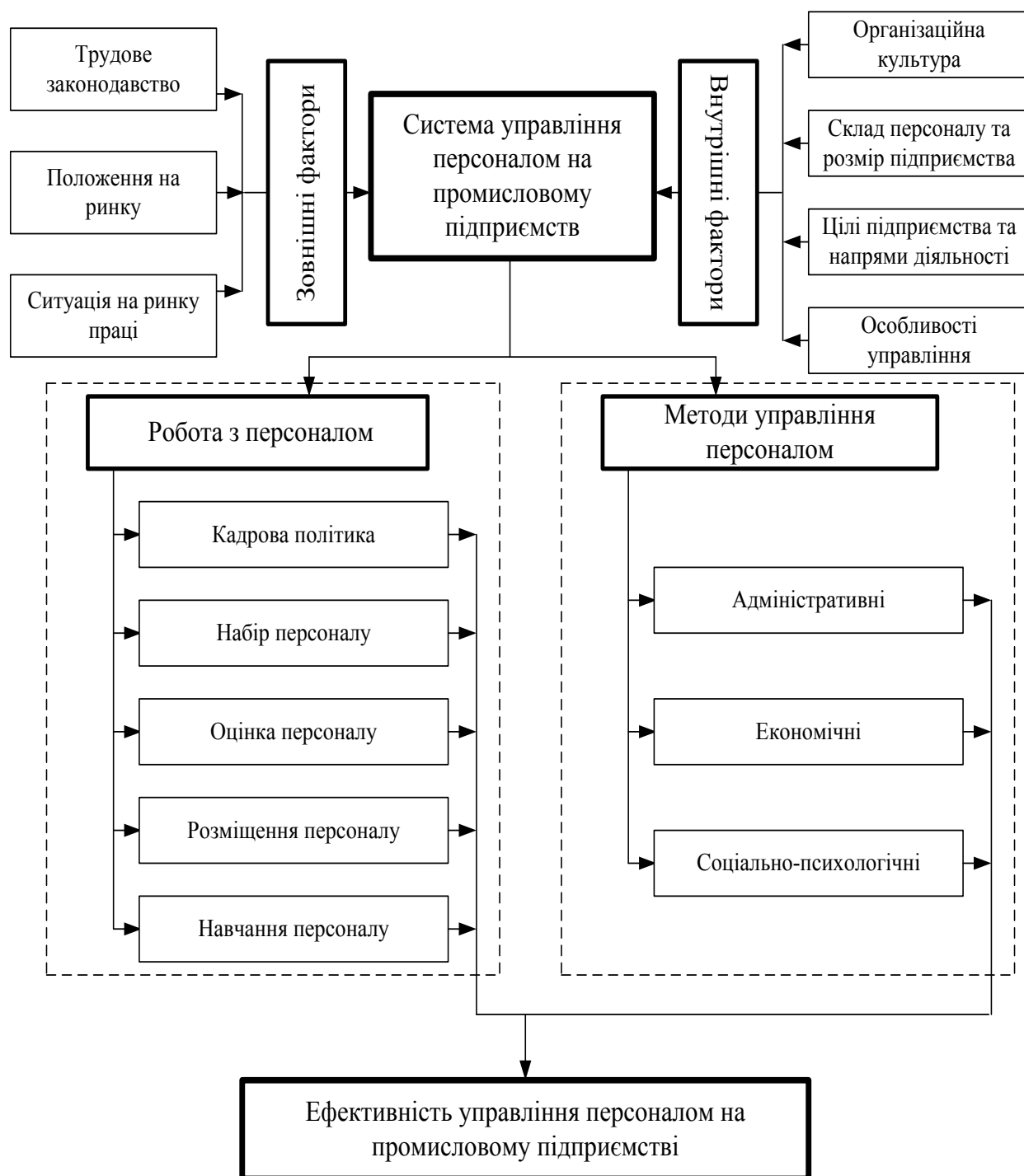


Рис. 5.8. Система управління персоналом промислового підприємства
(авторська розробка)

За результатами аналізу визначено поняття «персонал промислового підприємства» – це сукупність працівників, які мають необхідну

професійну підготовку або досвід практичної роботи та їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Також, визначено, що управління персоналом промислового підприємства – це діяльність яка повинна враховувати потреби, можливості, знання, уміння та стаж роботи, з метою ефективного використання потенціалу персоналу та забезпечувати планомірний і організаційний вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів зі створенням належних умов праці, що надасть можливість підвищити показники продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Отже, ефективна система управління персоналом є одним з ключових напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Раціональне використання кадрового потенціалу промислового підприємства забезпечує холістичний розвиток підприємства, що є важливим фактором підвищення інтелектуалізації процесів виробництва.

В свою чергу, заробітна плата є складовою частиною витрат операційної діяльності промислового підприємства та одним з пріоритетних елементів системи мотивації працівників.

Для визначення стану використання на підприємстві персоналу і виявлення потенційних резервів до їх збільшення необхідно використовувати показники, пов'язані з рухом, якістю робочої сили, її продуктивністю, а також її вартістю [198, 408]:

чисельність персоналу підприємства, з точки зору динаміки, категорійної структури, професійної підготовленості, плинності працюючих;

використання робітниками і службовцями робочого часу, стан трудової дисципліни;

продуктивність праці;

фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати працівників і трудомісткості продукції.

Основою для формування характеристики діяльності персоналу на підприємстві є показники, які описують динаміку рівня кваліфікації робітників. Аналіз та оцінка персоналу повинна проводитися з використанням наступних методів: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

Результати аналізу та оцінки персоналу підприємства є базою для обґрунтування його стратегічного розвитку. Саме така думка дає можливість врахувати у моделі управління формуванням персоналу довгостроковий характер та необхідність прогнозу в процесі його розвитку [198, 408].

Оцінка діяльності персоналу промислового підприємства має на меті порівняти фактичну величину, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їх потенційно можливими показниками.

Оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантному або займаному робочому місцю (посади) і виконується в наступних напрямках [198, 408]:

оцінка потенціалу працівника (при заміщенні вакантного робочого місця важливо встановити потенціал працівника, тобто професійні знання й уміння, виробничий досвід, ділові й моральні якості, психологію особистості, здоров'я й працездатність, рівень загальної культури);

оцінка індивідуального внеску (дозволяє встановити якість, складність і результативність праці конкретного співробітника, і його відповідність займаному місцю за допомогою спеціальних методик);

атестація кадрів (вона є своєрідною комплексною оцінкою, що враховує потенціал і індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат).

Основою для оцінки персоналу є: моделі оцінки інтелектуального або фізичного потенціалу персоналу; положення про атестацію кадрів; рейтингування персоналу; філософія організації; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; накази стосовно кадрового потенціалу; соціологічне анкетування, тестування та ін. [198, 408, 433].

Методи оцінки персоналу на підприємстві наведені в Дод. У.

Важливими засобами оцінки кадрів на підприємстві є спостереження й дослідження. Маючи можливість безпосередньо спостерігати за працівником, як він поводить себе на роботі й у вільний час, у родині, серед друзів і знайомих, у вузькому колі й у більше численному колективі, можна скласти судження про його особисті характеристики. Багато чого може бути встановлено тільки при тривалому й тісному спілкуванні.

Національний інститут США з виробничої психології рекомендує «сім пунктів» оцінки персоналу [198, 408, 433]: фізичні характеристики (здоров'я, зовнішній вигляд, манери; досвід); інтелект (здатність швидко схоплювати сутність проблеми); здатність до фізичної праці, усному мовленню, рахунку; інтереси – хобі; диспозиція (лідерство, почуття відповідальності); особисті обставини (як робота впливає на особисте життя).

Ознаки, що оцінюють працюючого, можна об'єднати в кілька груп:

загальні ознаки: закінчений навчальний заклад; отримана спеціальність; середній бал за час навчання; причини звільнення з попереднього місця; рекомендуючі особи;

знання: рівень загальної підготовки; рівень спеціальної підготовки; знання суміжних питань; особливі знання (мови, робота за кордоном та ін.);

особисті якості: чесність; здоров'я, фізичні можливості; зовнішній вигляд;

здатності: організаторські; творчі; сенсорні можливості (реакція, спритність тощо); управлінські; здатності до спілкування: виразність мови;

психологічна стабільність; гнучкість розуму; досвід роботи стаж; посадова кар'єра; відповідність посади;

бажання, інтереси: особисті бажання; бажання працювати в підприємстві; спрямованість у майбутнє.

Показники, які є необхідними для комплексної характеристики використання персоналу на підприємстві наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Показники рівня використання персоналу на підприємстві

(авторська розробка)

Напрямок показників	Показник
1	2
Виробничий	Коефіцієнт фактично відпрацьованого часу
	Середньорічний виробіток на одного працюючого
	Питома вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво
Віковий	Питома вага працівників віком до 50 років
Оплата праці	Питома вага додаткової заробітної плати
Інтелектуальний капітал	Питома вага працівників, що виконують науково-технічні роботи
	Питома вага працівників, що закінчили ЗВО
Рівень освіти персоналу	Питома вага працівників, які опанували нові професії
	Питома вага працівників, що підвищили рівень кваліфікації у звітному році
Професійно-кваліфікаційна структура	Питома вага працівників основного виду діяльності

Розрахунок показників рівня використання персоналу на підприємстві надасть можливість [45, 67, 99, 128, 347]: визначити ступінь потенційних можливостей працівників; визначити рівень використання кадрового потенціалу підприємства; формувати трудові колективи у

відповідності до потреб виробництва; забезпечити на практиці активізацію людського фактора в умовах ринкових трансформаційних процесів.

В економічній літературі ефективність використання персоналу на підприємстві визначається співвідношенням результату, що характеризує ступінь досягнення мети, до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями [47, 128, 273, 384].

Рекомендується розглядати ефективність використання персоналу на підприємстві у двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосереднього персоналу підприємства і, по-друге, з позиції ефективності управління при формуванні і реалізації кадрового потенціалу [47, 128, 273, 384].

Проводити аналіз оцінки ефективності роботи персоналу та управління ним потрібно на основі наступних концепцій, принциповою відмінністю яких є система критеріальних показників, на яких базується оцінка персоналу на підприємстві (рис. 5.9).

При формуванні системи оцінки персоналу на підприємстві необхідно використовуються комплекс методів для отримання розгорнутого результату, що буде платформою для формування управлінських заходів з підвищення рівня використання персоналу на підприємстві та надасть можливість підвищити прибуток та рентабельність виробництва.

Отже, процеси, які відбуваються сьогодні в економіці країни, що пов'язані з переходом до нових, ринкових умов господарювання, ставлять перед сучасним керівником комплексні проблеми підвищення ефективності роботи організацій. Людський фактор при цьому відіграє все більшу роль, адже основна конструктивна перевага будь-якого підприємства, яке намагається зміцнити свої позиції на ринку, – його персонал, пошук шляхів активізації якого і врахування психологічних особливостей стають одними з основних факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.



Рис. 5.9. Система критеріальних показників ефективності роботи персоналу на підприємстві (авторська розробка)

Враховуючи все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили та її зростаючу вартість, на перший план кадрової політики виходить задача розвитку і максимального використання вже наявного у підприємства персоналу. Тому, забезпеченість підприємства персоналом, його раціональне використання є важливим фактором підвищення ефективності виробництва, а застосування сучасних систем і технології при формуванні системи оцінки персоналу на підприємстві надасть можливість підвищити рівень фінансово-економічних, соціально-економічних та кадрових показників, що є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах господарювання промисловому підприємству, незалежно від форми власності, потрібні кваліфіковані кадри, які здатні виконувати свої обов'язки або управляти виробничим процесом. Але, навіть за умов, якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати.

У загальному значенні мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення певних цілей [47, 146, 287]. Процес мотивування персоналу складається із зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть носити як позитивний, так і негативний характер. Правильний вибір і впровадження мотивації може значно підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє її фінансування, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Мотивація працівників займає одне з головних місць в управлінні персоналом. Головним завданням керівництва підприємства є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.

Питання мотивації персоналу є актуальним в усі часи, ним займалися протягом усієї історії економічної науки закордонні і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу - займався проблемами психології людини, є автором ієрархії людських потреб, Дуглас Мак-Грегор - є автором принципу «Гарячої плити» про правильну практику застосування заохочення і покарання, як інструменту мотивації, П. Армстронг - займався питаннями управління людськими ресурсами, А. Кібанов - займався питаннями мотивації та стимулювання трудової діяльності, А. Колот - розглядав теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу, О. Байда - в працях автора розглядались питання мотивації праці як складової успіху організації, Д. Богиня - розглядає мотиваційні аспекти інвестування у розвиток людського капіталу як основний чинник збільшення конкурентоспроможності робочої сили країни, Ш. Ричи – запропоновано фактори, які можуть бути використані як мотиватори в умовах трудових колективів, багато та багато інших науковців. Однак це питання є завжди важливим та потребує постійних вдосконалень та нововведень в сучасних умовах.

Проблема мотивації персоналу є актуальною завжди, незалежно від того, на якому рівні технічного прогресу і економічного розвитку

знаходиться суспільство. Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування будь-якого суспільства. Відношення до праці у значній мірі визначає «успіх» або «порузку» суспільства в його просуванні на шляху економічного і соціального прогресу [45, 68, 127, 283].

Одним із переваг успішного функціонування підприємства є ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, а також, грамотні і здатні керувати виробничим процесом управлінці.

Однак, навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки та ефективної роботи. Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства є одним з головних завдань керівництва персоналом.

У сучасних умовах на підприємствах проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що не приділяють належної уваги мотивації.

Проблеми дієвого і результативного мотивування також завжди виникали у процесі зародження та формування менеджменту як науки. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання, а на сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами [198, 408, 433].

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини, які досліджують потреби працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість

глибше усвідомити проблеми підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди.

Мотивація праці, управління і взаємодія з людьми — вирішальний фактор успіху діяльності підприємств та результативності їх роботи. Мотивація становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Мотивована діяльність — це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища [18, 59, 187, 341].

Ефективне використання мотивації керівництвом підприємства дозволяє розробити засоби досягнення максимальної віддачі від працівників на основі чіткої уяви про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх, спонукають до підвищення продуктивності праці та якісного виконання своїх обов'язків.

У Дод.Ф досліджено трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таким чином, проаналізувавши визначення поняття «мотивація» можна сказати, що це процес, який направлений на виявлення можливостей персоналу, шляхом впливу на його внутрішні та зовнішні рушійні сили (потреби, бажання, почуття та інтереси) матеріальними та моральними заохоченнями, з метою досягнення його особистих цілей та цілей підприємства.

Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість «на себе» і «на інших» [132, 198, 408].

Можна виділити кілька груп мотивів праці, які утворюють у сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи [132, 198, 408].

Мотивація ґрунтується на двох категоріях [22, 78, 257]: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні. Узагальнена модель мотивації через наведено на рис. 5.10.



Рис. 5.10. Модель впровадження мотивації за рахунок впливу на потреби працівника (авторська розробка)

Мотивація формулюється за умови, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою одержання блага. Критеріями у

розподільних відносинах можуть бути статусні розбіжності, стаж роботи, приналежність до певної соціальної групи, відповідно до них формуються мотиви службового просування, одержання розряду, закріплення за робочим місцем тощо. Все це не обов'язково враховує трудову активність працівника, оскільки можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Потреби породжують у свідомості працівника інтерес, а інтерес, в свою чергу – мотиви. Відповідно, мотиви зумовлюють певну поведінку працівника, спонукають його до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Теорії, які відображають зміст потреб сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб промислового підприємства і працівників залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому функціонує промислове підприємство, а також його потреби; крім того, індивідуальні потреби, що дуже різні у працівників.

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії [198, 408, 433]: стимул і покарання — люди працюють за винагороду: тим, хто працює добре і багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають; мотивування через саму роботу — дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою; систематичний зв'язок з менеджером - визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється (Дод.Х).

Мотивація базується на аналізі, ситуації і застосовуваному стилі взаємодії керівника з працівниками. Характерні мотиваційні методи наведено на рис. 5.11.

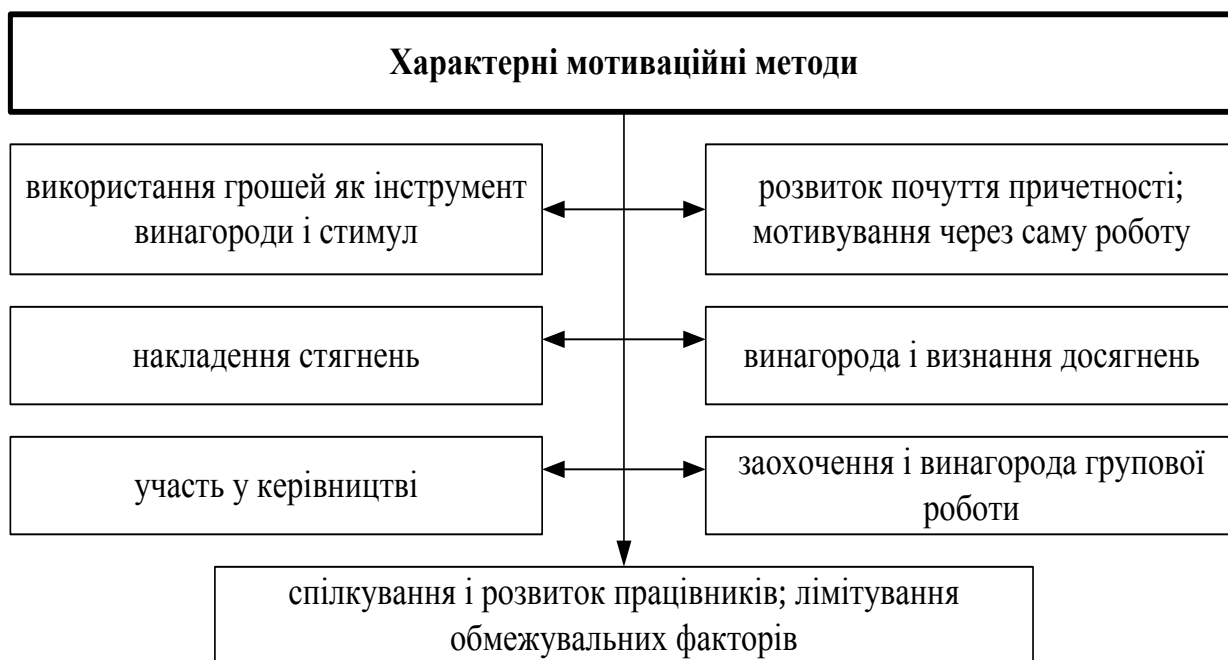


Рис. 5.11. Види характерних мотиваційних методів (авторська розробка)

Підвищення зарплати не призводить автоматично до підвищення ефективності і продуктивності праці, хоча нестача грошей чи затримка виплати зарплати однозначно призводять до зростання невдоволення, напруженості і зниження результатів праці [47, 95, 253, 525].

Винятком служать ситуації, коли внутрішній потяг до роботи у працівника превалює над фінансовими міркуваннями. Щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор, варто платити конкурентну зарплату для залучення й утримання фахівців, щоб нагорода відповідала реальним зусиллям працівника. Працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою.

Відсутність інформації про результати власної роботи також позначається негативно. Більшість людей хоче знати, яких результатів вони досягають своєю роботою [47, 95, 253, 525].

Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій.

Підхід до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив виділити декілька типів працівників (рис.5.12).



Рис. 5.12. Типи працівників відповідно до оптимізації системи матеріального стимулювання (авторська розробка)

Стимулювання праці - досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації: комплексність, диференційність, гнучкість і оперативність. Найчастіше використовуваними зовнішніми стимулами є похвала й осудження. Але варто пам'ятати, що довго використовуване

осудження призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особистості [198, 408, 433].

Публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, у той час як публічне іронізування викликає негативне відношення. На догану наодинці понад половину людей реагують позитивно. Негативна оцінка впливає, якщо вона цілком обґрунтована і дана тактовно, з урахуванням ситуації і стану людини, її індивідуальних особливостей. Цілком природно, що оцінка повинна бути адекватна дійсним досягненням людини, однак, у деяких випадках, варто похвалити і за незначні чи дрібні досягнення. Велике значення серед зовнішніх стимулів має вплив присутності інших людей. Є три типи людей: соціально збудливі, соціально загальмовані і соціально індіферентні. Багато хто працює гірше, якщо відчуває на собі чужий погляд. Має значення і ступінь інтелігентності - чим від вищий, тим більше людина не хоче осоромитись.

Значний вплив на силу і стійкість мотиву здійснює успіх і невдача в діяльності людини. У випадку тривалих невдач у людини може виникнути бажання залишити діяльність. Відбувається заміна цілей чи відмова від них; реакція може бути і агресивною — людина у своїх невдачах намагається обвинуватити інших людей. Однак, регулярно повторюваний успіх може сформувати в людини підвищену самооцінку. Оцінювання успіху-невдачі в кожної людини завжди суб'єктивне. Крім того, переживання «успіх-неуспіх» виникає тільки в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву. Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання. Зворотний ефект викликає проста й одноманітна робота.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої і внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього промислового підприємства, так і окремих працівників. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах потребує подальшого розвитку, а саме розробки та впровадження механізмів мотивації з урахуванням впливу зміни зовнішніх факторів.

Проблема мотивації персоналу є актуальною завжди, незалежно від того, на якому рівні технічного прогресу і економічного розвитку знаходиться суспільство. Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування будь-якого суспільства. Відношення до праці у значній мірі визначає «успіх» або «поразку» суспільства в його просуванні на шляху економічного і соціального прогресу.

В наш час в країні спостерігається криза праці. Праця перестала бути, для багатьох людей, сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах не може йти мови ні про високопродуктивну і ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників та розвитку їх ініціативи, ні про формування сильної мотивації [38, 127, 259, 314, 585].

Головне завдання, з точки зору мотиваційного процесу працівників — це зробити їх не стільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили.

Мотивація праці, управління і взаємодія з людьми — вирішальний фактор успіхів діяльності підприємств та результативності їх роботи. Мотивація становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Економічні, соціальні, науково-технічні, політико-правові, соціальні зрушення в Україні вимагають підготовки спеціалістів у сфері управління на основі наукового, особливо праксеологічного, підходу і використання ними

досвіду і попередніх поколінь, і сучасників з питань менеджменту, мотивації та оцінки персоналу.

Проблема досягнення ефекту мотивації праці є актуальною не лише для країн з перехідною економікою, вона у всьому світі турбує прогресивних вчених і політиків, керівників підприємств і менеджерів [47, 98, 254].

Економічний ефект мотивації, в умовах загострення конкуренції, стає дуже важливим: зростання заробітної плати, яке відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції [47, 98, 254].

З давніх часів найкращі мислителі намагалися відкрити спонукальні сили людської активності. Наприклад, давньогрецький філософ Епікур писав, що самі обставини навчили і змусили людську природу робити багато речей. Т. Гоббс, відомий англійський філософ-матеріаліст, бачив головну спонукальну силу активності особистості в її інтересах. Англієць Дж. Локк, припускав, що при виборі своїх дій і вчинків людина керується розумом. К. Адріан Гельвецій, французький філософ-матеріаліст, визначав потребу як головну рушійну силу в розвитку людини і суспільства. Він зазначав, що «якби небо піклувалось про всі потреби людини, то вона костеніла б у лінощах і не мала б дієвого початку» [174, 525].

Вибір методів залежить від цілей діагностики, від дослідницьких завдань, від того, який аспект мотивації діагностується. З проблемою діагностики мотивації стикаються практично завжди, якщо навіть конкретно не стоїть завдання психодіагностики мотивації особи.

Процес дослідження мотивації складний і відповідальний. Усе, від підбору методик, проведення опитування до висновків та рекомендацій повинно проходити з великою відповідальністю та якістю, адже тільки у цьому випадку діагностика пройде успішно та максимально влучно.

Отже, трудова мотивація - це заохочення працівника чи групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб.

В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики «кнута і пряника»: дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий «пряник» не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники на сучасних підприємствах значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу етап соціально-психологічної мотивації. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти) [49, 68, 127, 387].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше (Дод. Ц – Дод. АА).

Найвідоміші змістовні теорії мотивації наведені на рис. 5.13.

Цивілізаційний шлях розвитку людини виробив близько 50 теорій мотивацій. Багато з них побудовані на підставі експериментів з тваринами, тому у багатьох випадках, пряме їх запозичення та перенесення на людину неможливе. Кожна із них має свої переваги та недоліки. Основний недолік полягає в тому, що всі теорії, якщо їх розглядати окремо, в змозі пояснити

лише окремі феномени мотивації, відповісти лише на невелику частину питань, що виникають у галузі психологічних досліджень. Тільки інтеграція всіх теорій з глибоким аналізом і виокремленням всього позитивного, що в них міститься, здатна дати нам найбільш повну картину детермінації людської поведінки.



Рис. 5.13. Найвідоміші змістовні теорії мотивації (авторська розробка)

Управління - у прямому розумінні, - це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких, як економіка і політологія, соціологія і психологія, інженерні дисципліни, статистика, а з іншого боку - на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями і компаніями у ході тривалої історії розвитку людської діяльності [49, 68, 153, 298, 315].

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь [49, 68, 153].

Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не пов'язано з задоволенням власних потреб.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [25, 81, 157].

У ринковій економіці оплата праці персоналу підприємства виступає ціною робочої сили, що визначається кон'юнктурою ринку робочої сили. Разом з тим заробітна плата має мінімальний рівень, який регулюється державою.

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Розглянемо деякі з них та визначимо переваги і недоліки (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Переваги та недоліки теорій мотивації*

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	процес мотивації нескінченний; розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; створення ситуації, в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації	не враховані індивідуальні риси людей; ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності, ініціативи; люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку	недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	результативна праця веде до задоволення; результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Сформовано на основі джерел [46, 51, 64, 272, 315, 525]

Актуальність прозорості системи мотивації працівників обумовлена необхідністю усунення відчуття несправедливості. Кожному співробітнику потрібно розуміти, що виконання роботи високого рівня якості, виявлення творчого підходу та ініціативи у вирішенні завдань, призведе до відповідної

винагороди (визнання з боку колег і керівництва, додатковий день відпустки, посадова надбавка, премії).

Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами [46, 64, 272, 315, 525].

У зв'язку з цим, процес мотивації персоналу потребує удосконалення, з урахуванням існуючих на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб. В умовах ринкової економіки відносини між найманим працівником і підприємством будуються на новій основі: мета підприємства - це успіх на ринку і, відповідно, максимізація прибутку; мета найманих працівників - одержати матеріальну винагороду і задоволення від праці. Відповідно, вміле управління кадровим потенціалом може максимізувати прибуток та стабільно розвивати підприємство у короткостроковому проміжку часу, і тільки знання потреб та інтересів, що можуть стати мотивами праці та впливати на поведінку працівника, є основою довгострокової стабільності, прибутковості й холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування [46, 315, 525].

Проведення координальних заходів щодо стабілізації діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування в умовах ринкової економіки потребує вироблення стратегічних орієнтирів їх холістичного розвитку (рис. 5.14).

Відповідно до виявлених цілей, пріоритетними напрямками підтримки холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, на думку автора, повинні стати: розробка й реалізація цільових програм для вирішення конкретних завдань підвищення ефективності виробництва; поліпшення використання трудових ресурсів; удосконалення мотивації ефективної праці персоналу підприємства.



Рис 5.14. Схема впливу соціально-економічної мотивації на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

В сучасних умовах ринкової економіки в роботі промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно використовувати ефективні форми організації й стимулювання праці, які б надавали можливість довести вимоги до кожного робочого місця.

Інтереси підприємства в мотивації праці найманих робітників не мають самодостатнього характеру, а досягаються через стимулювання високих кінцевих результатів. Основні етапи розробленої автором послідовності механізму соціально-економічної мотивації працівника на основі адекватності мотивів працівника цілям та завданням підприємства, дозволяють відійти в практиці від автоматичного характеру одержання премій.

Посилення мотивації праці в ринковій економіці досягається певною здатністю впливу на матеріальну зацікавленість працівників, тобто преміальна оплата розглядається як один із засобів досягнення заздалегідь

встановлених конкретних показників, які забезпечать одержання необхідного виробничого результату (необхідної якості, конкурентоспроможної продукції з найменшими витратами тощо) [46, 51, 272].

Витрати, які спрямовуються на виплату преміальних винагород (як і інші мотиваційні витрати, які спрямовані на підвищення ефективності виробництва), повинні бути покупними. Економічна оцінка очікуваних і отриманих результатів (ефекту) від використання системи заохочення є неодмінною умовою організації преміювання персоналу промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування в системі економіки праці [64, 315, 525].

Зв'язок результатів трудової діяльності працівника з рівнем оплати праці як у плановій економіці, так і в ринковій досягається за допомогою використання різних систем стимулювання, які можуть бути колективними та індивідуальними, простими й багатофакторними, прогресивними і регресивними, або такими, що залежать від конкретних умов і цілей виробництва. У практиці організації мотивації на підприємствах традиційно застосовуються преміальні системи різної спрямованості, що враховують особливості виробничих і трудових процесів роботи. У сучасних умовах функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування застосовуються в основному два види одноразових винагород: винагорода, яка виплачується за результатами роботи за рік; винагорода за вислугу років [64, 315, 525].

В сучасних умовах господарювання, продуктивність праці є важливим планово-економічним показником, в якій найбільш повно відображається ефективність виробництва. Аналіз рівня продуктивності праці є джерелом для прийняття управлінських рішень з підвищення рентабельності та конкурентоспроможності, технічного і організаційного удосконалення виробництва, управління трудовими ресурсами, визначення цінової політики та інше [46, 64, 272].

В умовах ринкових відносин завдання підвищення рівня інтелектуалізації, як векторного напрямлення реального економічного зростання, стає життєво важливим для подальшого холістичного розвитку не тільки окремого промислового підприємства, а і країни в цілому.

Розвиток національної економіки залежить від подальшого зростання рівня розвитку промислового підприємства, що належить до основних факторів забезпечення конкурентоспроможності, і свідчить про прогресивний процес його холістичного розвитку.

Інтелектуалізація управління є однією з найважливіших економічних категорій, в якій найбільш повно відображається ефективність суспільного виробництва. Інтелектуалізація – найважливіша характеристика стану розвитку як економіки країни, так і окремих галузей. За розмірами та динамікою розвитку інтелектуалізації оцінюють за ефективністю використання трудового потенціалу, продуктивних сил, ступеня освоєння досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Розрізняють процес інтелектуалізації як індивідуальної, так і соціальної праці. Планування та аналіз процесу інтелектуалізації здійснюється за факторами на основі показників (рис. 5.15).

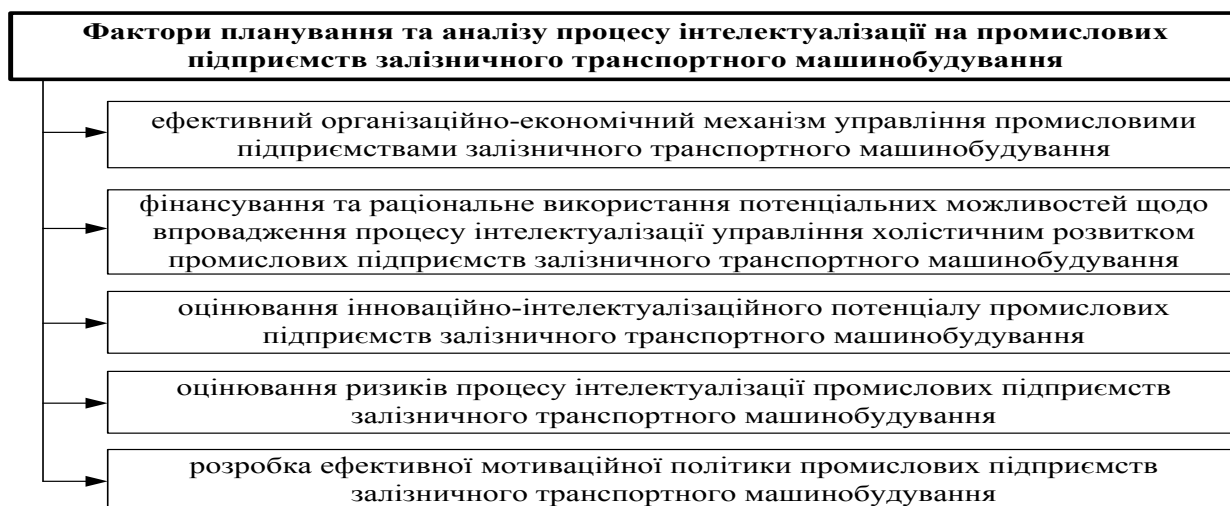


Рис. 5 15. Фактори планування та аналізу процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Процес інтелектуалізації є динамічним, тобто постійно змінюється під дією чинників різної етимології походження. Вся сукупність факторів по різному впливає на зміну рівня та динаміки холістичного розвитку промислових підприємств, крім того, на зміну показника впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини.

На відміну від факторів, резерви підвищення продуктивності праці являють собою можливості економії робочого часу у виробництві на основі трудових зусиль колективу промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Підвищення продуктивності праці досягається або збільшенням виробництва продукції при незмінних витратах робочого часу, або зниженням витрат робочого часу на одиницю продукції.

Кожне промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування зацікавлене у підвищенні рівня інтелектуалізації, тому необхідно запроваджувати програми інноваційності в управлінні їх холістичним розвитком.

Після визначення найвпливовіших факторів підвищення рівня інтелектуалізації, управлінці мають обрати відповідні інноваційно-креативні методи для покращення існуючої ситуації. В світовій практиці використовують багато ефективних методів підвищення рівня інтелектуалізації. Серед них необхідно виділити такі: проектування витрат; розвиток та впровадження нових технологій; управління якістю; програми стимулювання вдосконалення обладнання; сучасне управління трудовими ресурсами; робототехніка; автоматизація роботи; спрощення документообігу; розробка та перегляд посадових обов'язків тощо. Серед організаційно-економічних напрямів підвищення рівня інтелектуалізації окреме місце посідають умови праці, які суттєво впливають на ставлення працівника до процесу інтелектуалізації, створення сприятливого морально-психологічного клімату тощо.

Сучасний стан характеризується вкрай низькою ефективністю використання праці. З огляду на це виникає нагальна потреба в підвищенні

інтелектуальної праці на рівні кожного промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування. Керівники підприємств повинні розробляти і впроваджувати інноваційні програми управління холістичним розвитком.

Нові технології, автоматизація виробництва, винаходи та відкриття, зростання творчої складової в роботі персоналу підвищують рівень холістичного розвитку підприємств, що призводить до зменшення витрат на продукцію та послуги, зниження тривалості виробничого циклу тощо. В періоди криз різної етіології походження, значно підвищуються вимоги до інноваційності управління холістичним розвитком промислових підприємств, зростання рівня якої здатне підвищувати соціальні та економічні результати їх діяльності [40, 180, 433].

Проте, не тільки від промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування залежить рівень холістичного розвитку, також необхідне втручання держави у соціально-економічні процеси, що дасть змогу підвищити ефективність інтелектуальної праці, створити умови для ефективного функціонування та удосконалити контроль за винагородою. Важливим чинником активізації процесу інтелектуалізації є створення ефективної системи мотивації.

Ефективна система мотивації праці робітників повинна бути гнучкою та забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення запланованих результатів. Крім того, вона повинна враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Вітчизняна теорія та практика мотивації персоналу найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними.

В більшій мірі на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування застосовують лише фінансові

та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі, на відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиріччями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може стати основною базою для розробки засобів та інструментів мотивування персоналу.

Мотивацію робітників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємств та їх робітників залежно від стану навколишнього середовища, в якому функціонує промислове підприємство залізничного транспортного машинобудування, а також з урахуванням робітників підприємства (рис. 5.16).

На рівень інтелектуалізації управління холістичним розвитком впливають величина екстенсивного використання праці, інтенсивність праці, а також техніко-технологічний стан виробництва.

При прийомі робітника дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головною є матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчанні, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік робітників [40, 180, 433].

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є робітники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність мотивації від виду їх виробничо-управлінської діяльності.

Сучасна практика зарубіжних та деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для робітників, перш за все, працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

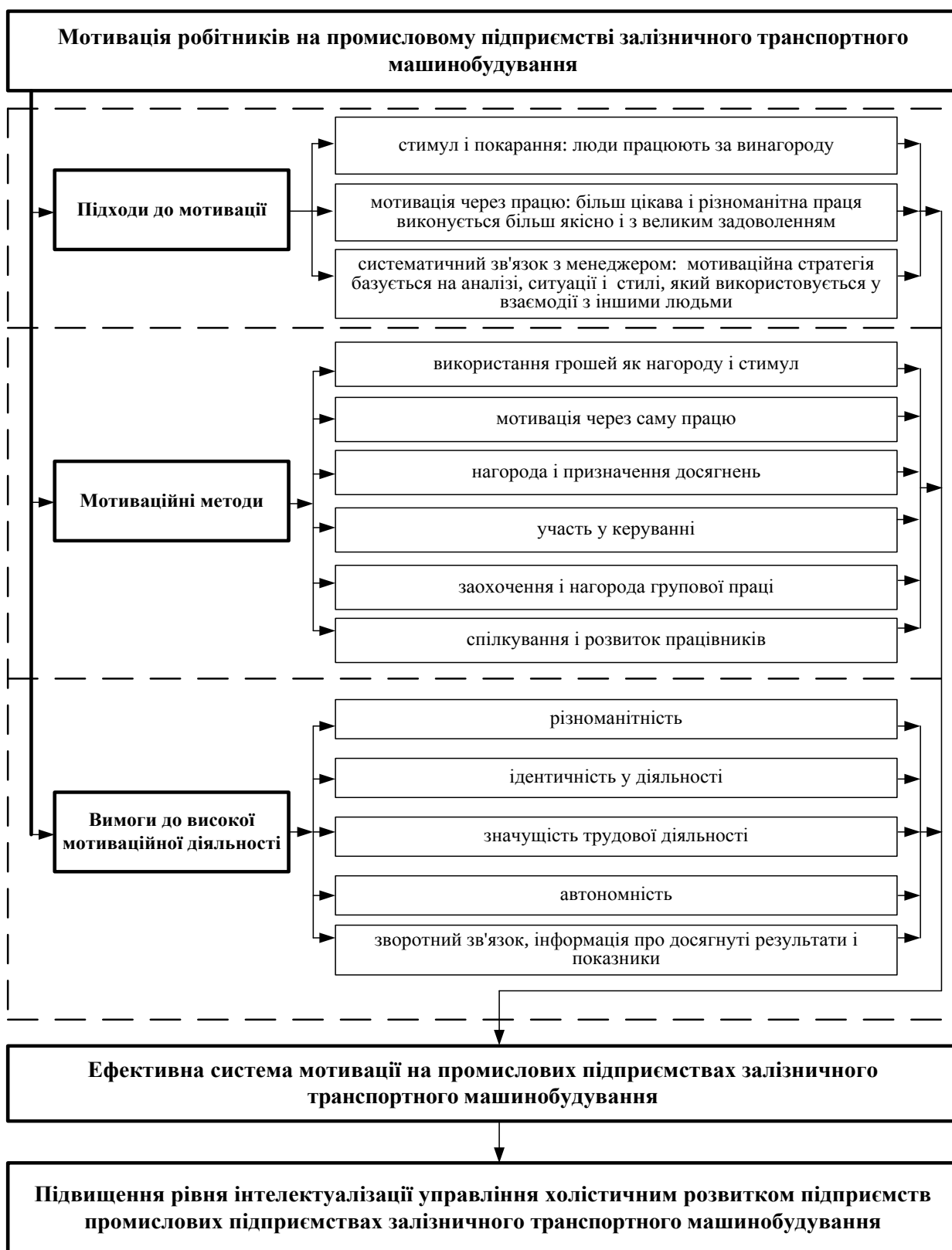


Рис. 5.16. Система організації мотивації робітників на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Результативність праці конкретного робітника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки робітника достатності рівня винагороди та упевненості в тому, що її буде отримано [51, 64, 315].

Заохочування робітників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники вітчизняних підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для в сучасних умовах, крім заробітної плати, актуальними є й інші чинники, зокрема, умови праці, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навики, орієнтація на кар'єрне зростання.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати робітник у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у робітників відсутня мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Створення ефективної системи мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення.

Тому поряд із системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати робітника до досягнення необхідних підприємству результатів [51, 64, 272].

В сучасних умовах використання матеріальних стимулів необхідно поєднувати з нематеріальними стимулами. Особливо важлива роль належить нематеріальним стимулам при досягненні стратегічних цілей підприємства. Вплив матеріальних і нематеріальних факторів впливу повинен бути взаємопідсилюючим та взаємодоповнюючим [46, 51, 315].

Сучасний стан вітчизняних промислових підприємств в Україні потребує ефективного підвищення рівня господарювання, за роки незалежності показники ефективності роботи підприємств значно зменшились. Одним з основних чинників вирішення економічних проблем як підприємства, та і суспільства в цілому є підвищення рівня інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових за рахунок ефективної системи мотивації. Показники підвищення рівня інтелектуалізації є джерелом формування та прийняття ефективних управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що є актуальним в сучасних умовах господарювання.

Резерви, які підвищують ефективність використання інтелектуалізації кадрового потенціалу, формуються під впливом ендогенних та екзогенних чинників. Аналіз цих умов слугує методологічною та інформаційною основою для розробки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективну інтелектуалізацію кадрового потенціалу.

Рівень і динаміка інтелектуалізації кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах залізничного транспортного машинобудування визначаються складною взаємодією чинників: матеріальних, технічних,

організаційних, економічних, соціальних, психологічних, інформаційних, природно-кліматичних, структурних та ін.

Фактори які впливають на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено на рис. 5.17.

Під час планування інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування визначають рівень, темпи і фактори зростання.

Вітчизняні промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування зацікавлені у підвищенні процес інтелектуалізації, тому необхідно запроваджувати інноваційні програми управління їх холістичним розвитком.

Процес інтелектуалізації - це складне комплексне завдання, важливе для промислового підприємства з метою досягнення успіхів у своїй діяльності. Реалізація даного завдання залежить від скоординованої роботи кадрового потенціалу підприємства на всіх етапах здійснення програми.

Для більш повного використання резервів підвищення рівня інтелектуалізації використовують програми ефективного мотиваційного управління, у яких зазначаються види резервів, конкретні строки та способи їх використання, плануються основні витрати та очікуваний результат від їх впровадження [51, 64, 272, 315, 525].

Матеріальні та технічні умови характеризують ступінь розвитку продуктивних сил і пов'язані з нагромадженням виробничого потенціалу промислового підприємства, його рівнем науково-технічного розвитку, а також соціально-економічними особливостями кадрового потенціалу. Важливою умовою, що впливає на ефективність використання кадрового потенціалу в процесі інтелектуалізації, є рівень освіти, досвід роботи, дисципліна праці, активність, адаптивність, мобільність та ризиковість.

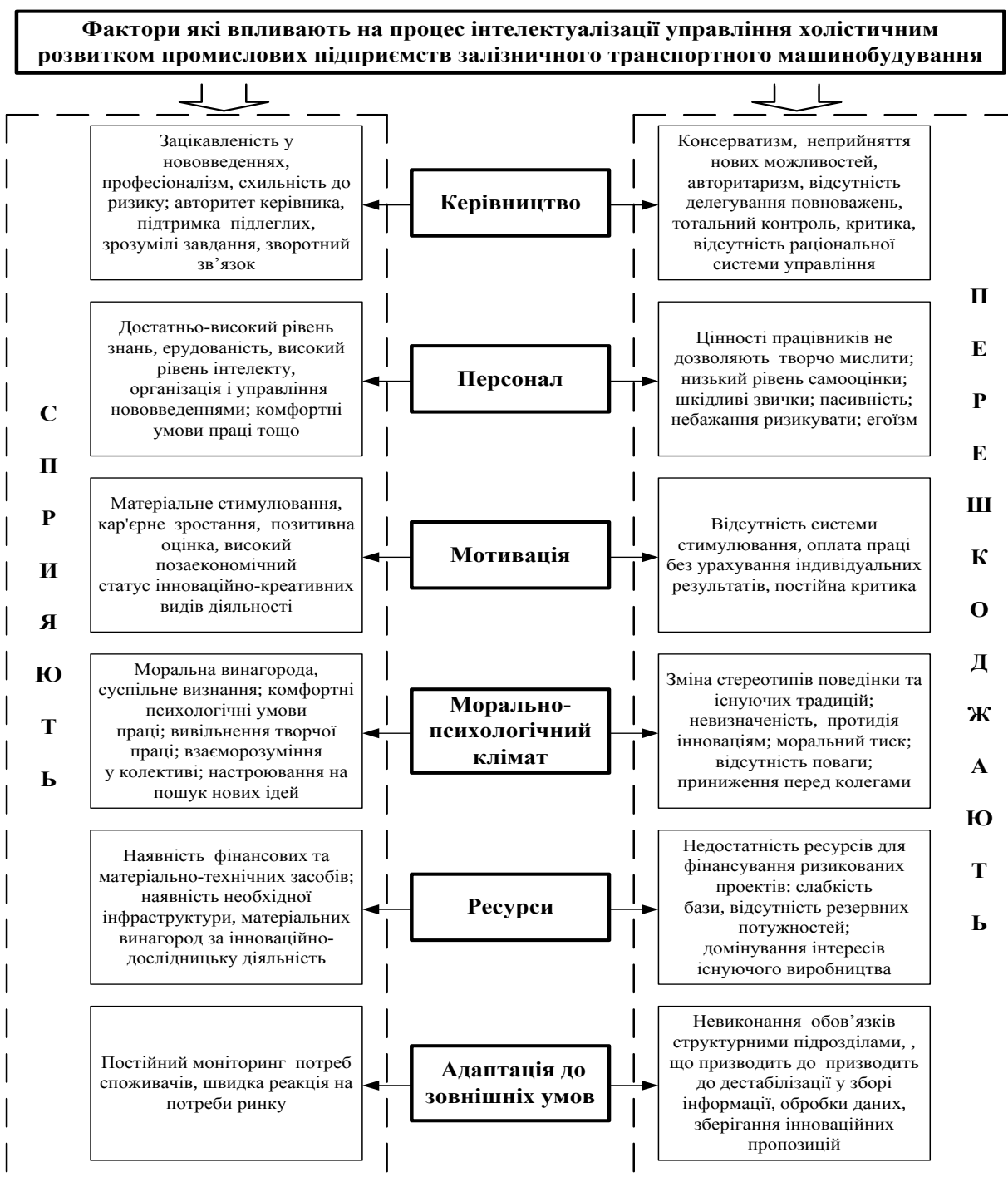


Рис. 5.17. Фактори які впливають на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Соціально-економічні умови використання кадрового потенціалу залежать від існуючої економічної системи. В її умовах і визначається ефективність використання усіх видів ресурсів, зокрема, інтелектуальних.

Ринкові відносини на основі вільної конкуренції характеризуються приватною власністю, конкуренцією і ціновою координацією економічної діяльності та управління нею. У такій системі поведінка кожного її учасника мотивується його особистими інтересами, кожна економічна одиниця намагається максимізувати задоволення своїх потреб матеріальних та моральних.

Відповідно, людино-центрованість в даний час стає довгостроковим фактором з підвищення конкурентоспроможності підприємств, відповідно, персонал розглядається як один з основних інтелектуалізаційних ресурсів, які в значній мірі визначає успішність їх діяльності.

Рівень розвитку процесу інтелектуалізації працівників створення відповідних умов, а саме: лояльності; рівня компетентності; психологічного та фізичного стану; умов праці; психологічного клімату. На ефективність підвищення рівня інтелектуалізації роботи працівників впливає наскільки працівник потенційно здатний вирішувати поставлені перед ним завдання та наскільки для цього створені умови (рис. 5.18).

Для підвищення рівня інтелектуалізації роботи працівників доцільно формувати систему мотивації за рахунок реалізації індивідуальних потреб працівників та за рахунок використання мотиваційних механізмів, а саме: достатній рівень матеріального забезпечення; створення позитивного зворотного зв'язку з досягнутим результатом; заохочення і кар'єрне зростання; створення ергономічних умов праці тощо.

Неефективна діяльність працівника може негативно впливати на його психічне і фізичне здоров'я. Негативними наслідками неефективної організації діяльності можуть стати професійно-особистісні деформації, пов'язані зі зниженням рівня професійної активності, що може призвести до професійного вигорання.

Рівень ефективності інтелектуалізації залежить від рівня мотивації та має нелінійний характер.

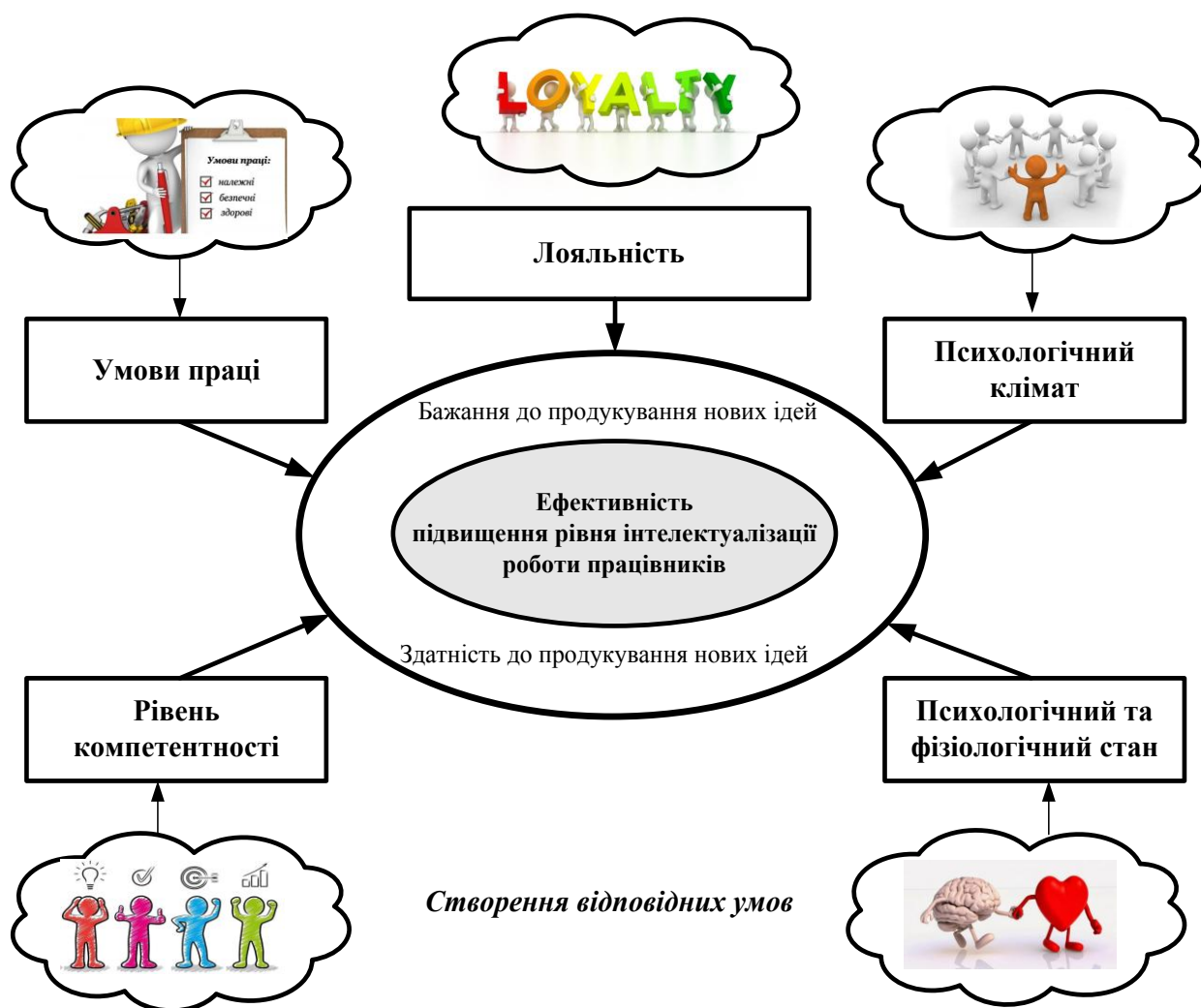


Рис. 5.18. Ефективність підвищення рівня інтелектуалізації роботи працівників (авторська розробка)

У міру збільшення інтенсивності мотивації якість процесу розвитку інтелектуалізації змінюється за колоколообразною кривою: спочатку підвищується, потім, після переходу через точку найбільш високих показників успішності, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність здійснюється максимально успішно, називається оптимумом мотивації. Ця закономірність, що отримала назву першого закону Йеркса – Додсона (Дод.АГ), багаторазово експериментально підтверджена і визнана одним з небагатьох об'єктивних, беззаперечних психологічних феноменів [525].

Згідно з другим законом Йеркса – Додсона (Дод.АГ), чим складніше для суб'єкта виконувана діяльність, тим нижчий рівень мотивації є для неї оптимальним [525].

Методика визначення рівні задоволеності, прихильності і вмотивованості у вигляді вербальних оцінок з визначенням значень, що складається в загальному випадку сукупності елементів, які належать до негативної M^- та позитивної M^+ областю значень (рис. 5.19).

Характер отриманих залежностей відповідає законам Йеркса - Додсона: графік ефективності роботи співробітників має оптимум, і він досягається тим раніше, чим складніше обов'язки працівника.

Але інколи поведінка деяких співробітників буває аномальною, відповідно, не має яскраво вираженого максимуму в порівнянні з графіками інших працівників, в більшості випадків, це пов'язано з достатньо високим рівнем доходів у родини, що не стимулює працівника до покращення свого матеріального стану. Такі співробітники потребують, в більшості випадків, нематеріального стимулювання.

Запропонована модель мотиваційного стимулювання процесу інтелектуалізації працівників промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування дозволяє кількісно оцінити ефективність вжитих зусиль, а також дає можливість сформулювати рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності роботи підприємства.

Альтернативною чистому ринку є планова економіка, яка характеризується державною і суспільною власністю, що направлена на колективне прийняття економічних рішень за допомогою централізованого планування. Усі вагомі рішення приймаються центральним плановим органом. В умовах такої бюрократизації економічного механізму підривається матеріальний інтерес до результатів праці, знижується ефективність виробництва. Така економіка нечутлива до втілення НТР і нездатна забезпечити перехід до інтенсивного типу економічного розвитку, але має стабільний соціальний захист.

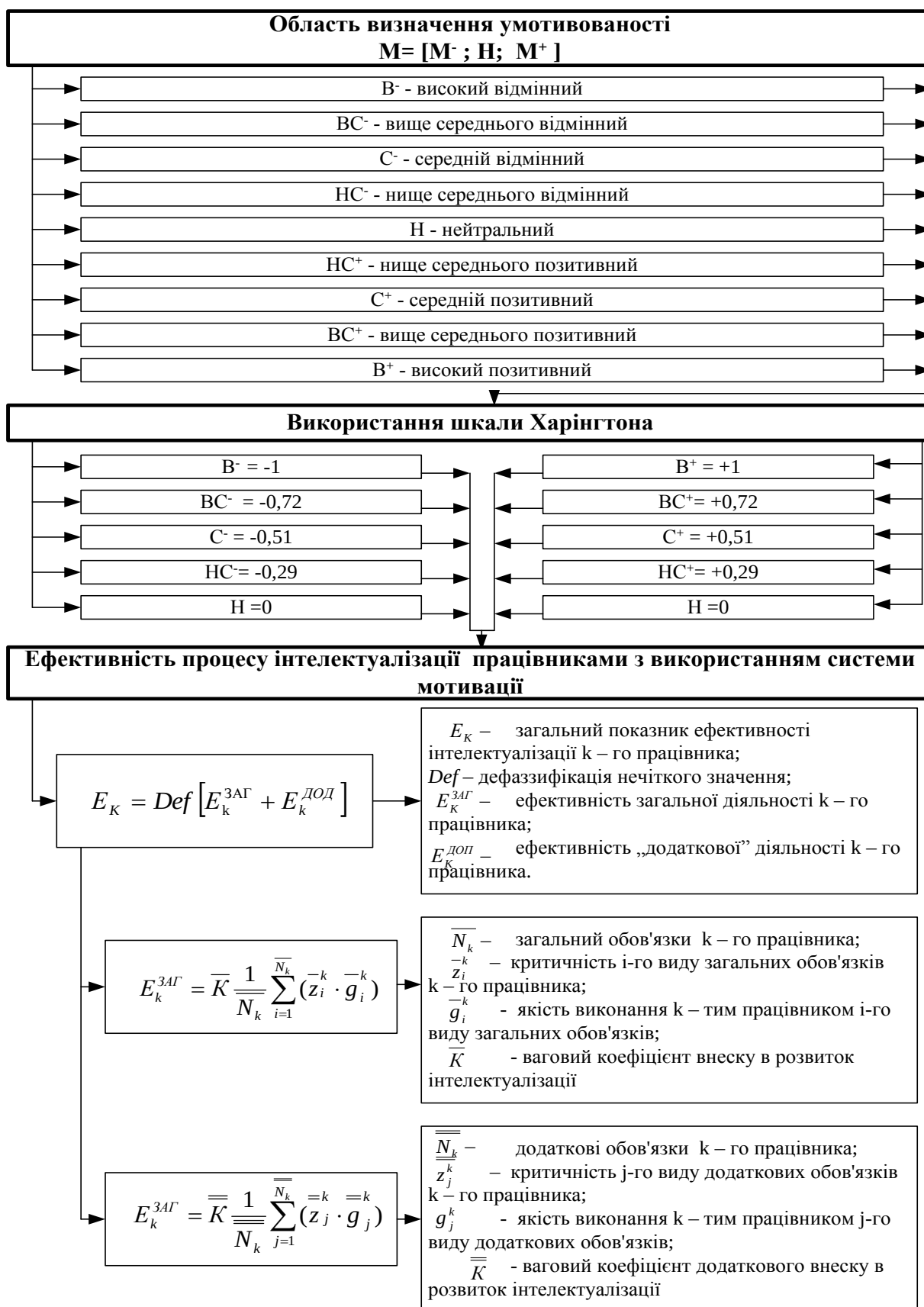


Рис. 5.19. Модель мотиваційного стимулювання процесу інтелектуалізації працівників промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Соціально-ринкова модель економіки є проміжною між крайнощами чистого ринку та планової економіки. Уряд відіграє тут активну роль, сприяє стабілізації і зростанню економіки, забезпечуючи деякими товарами та послугами, які виробляються в недостатньому обсязі або зовсім не постачаються ринковою системою, модифікуючи розподіл доходів тощо. Соціальний захист людини не є стихійним процесом, а перебуває під контролем держави. Основними елементами концепцій соціально-ринкової економіки є безпека та задовільні умови праці; можливість використання і розвитку кадрового потенціалу, повної самореалізації і самовираження; можливість професійного зростання і впевненість у майбутньому; комфортні стосунки в колективі і правовий захист працівника у суспільстві; гідне місце праці в житті людини і суспільства.

Ці принципово означені типи економічних систем мають національні моделі, оскільки країни різняться за своєю історією, рівнем економічного розвитку, соціальними та національними умовами [40, 180, 433].

Україна, яка розбудовує свою державність, має скористатися здобутками світової цивілізації і сформувати власну економічну модель, яка б надала вітчизняним підприємствам залізничного транспортного машинобудування можливість ефективно формувати та використовувати інтелектуальні можливості кадрового потенціалу.

Ефективність інтелектуалізації кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування полягає у формуванні резервів підвищення ефективності використання ресурсів праці, а саме: матеріально-технічних, організаційно-економічних, соціально-економічних та економіко-демографічних. Для ефективної діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування можна запропонувати такі основні етапи формування і використання кадрового потенціалу, що базуються на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 5.20).

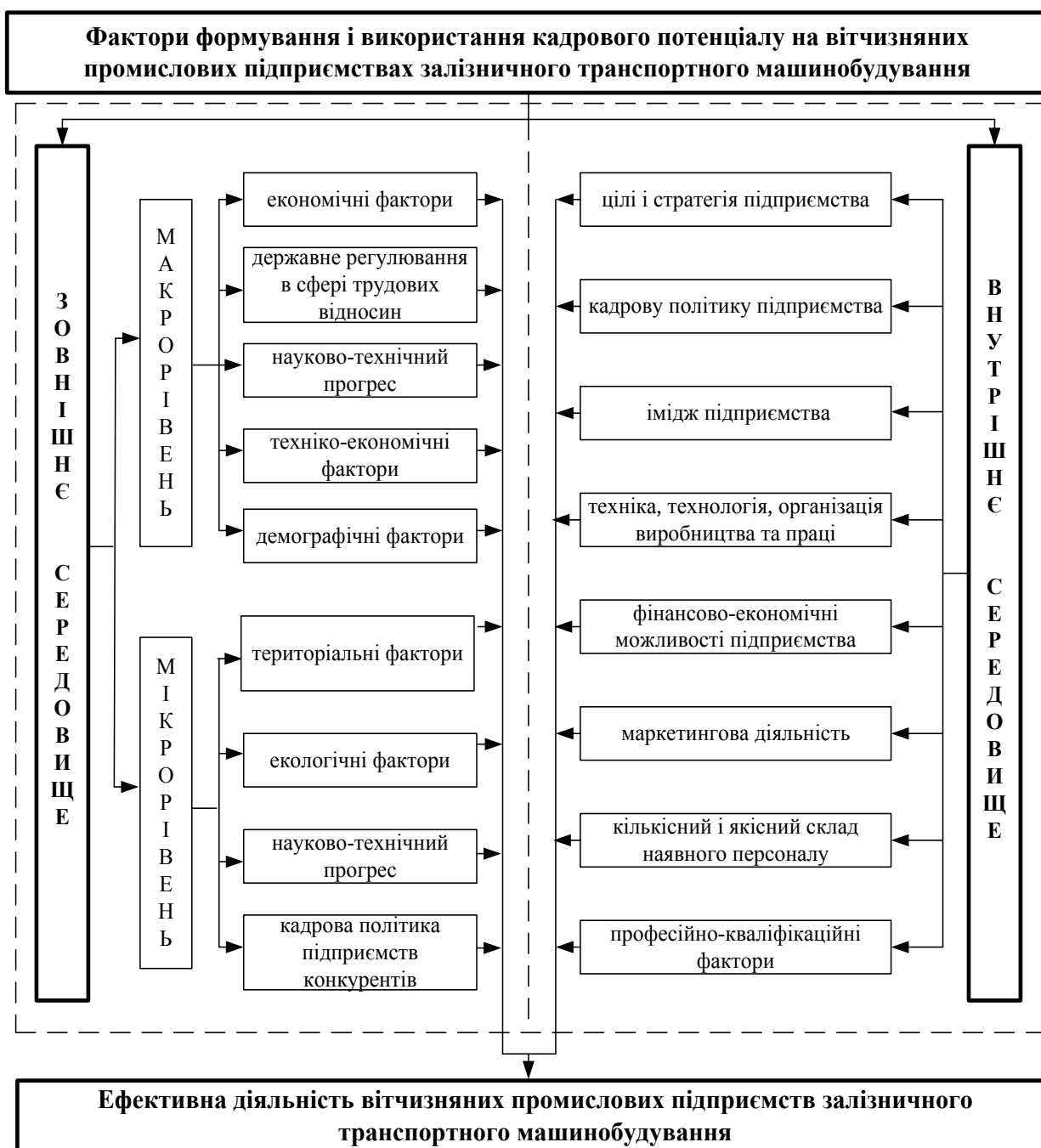


Рис. 5.20. Фактори формування і використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

В умовах постійної необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи виробництва, питання про формування програми інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств представляє актуальну проблему. Кадровий

потенціал підприємства, в широкому сенсі цього слова, є основою, яка може бути використана для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання додаткового доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [51, 64, 272].

Окрім перелічених факторів формування і використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування для ефективної їх роботи необхідно дотримуватись соціальної справедливості в розподілі благ, матеріальних стимулів та умов праці.

Отже, для ефективного формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування необхідно проводити, як активну державну політику, що сприяла б підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу та розширювала б можливості зайнятості населення, так і активну діяльність самих промислових підприємств, шляхом підвищення кваліфікаційного та соціально-економічного рівня робітників.

За умов виконання цих вимог, вітчизняні промислові підприємства залізничного транспортного машинобудування матимуть можливість збільшити продуктивність праці, підвищити свої фінансові показники, зайняти лідируючі позиції на ринку та цим підвищити імідж країни в цілому.

В сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та ін.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів.

Основними напрямками інтелектуалізації управлінських процесів, як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств, є раціоналізм (інтелект, розум), емпіризм (досвід) і віра (переконання, світогляд).

При прогнозуванні інтелектуалізації управлінських процесів на підприємстві необхідно акцентувати увагу на ті компетенції, які необхідні і затребувані при використанні потенціальних людських ресурсів, з урахуванням вимог цифрової економіки та фокусування на векторну направленість економіки знань, що буде підґрунтям для формування бізнес-моделі підприємств з розвитку процесу інноваційності та людської думки.

Низький рівень мотиваційної основи потенціального людського ресурсу знижує процес розвитку підприємств та суспільства в цілому, що формує актуальні векторні напрями трансформації на ринку праці та вимагає першочергової уваги.

В сучасних умовах власники, директори та керівники середньої ланки промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування знаходяться в умовах постійного стресу, що негативно відображається на їх діяльності та не дозволяє в повному обсязі продукувати інноваційно-управлінські рішення. Актуальними стають проблеми, як відновити свою енергію, повернути втрачений баланс в життя, уникнути емоційного вигорання тощо. Механізми боротьби зі стресом формують інформацію чи можемо ми впливати на цей вибір, чи не втрачаємо ми себе і ефективні рішення в процесі виникнення конфліктних ситуацій.

Одним з напрямів вирішення конкретної проблеми є формування копінг-стратегії (запропоновану Ричардом Лазарусом), сутність якої полягає у вирішенні проблем боротьби зі стресом. Кожна людина має свій рівень стресостійкості, різні характери, темпераменти тощо, але методи подолання стресу для усіх індивідуумів можна узагальнити. Ці методи найчастіше об'єднує два векторних напрями (рис. 5.21): проблемно-направлений (зміна ситуації) та емоційно-направлений (зміна емоційного стану).

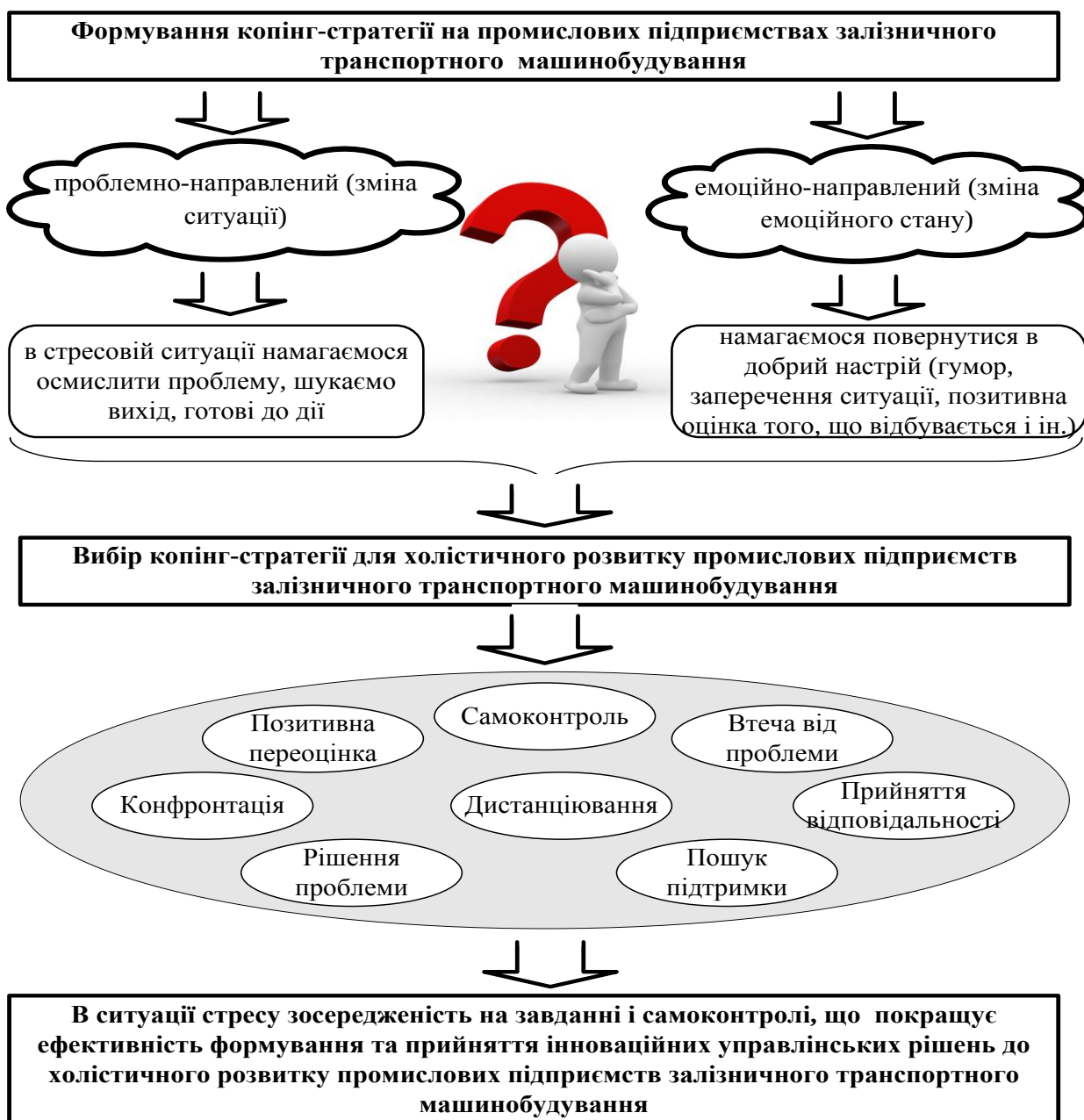


Рис. 5.21. Формування копінг-стратегії на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Вибір копінг-стратегії для холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування включає наступні напрями:

конфронтація (протистояння ситуації, агресивна відповідь, вороже сприйняття, складність контролювати вчинки та дії. Переваги: стрес - це конкретна загроза, відповідно можна швидко змінити ситуацію в кращу

сторону. Недоліки: якщо загроза не є серйозною, можна тільки ускладнити ситуацію або ще більше нашкодити);

самоконтроль (переваги: прагнення до зниження рівня емоцій, негативного переживання, уникнення конфліктів. Недоліки: коли необхідно показати свій гнів і емоції, щоб впоратися з противником, ця копінг-стратегія не дасть бажаного результату);

пошук підтримки (переваги: доречно використовувати підтримку для вирішення проблем особистого характеру, щоб не бути самотнім у важку хвилину і швидше пережити проблеми. Недоліки: підтримку слід включати «до місця», часте використання цієї стратегії повісить на вас ярлик слабовільної людини, яка постійно шукає підтримку);

втеча від проблеми (переваги: зниження емоцій в стресі, заперечення або повне ігнорування проблеми, відхід від відповідальності, пасивність, нетерпіння, спалахи роздратування, занурення в фантазії тощо. Недоліки: відсутність рішення проблеми, накопичення труднощів, короткостроковий ефект);

рішення проблеми (добре використовувати при насуваються небезпечних ситуаціях);

позитивна переоцінка (або прагнення побачити у всьому щось гарне).

Позитивні емоції навіть у кризовій ситуації здатні заряджати. Цю стратегію найбільш ефективно використовувати там, де від самої людини мало що залежить: хвороба, аварія тощо. Спроба знайти «хороше» навіть у дуже поганій ситуації знижує стрес, але не допоможе в ситуації, коли потрібно діяти негайно: прийняття відповідальності (прийняття відповідальності розуміється як прагнення людини прийняти всі свої помилки, поправити їх і отримати з цього певний урок на майбутнє. Цей метод найчастіше застосовується сильними та вольовими людьми, які в більшості випадків знаходять вихід з ситуації, що склалася); дистанціювання (прагнення вирішувати проблему на відстані доречно, коли противник перебуває в люті і краще з ним не зв'язуватися. Але якщо дистанціювання

використовувати в інших обставинах, то не тільки не вирішите проблему, але можете зробити гірше собі і оточуючим).

За результатами наукових досліджень з'ясовано, що в ситуації стресу зосередженість на завданні та самоконтроль дійсно покращують ефективність, але в той же час не знижують впливу негативних емоцій.

Якщо працівник у важкій ситуації буде постійно знаходитися в стресовому напруженому стані, який відкидає емоції і йде до мети, то, врешті-решт, він професійно перегорить. Часто керівники вважають себе і своїх успішних підлеглих «залізними людьми», справляючись зі стресом, вирішуючи проблеми вони вважають, що так буде завжди. Але практика показує, що чим більше стресу припадає на працівника, тим більше різних копінг-стратегій він повинен використовувати для свого захисту.

Сучасні науковці довели пряму залежність емоційного вигорання від невірно обраної копінг-стратегії.

Високим показникам професійної успішності відповідають високі показники стратегій «планування вирішення проблеми», «позитивної переоцінки», «прийняття відповідальності» незалежно від рівня вигорання.

Високі показники емоційного виснаження відповідають низьких показників використання позитивної переоцінки. Тобто, «вигорілі» професіонали не здатні докладати зусиль до створення позитивного значення проблемної ситуації, направляти їх на розвиток власної особистості.

Люди по-різному сприймають стрес. Вони можуть оцінювати його як загрозу або як вимогу. Важкі стресові наслідки (в тому числі і емоційне вигорання) можливі, тільки в тому випадку, якщо подія сприймається людиною як загроза. Сприйняття як вимога може, навпаки, провокувати емоційний підйом. Деякі працівники в анкетах констатують, що коли в роботі все гладко - їм навіть «нудно».

Відповідно, необхідно створювати умови для уникнення стресових ситуацій, формувати людино-центровану орієнтацію на промислових

підприємствах залізничного транспортного машинобудування, що позитивно відобразиться на їх холістичному розвитку.

Використання концепції партисипативного управління передбачає формування технології управління персоналом, основою якої є залучення до процесу прийняття управлінських рішень усіх працівників підприємства та використання креативно-інноваційного їх потенціалу, ідентифікує цінності працівника із цінностями підприємства, координує взаємні цілі, об'єднує інтелектуалізаційний потенціал працівників, підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств полягає в узгодженні з принципами оптимальності та синергії системи стимулювання діяльності працівників і орієнтується на кінцеві результати виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, продукуючи ефективні бізнес-моделі. Запропонований мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 5.22), ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках, та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холістичним розвитком підприємств.

Необхідно враховувати що, кожен працівник має певні специфічні структури мотивації, які залежать від індивідуальних особливостей (досвіду, характеру і цінностей).

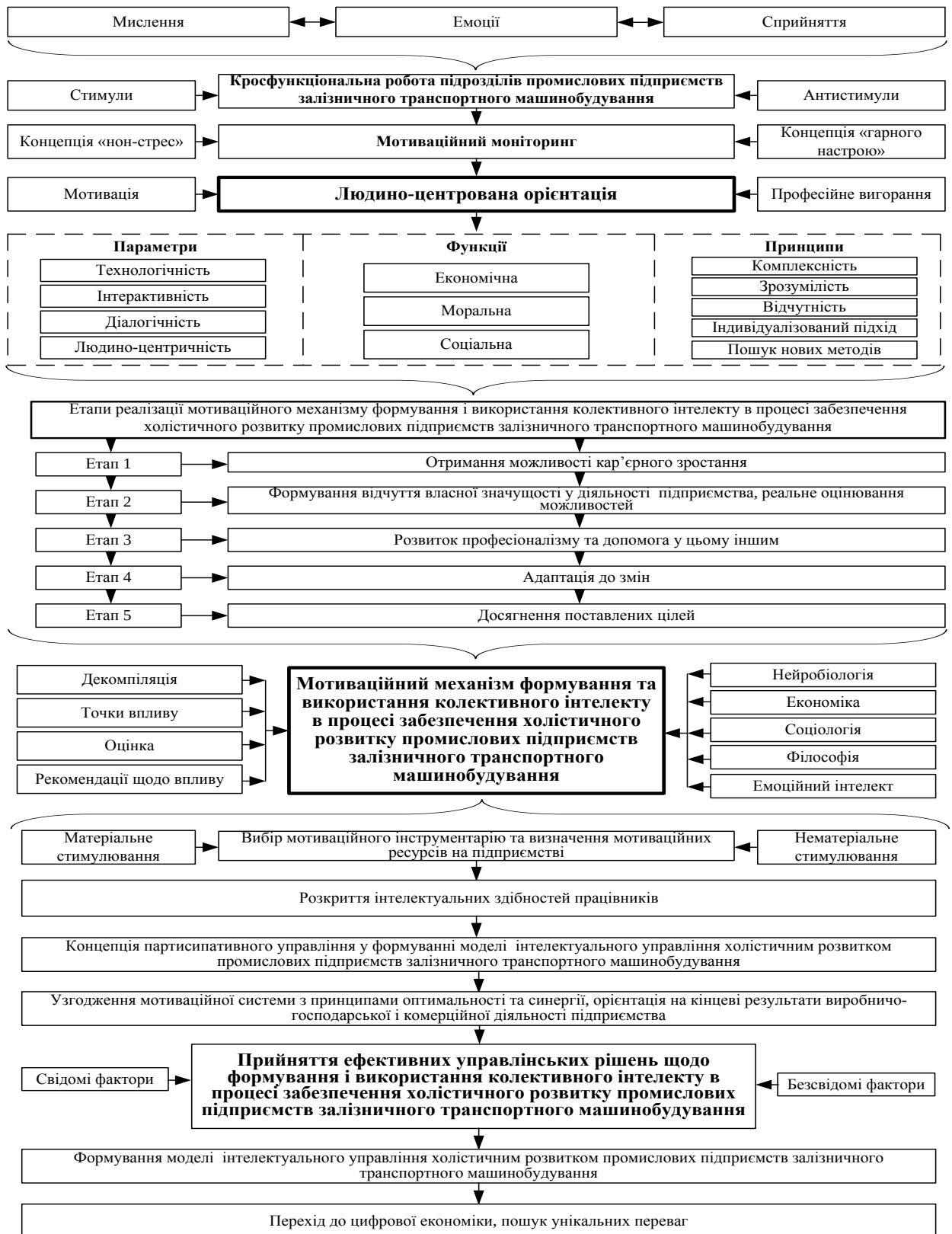


Рис. 5.22. Мотиваційний механізм формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Визначення факторів мотивації працівника є для керівника основою, тому що, саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх потреб працівника є підґрунтям для формування та порівняння з інтересами підприємства і розробки ефективної системи мотивації.

Основними проблемами на вітчизняних підприємствах, що ґрунтуються на низькому рівні системи мотивації працівників співробітників є: плинність кадрів; високий рівень конфліктності; низький рівень дисципліни; слабкий зв'язок результатів праці і заохочень; відсутність умов для самореалізації потенціалу працівників; низький рівень якості управління; слабкий розвиток кар'єрного зростання; недостатній рівень уваги до навчання і підвищення кваліфікації.

В мотиваційному механізмі формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств працівник повинен розглядатися як особистість (людино-центрована орієнтація).

Для побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно застосувати певні заходи стимулювання персоналу, а й врахувати сукупність факторів для управління стимулюванням персоналу, що дозволить утворити міцні зв'язки між підприємством і його працівниками та буде основою формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Отже, в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та ін.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів. Проведено детальний аналіз

змістовних теорій мотивації працівників, розглянуто системи мотивації працівників в зарубіжних країнах.

Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холістичним розвитком підприємств.

Визначено, що сучасні системи мотивації які використовуються на вітчизняних підприємствах, не відповідають світовим вимогам. Відповідно, промисловим підприємствам залізничного транспортного машинобудування необхідно сформувати систему цінностей, враховувати потреби своїх працівників, мотивувати їх, знаходити індивідуальні підходи до кожного працівника, що в підсумку може послужити фундаментом формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

5.3. Формування інтегрованого механізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств

Діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, на будь-якому етапі свого функціонування, пов'язана з виникненням ризикових ситуацій, особливо високий ступінь настання ризиків в період нестабільних економічних відносин.

Але підприємницька діяльність - це постійне реагування на внутрішні та зовнішні ризики і керівництву підприємства, відповідно, необхідно розробляти такі управлінські рішення, які б не ставили під загрозу власний капітал. Керівництву підприємства треба намагатися передбачити наслідки і не наражати на небезпеку «щось велике заради малого».

Керівництву та персоналу необхідно на стратегічному та тактичному рівнях розробляти та впроваджувати інноваційно-креативні заходи щодо захисту від погроз, які можуть зашкодити діяльності підприємства.

Метою кожного підприємства є отримання прибутку і зміцнення його конкурентних позицій на внутрішніх та зовнішніх ринках. Тому для досягнення ефективних результатів необхідно розробляти систему забезпечення економічної безпеки.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується наявністю значної кількості чинників, які негативно впливають на функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, основними з них є: недосконалість податкового та регуляторного законодавства, корупція, інфляційні процеси, падіння рівня виробництва, зростання безробіття тощо.

В сучасних мінливих умовах керівництво промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування не завжди чітко уявляє, які саме дії можуть загрожувати для захисту їх підприємств. Проте, керівництву необхідно постійно продукувати ефективні управлінські рішення з метою зниження рівня економічних ризиків.

Виникнення економічного ризику тягне за собою розробку ефективних заходів щодо забезпечення економічної безпеки промислового підприємства для уникнення додаткових втрат фінансів, майна, кадрів, інформації та ін.

Захист інтересів промислового підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізація впливу можливих негативних тенденцій є основою його безпеки.

Забезпеченням економічної безпеки на промисловому підприємстві можуть займатися:

співробітники власної служби економічної та іншої безпеки;

сторонні фахівці, які надають консалтингові послуги в даній області (в цьому випадку необхідно визначити, що загрожує економічній безпеці підприємства).

Основні форми прояву реальних загроз економічної безпеки промислового підприємства наведено на рис. 5.23.

Забезпечення економічної безпеки промислового підприємства можливе, лише за умови, виявлення та нівелювання дії загроз, незалежно від середовища їх виникнення. Велика кількість загроз діяльності промислового підприємства зумовлює необхідність їх узагальнення, що дасть змогу швидкої ідентифікації, моніторингу та оцінки ступеня їх впливу, а також визначення системи заходів щодо нейтралізації [46, 51].

Економічна безпека промислового підприємства має складну структуру, яка визначається динамічністю його фінансових відносин як в середині самого підприємства, так і суб'єктами зовнішнього середовища. Тому пріоритетним та актуальним є вирішення проблеми формування функціональної структури економічної безпеки промислового підприємства. З метою досягнення найвищого рівня економічної безпеки промислове підприємство повинно проводити роботу із забезпечення максимальної безпеки основних складових своєї роботи. [436, 440].

Небезпека може проявлятися у різних формах: у вигляді намірів і задумів, планів підготовки та реалізації певних фізичних, психологічних, економічних, правових заходів, спрямованих на нанесення шкоди чи ліквідації промислового підприємства [46, 51, 272].



Рис. 5.23. Основні форми прояву реальних загроз економічній безпеці промислового підприємства залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Система забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах включає в себе ряд заходів і завдань: заходи щодо попередньої бізнес-розвідки (збір інформації про потенційних партнерів, контрагентів, конкурентів); юридичний захист (супровід угод); перевірку персоналу (при прийомі на роботу, періодичні перевірки вже працюючих на підприємстві); заходи щодо запобігання шахрайських дій; заходи щодо захисту конфіденційної і комерційної інформації.

Для забезпечення економічної безпеки промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування повинні виявлятися причини, чинники виникнення економічних загроз, здійснюватися їх моніторинг і прогнозуватися їх вплив [436, 440].

У сучасних умовах сутність всебічного, об'єктивного моніторингу відіграє велику роль у діяльності промислового підприємства тому, що вплив нестійкого середовища вимагає постійної уваги.

Якщо рівень якості моніторингу недостатньо висока, то динаміка негативних економічних тенденцій, їх виникнення і розвиток можуть вийти з-під контролю і стати некерованими та незворотними.

На основі моніторингу і прогнозування промислове підприємство повинно розробляти і застосовувати в управлінні механізм впливу на зовнішні і внутрішні чинники з метою зміцнення економічної безпеки.

Діяльність із забезпечення економічної безпеки промислового підприємства включає в себе наступні напрямки:

обґрунтування рівня прийняттого ризику при прийнятті управлінських рішень (прогноз оцінки можливих втрат ресурсів при настанні несприятливих обставин і відхиленні від стратегії і розробку заходів, спрямованих на їх запобігання і забезпечення економічної безпеки промислового підприємства);

розробка стратегії і тактики ведення виробничо-господарської діяльності, що дозволяють мінімізувати господарський ризик і забезпечити економічну безпеку;

захист матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів;

захист персоналу (передбачає охорону персоналу від злочинних посягань, забезпечення нормальних для ефективної роботи персоналу, стимулювання персоналу в пошуку ефективних рішень тощо).

Отже, потрібно ще раз підкреслити, що система економічної безпеки промислового підприємства є однією із найбільш важливих складових його функціонування.

Забезпечення економічної безпеки промислового підприємства можливе лише за умови виявлення та нівелювання дії загроз, незалежно від середовища їх виникнення. Різноманіття загроз діяльності промислового підприємства зумовлює необхідність їх узагальнення, що дасть змогу швидкої ідентифікації, моніторингу та оцінки ступеня їх впливу, а також визначення системи заходів щодо нейтралізації [51, 64].

Складність і багатоаспектність функціонування соціально-економічних слабкоструктурованих систем ускладнює процес їх прогнозування. Для відкритих слабкоструктурованих систем характерна велика кількість елементів, зв'язків і взаємодій між ними, складність структури, утвореної цими елементами (багатошарова, ієрархічна і т.п.), підвищення складності системи через слабкі взаємодії між цими елементами; певна динаміка системи, складність її поведінки, непередбачуваність; притаманні закономірності взаємодії частин і цілого (цілісність, інтегративність); закономірності ієрархічної впорядкованості систем (комунікативність, ієрархічність) та функціонування і розвитку систем (історичність, самоорганізація) [525].

В останні роки активно використовують когнітивний підхід до дослідження, прийняття ефективних рішень і управління ситуаціями в складних системах, який ґрунтується на використанні можливостей і особливостей людського інтелектуального потенціалу. Під когнітивним підходом розуміється рішення задач, традиційних для кожної науки, але

методами, які враховують когнітивні аспекти - процеси сприйняття, мислення, пізнання, пояснення і розуміння [127, 525].

В силу продовження процесу розвитку когнітивних наук і їх взаємодії, існують розрізняються трактування таких базових понять, як «когнітивна модель», «когнітивна методологія», «когнітивне моделювання», «когнітивний аналіз», «когнітивна інформаційна технологія» та ін.

Внутрішня логіка когнітивного підходу вимагає об'єднання точного, природного і гуманітарного знання і таке об'єднання є принциповою його цінністю. Результативним і ефективним методом дослідження та прогнозування їх розвитку є моделювання, що дозволяє відображати об'єкт (систему, проблемну ситуацію) різними класами моделей, організовуючи таким чином поступові процеси пізнання і формалізації завдання.

Метод когнітивного моделювання орієнтований на активізацію інтелектуальних процесів для вирішення проблемної ситуації у вигляді формальної моделі.

Застосування до дослідження слабоструктурованих проблем складних систем системного підходу, що спирається на когнітивну методологію і когнітивні інформаційні технології, дає можливість цілеспрямовано і взаємопов'язане вирішувати комплекс теоретичних і практичних завдань, що дозволяє продукувати альтернативні рішення щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Закономірності при використанні методу когнітивного моделювання щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено на рис. 5.24.

Метод когнітивного моделювання має характерне значення для інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Цей метод надає можливість моделювати складні, слабоструктуровані об'єкти, з

урахуванням суб'єктивних та об'єктивних чинників в умовах невизначеності.

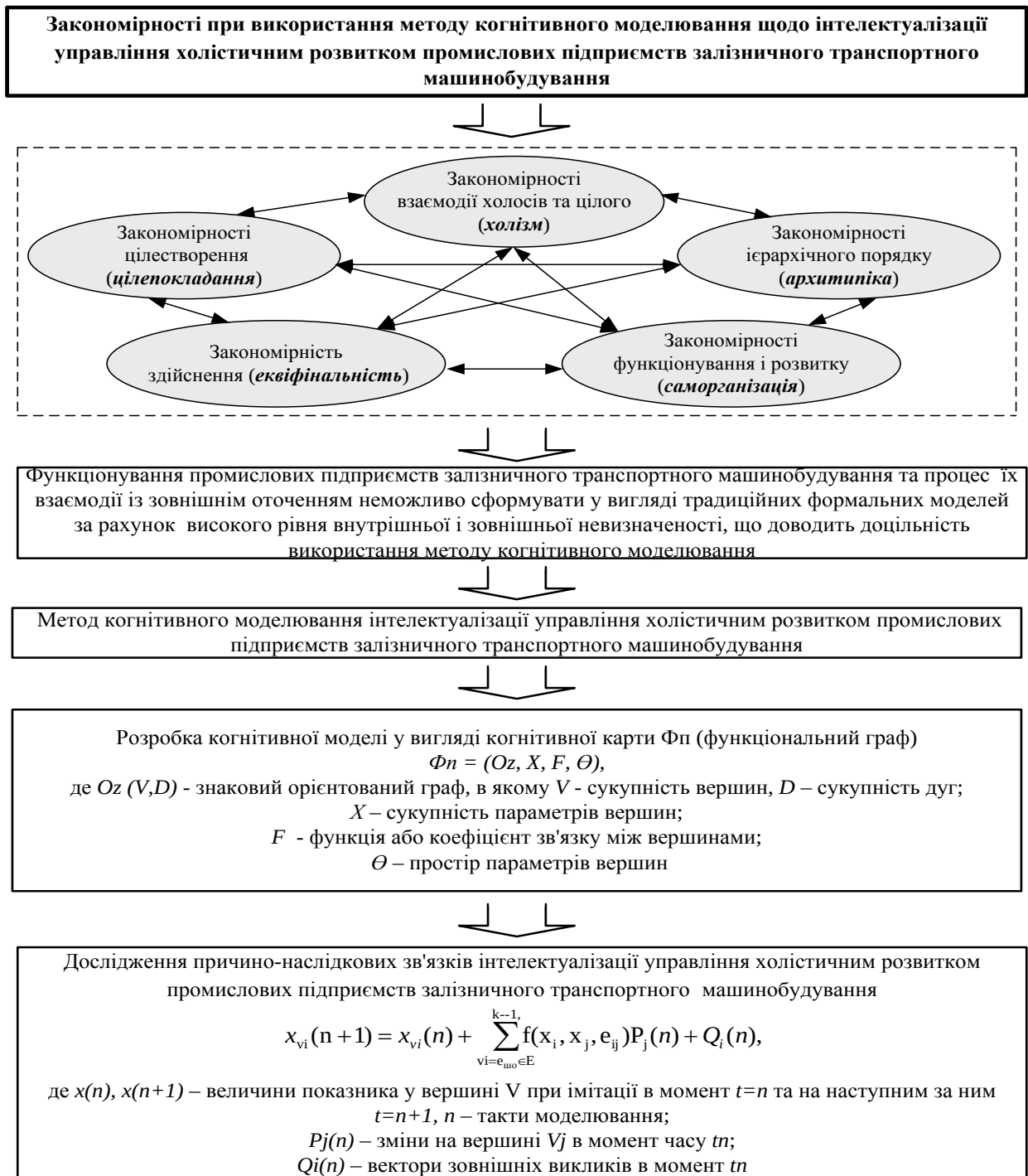


Рис. 5.24. Закономірності при використанні методу когнітивного моделювання щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Когнітивна методологія є інструментом, що допомагає структурувати знання та системно проводити дослідження різних аспектів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, з метою зрозуміти і пояснити механізм явищ і процесів в системі, з метою передбачення можливих шляхів її розвитку, з метою управляти ситуаціями або адаптуватися до них. Когнітивне моделювання дозволяє істотно знизити ризик людського фактора при підготовці і прийнятті рішень.

Когнітивне моделювання сприяє кращому розумінню проблемної ситуації щодо образу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, виявлення суперечностей та якісному аналізуванні. Мета когнітивного моделювання полягає у формуванні та уточненні гіпотези про функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, які розглядаються як складна система, яка сформована з окремих, але все ж пов'язаних між собою елементів та підсистем. Для того щоб зрозуміти і проаналізувати поведінку складної системи, побудовано структурну схему причинно-наслідкових зв'язків елементів системи. Аналіз цих зв'язків необхідний для реалізації процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Когнітивна карта представляється, як ад'єктивний граф, ребрам якого відповідають вагам. Вершинами графу є сукупність факторів (концептів), які характеризують ситуацію, орієнтованими ребрами – причинно-наслідкові зв'язки між цими факторами.

Когнітивні карти можуть бути засобом структурування та формалізації ситуації або засобом її аналізу.

Когнітивне моделювання направлене на використання інформаційних технологій, які орієнтовані на розвиток інтелектуально-

креативних можливостей кадрового потенціалу, а саме генеруючи постійно інноваційні ідеї (рис. 5.25).



Рис. 5.25. Побудова когнітивного графічного образу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Загальну когнітивну карту інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування наведено на рис. 5.26.

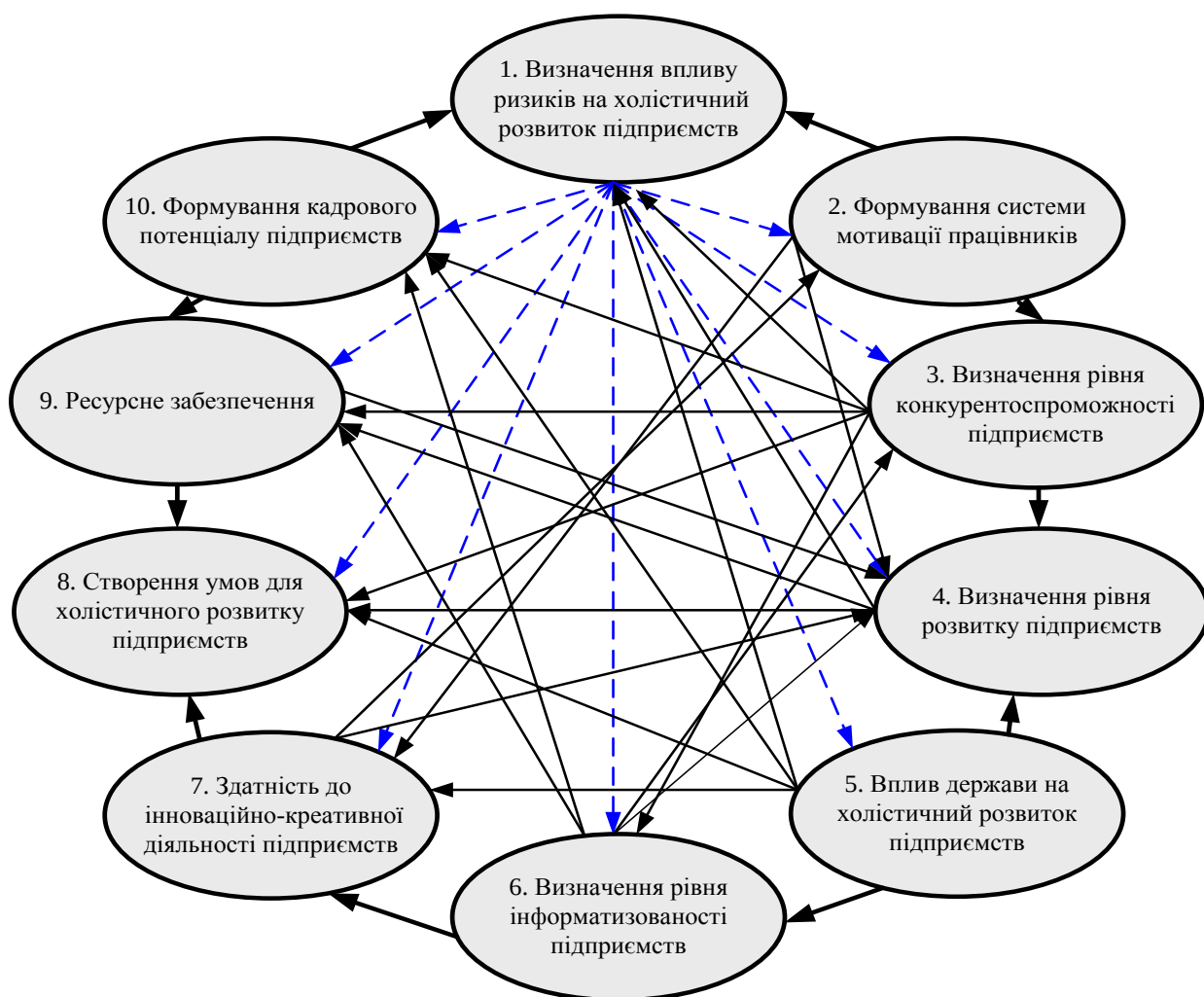


Рис. 5.26. Загальна когнітивна карта інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Використання когнітивних карт доцільне за умови створення і зміни в результаті активної взаємодії суб'єктів господарювання з навколишнім світом. Когнітивні карти можуть формуватися різного векторного напрямлення, а саме: за ступенем єдності, за розміром та за видом діяльності.

Взаємодію факторів, які впливають на холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: інноваційність (здатність до креативного мислення; створення умов щодо реалізації процесу інноваційності; кваліфікація персоналу; система

мотивації), інформація (інформаційна база; швидкість обміну інформацією; оновлення програмного забезпечення та цифровізації; адекватність інформації), система управління (якість системи управління; гнучкість системи управління; адаптивність системи управління; рівень компетентності) та зовнішнє середовище (податкова система; політичний стан; соціально-економічний стан; банківська система), що спроможна забезпечити життєздатність соціально-економічних систем на основі синергетичного підходу в інноваційному управлінні розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Під час дослідження інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування враховано активний вплив на рівень холістичного розвитку промислових підприємств з боку зовнішнього середовища (податкова система; політичний стан; соціально-економічний стан; банківська система).

При побудові інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування визначено фактори, які утворюють кожний із секторів (табл. 5.3).

Взаємозв'язок між факторами когнітивної моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування представлено у вигляді матриці суміжності факторів (табл. 5.4), де означенням «+1» позначено позитивний вплив факторів в'язок, а означенням «-1» – негативний вплив факторів, знаком «0» – підтверджується відсутність суттєвого зв'язку між факторами.

Матриця суміжності когнітивної моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування має не симетричну форму, тому що фактори не завжди мають прямо пропорційний зв'язок.

Когнітивна модель являє собою орієнтований знаковий граф, в якому неперервними лініями позначено позитивний вплив факторів на інтелектуалізацію управління холістичним розвитком промислових підприємств, а пунктирними – негативний вплив факторів на інтелектуалізацію управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 5.27).

Таблиця 5.3

Фактори когнітивної моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Сектор	Назва фактору	Вершина графа, v_i
Інноваційність	Здатність до креативного мислення	I1
	Створення умов щодо реалізації процесу інноваційності	I2
	Кваліфікація персоналу	I3
	Система мотивації	I4
Інформація	Інформаційна база	N1
	Швидкість обміну інформацією	N2
	Оновлення програмного забезпечення та цифровізації	N3
	Адекватність інформації	N4
Система управління	Якість системи управління	Y1
	Гнучкість системи управління	Y2
	Адаптивність системи управління	Y3
	Рівень компетентності	Y4
Зовнішнє середовище	Податкова система	Z1
	Політичний стан	Z2
	Соціально-економічний стан	Z3
	Банківська система	Z4

Таблиця 5.4

**Матриця суміжності факторів когнітивної моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком
промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)**

Ум.позн.	I1	I2	I3	I4	N1	N2	N3	N4	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	Z4
I1	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0
I2	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0	0	0	0
I3	+1	+1	0	+1	0	0	0	0	+1	0	0	+1	0	0	0	0
I4	+1	+1	+1	0	0	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0
N1	0	+1	0	0	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
N2	0	+1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
N3	0	+1	+1	0	+1	0	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0
N4	0	+1	+1	0	+1	+1	+1	0	+1	0	0	0	0	0	0	0
Y1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+1	0	0	0	0
Y2	+1	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y3	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0
Y4	+1	0	0	+1	0	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z1	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0
Z2	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0
Z3	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0
Z4	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	0

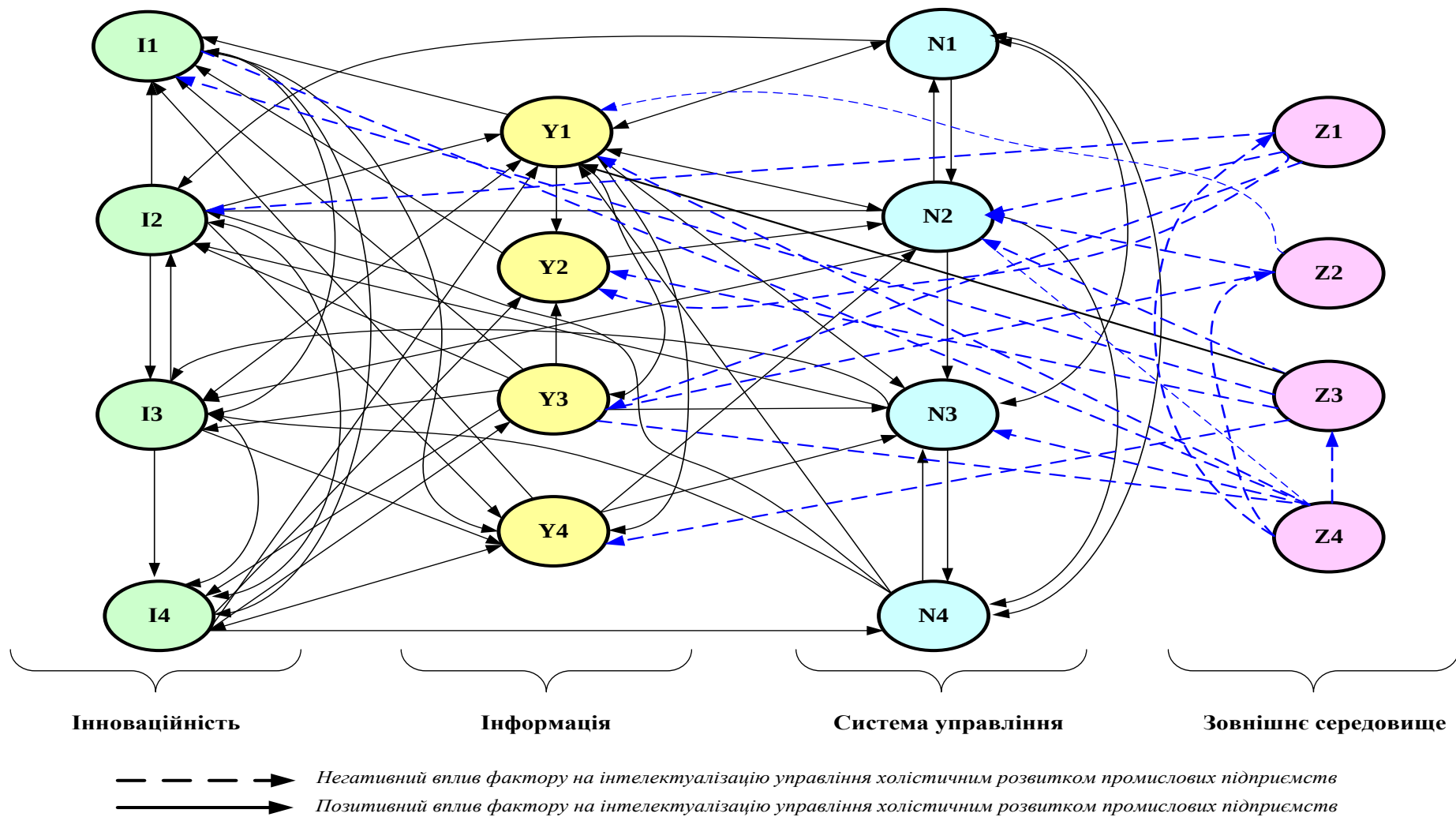


Рис. 5.27. Когнітивна карта моделі інтелектуалізації управління holістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

У запропонованій моделі (рис. 5.27) цільовим фактором виступає «Система управління», а інші фактори, що досліджувались та є залежними. Дослідження побудованої когнітивної моделі методами статичного та динамічного аналізу показують стабілізуючі та дестабілізуючі фактори впливу на інтелектуалізацію управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Когнітивна карта моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування свідчить про залежність факторів, які позитивно або негативно впливають на розвиток промислових підприємств. Відповідно, за допомогою методу когнітивного моделювання, яке об'єднує два в собі векторні напрямлення моделювання, а саме – структурно-системне та імітаційне, надає можливість оцінити й адекватно відобразити реальний об'єкт на основі якого можна будувати математичні моделі, результати дослідження яких легко застосовувати в практичній діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Статичний аналіз когнітивної моделі міжсекторної взаємодії інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування надав можливість визначити фактори, що сприяють або перешкоджають холістичному розвитку підприємств.

Динамічний аналіз надав можливість згенерувати альтернативні сценарії інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування залежно від впливу факторів різної етимології.

Відповідно, за результатами дослідження, можна зробити висновок, що збільшення інвестицій у діяльність промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування дозволить підвищити рівень їх холістичного розвитку.

Відкритий характер сучасного інформаційного суспільства та глобальної ринкової економіки призводить до активного розвитку науково-технічного прогресу і підвищення рівня конкуренції на ринках, це змушує підприємства знаходити нові методи та засоби організації і управління, спрямовані на більш якісне і ефективне задоволення вимог споживачів.

Зростання процесів глобалізації висувають нові вимоги до інноваційної управлінської діяльності у взаємозв'язку з корпоративною та соціальною відповідальністю підприємств, потребують постійного моніторингу за інформаційними, управлінськими і технічними новаціями, ефективно і систематично їх впроваджувати підтримуючі співпрацю, взаємоповагу всіх учасників процесу.

Все більшої актуальності в сучасних умовах господарювання набувають питання перетворень у соціально орієнтованих інноваційних підприємствах, які розробляють і впроваджують у виробництво наукомісткі технології та продукти, які надають довгостроковий позитивний вплив на розвиток підприємств.

В даний час відбувається ускладнення організаційних систем управління діяльністю підприємств і пошук методів для їх ефективного функціонування, що вимагають формування інтегрованого механізму (рис. 5.28), який об'єднує і цілісно розвиває процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств за допомогою мультиагентних технологій.

Один з нових підходів до управління підприємствами пов'язаний з побудовою мережних організацій, підрозділи яких можуть розглядатися як автономні підприємства. На відміну від традиційних підприємств, мережева організація за своїм устроєм є відкритою, оскільки входять до її складу підприємства можуть безпосередньо взаємодіяти з іншими підприємствами, які також можуть інтегруватися в її структуру або, навпаки, виходити з неї в залежності від ситуації на ринку.

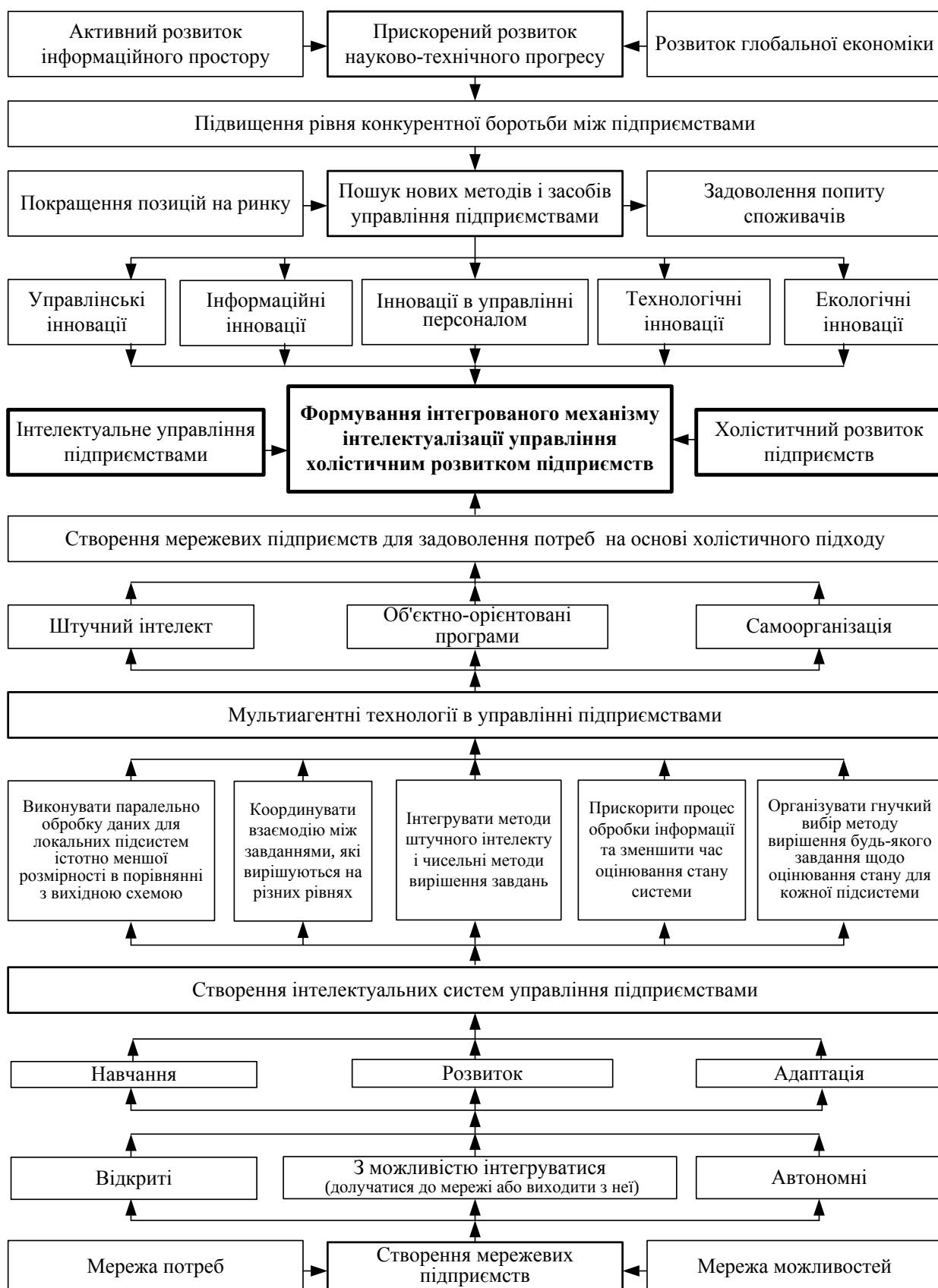


Рис. 5.28. Формування інтегрованого механізму інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (авторська розробка)

Перевагами відкритих організацій є навчання, розвиток та адаптація, що створюють умови для найбільш ефективного функціонування організації, але і вимагають більш узгодженого, гнучкого і оперативного прийняття ефективних управлінських рішень, зокрема, щодо оновлення номенклатури продукції, встановленню партнерських зв'язків, впровадження нових технологій тощо. Для вирішення цих проблем необхідно розробляти системи нового класу, що покликані забезпечити більш оперативну реакцію на незаплановані події, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Вони повинні забезпечувати своєчасну ідентифікацію потреб і можливостей, бути гнучкими і оперативними в налаштуванні і адаптації до впливів, і тому бути досяжними для широкого застосування, а також дозволяти знаходити індивідуальний підхід до вирішення кожного конкретного завдання.

Новий підхід до вирішення завдань оперативної обробки інформації в процесах прийняття ефективних управлінських рішень пов'язується із застосуванням мультиагентних технологій, які отримали інтенсивний розвиток, на стику методів штучного інтелекту, об'єктно-орієнтованого програмування, паралельних обчислень тощо.

В якості методичної основи для створення відкритих мультиагентних систем оперативної обробки інформації, для підтримки процесів прийняття ефективних управлінських рішень, використовується модель мережі потреб та можливостей. Ця модель базується на холістичному підході, в рамках якого, підприємство декомпонується до рівня мережі окремих автономних «фізичних сутностей», кожна з яких отримує своїх агентів потреб і можливостей. Агенти, що функціонують як окремі автономні підприємства (з власним розрахунковим рахунком) на віртуальному ринку підприємства, здатні взаємодіяти між собою, ідентифікуючи необхідні потреби і можливості і встановлюючи тимчасові зв'язки, що забезпечують ефективність роботи системи. При цьому агенти можливостей прагнуть

знайти для себе найкраще застосування, а агенти потреб - максимально задовольнити вимоги в межах заданих обмежень. У такій відкритій системі агенти потреб і можливостей повинні бути постійно в готовності до встановлення або розірвання зв'язків і реагувати на будь-які зміни, та відображати лише тимчасовий баланс інтересів учасників цієї взаємодії. Разом з тим, однією з найбільш складних завдань розробки оперативної обробки інформації, в процесах прийняття ефективних управлінських рішень, стає завдання побудови моделей переговорів агентів, на основі яких будується узгоджене прийняття рішень. Найбільш відомими моделей переговорів є аукціонні схеми (прямі і зворотні), договірні мережі, метод монотонних мінімальних поступок та інші. У більш складних моделях колективної взаємодії агентів вирішуються завдання формування коаліцій і розподілу завдань між партнерами по коаліції, завдання планування і координації робіт в групі тощо. Ці моделі істотно розвивають можливості взаємодії агентів, однак вони орієнтовані на вирішення поставлених завдань в умовах визначеності, коли склад учасників взаємодії фіксований і не потребує перегляду прийнятих раніше управлінських рішень при появі нових можливостей або потреб, що є характерним для розглянутих відкритих систем.

У зв'язку з цим, пропонуються нові методи взаємодії агентів, що дозволяють динамічно створювати мережі і реконфігурувати їх до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Головною особливістю цих методів є можливість побудови станів мережі як тимчасової рівноваги, що відображає баланс інтересів всіх учасників взаємодії, так і узгодженого перегляду прийнятих раніше управлінських рішень у міру надходження (або відкликання) замовлень або виникнення (зникнення) ресурсів в середовищі.

Мультиагентні технології можуть поширюватися в діяльності підприємств в двох аспектах: як методичний апарат для моделювання ефективних управлінських рішень при вирішенні різних завдань і як

платформа для побудови систем управління різного призначення. Використання мультиагентного підходу має наступні переваги в дослідженнях прийняття ефективних управлінських рішень: моніторинг та діагностика стану системи; діагностика ситуацій, що виникають після внутрішніх та зовнішніх змін; створення розподілених систем ефективного управління для вирішення завдань відновлення після впливів різної етимології походження; управління системами; створення нових схем захисту; використання мультиагентних систем як платформи для моделювання та імітації в задачах дослідження ринкових взаємодій суб'єктів; планування розвитку, імітації різних ситуацій, а також для інтеграції і координації різних моделей і програмних засобів.

Мультиагентна система - це розподілена мережа пов'язаних саморегульованих апаратних і програмних агентів, які працюють спільно для досягнення позитивного результату, при цьому інтелектуальні агенти є автономними структурами і взаємодіють один з одним за допомогою різних механізмів [373].

В мультиагентній системі кожен інтелектуальний агент володіє досить обмеженим або навіть нульовим набором знань про інших агентів і це є причиною дуже слабкої координації агентів або зовсім її відсутність.

Інший тип архітектури мультиагентної системи - багатошарова архітектура, яка крім реактивної взаємодії включає дорадчу поведінку інтелектуальних агентів. Ця архітектура підтримує важливу властивість мультиагентної системи - принцип спілкування інтелектуальних агентів. Якщо інтелектуальні агенти хочуть взаємодіяти один з одним з метою координації дій, вони повинні обмінюватися інформацією.

Координація інтелектуальних агентів може бути налагоджена шляхом застосування різних підходів, таких як організаційне структурування або розподілене мультиагентне планування.

Організаційне структурування забезпечує координацію інтелектуальних агентів через визначення ролей, каналів зв'язку і

повноважень. Організаційне структурування - простий шлях для вирішення конфліктів між інтелектуальними агентами з метою забезпечення їх узгодженої поведінки. Своєчасне централізоване управління складно здійснити у випадках, коли є дефіцит часу для збору інформації, визначення та реалізації управлінських впливів. В основі розподіленого мультиагентного планування лежить інший спосіб усунення неузгодженої і конфліктної поведінки інтелектуальних агентів.

Для цього формується план, в якому описуються різні дії агентів і їх взаємодії, необхідні для досягнення спільної глобальної мети. В процесі функціонування, інтелектуальні агенти взаємодіють з метою внесення поправок в свої індивідуальні плани до тих пір, поки всі конфлікти не будуть усунені. Розглядаються потенційні переваги мультиагентних технологій в наступних перспективних напрямках, що наведено на рис. 5.29.

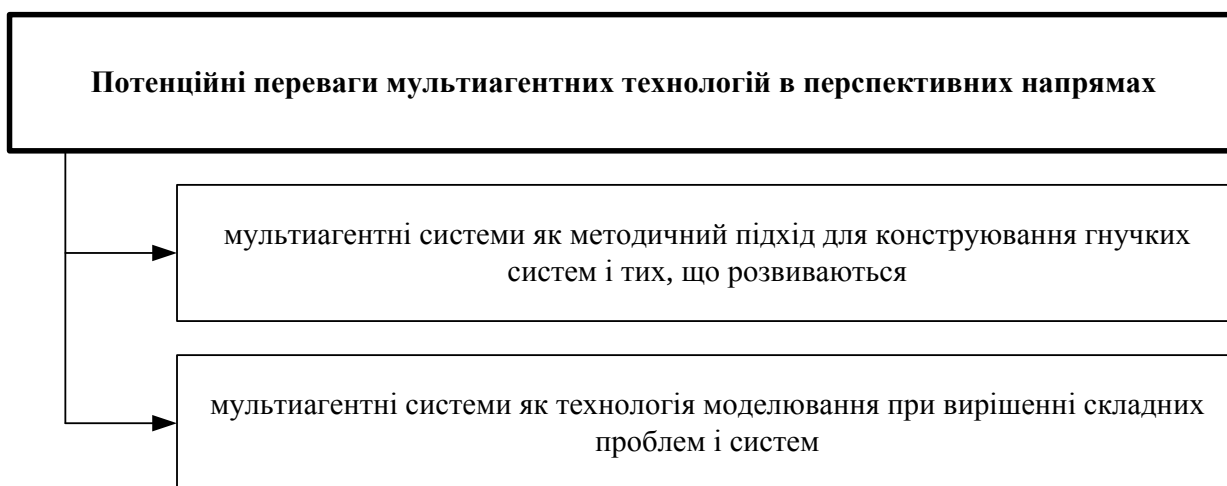


Рис. 5.29. Потенційні переваги мультиагентних технологій в перспективних напрямках *(авторська розробка)*

Використовується поняття інтелектуального агента, якому притаманні такі три характеристики: реактивність в зазначеному вище сенсі як відгук на зовнішній сигнал; проактивність, що відображає цілеспрямовану поведінку

інтелектуального агента; соціальна здатність в плані схильності інтелектуального агента до взаємодії з іншими інтелектуальними агентами.

Мультиагентний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств в реальному часі полягає у безперервному потоці подій, що дозволяє системі автоматично реагувати на зміни стану замовлень і ресурсів в реальному часі. Кожне замовлення (процес або операцій) і кожен ресурс (робочий або обладнання) підприємства, отримує свого програмного агента, який ініціюється такими подіями або запускається проактивно, за своїм розсуд, для поліпшення своїх поточних показників. Агенти кожного замовлення і ресурсу будують свої власні, але пов'язані в загальну мережу розкладу, в такій мережі розклад може містити велику кількість взаємопов'язаних операцій

Основою підходу до планування стає не повний або частковий комбінаторний перебір варіантів, а виявлення і вирішення конфліктів шляхом переговорів агентів і досягненням компромісів. Створений план запускається на виконання, в ході якого система стежить за виконанням і ініціює перепланування в разі виявлення розбіжностей між планом і фактом.

Отже, новий підхід до автоматизації вирішення завдань управління сучасним складним виробництвом в реальному часі, підтримка прийняття рішень в умовах невизначеності і динаміки змін, підвищення ефективності виробництва: можливість виконати більше замовлень меншим числом ресурсів, підвищення оперативності та гнучкості в прийнятті рішень, висока продуктивність і масштабованість рішень тощо. Висока конфігурованість системи при додаванні нових знань, функцій, учасників, підрозділів призведе до скорочення витрат на розвиток системи.

Результати дослідження свідчать про те, що пропонований підхід відкриває можливості для побудови широкого класу якісно нових систем, що володіють здатністю до самоорганізації, універсальності,

технологічності, оперативності, а також індивідуальним підходом до кожного інтелектуального агента.

Ці системи можуть бути використані як в різних завданнях управління підприємствами, так і для проектування складних технічних об'єктів, проведення наукових досліджень і навчання, реалізації соціальних програм і в багатьох інших областях, що вимагають холістичного підходу, колективної взаємодії фахівців і узгодженого прийняття інтелектуальних управлінських рішень.

5.4. Концептуалізація інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування

Сучасні трансформаційні економічні процеси вимагають від промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування формування адаптаційних заходів щодо використання різних векторних напрямлень теорії розвитку, всі вони відрізняються цілісним сприйняттям реальності. Холізм як методологічний принцип побудови теорії розвитку дозволяє досліджувати різні напрями діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 5.30).

Для формування ефективного процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно створювати умови щодо забезпечення стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

Стійкість підприємства розглядається як динамічний, комплексний, складний і багатогранний векторний напрямок холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування,

що залежно від специфіки конкретної системи має багато підходів до її визначення та охоплює широке проблематичне коло об'єктів.

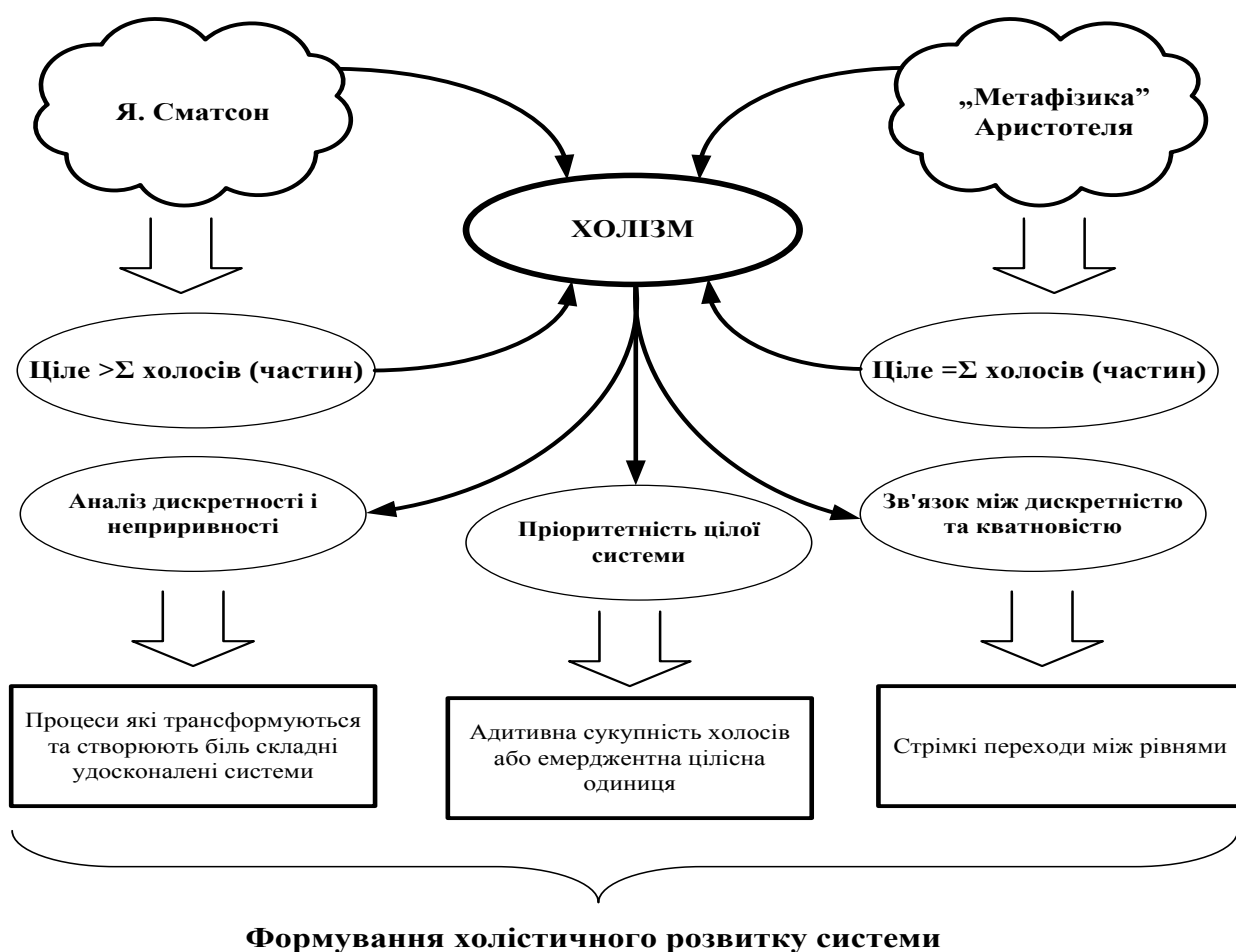


Рис. 5.30. Методологічний принцип побудови теорії холістичного розвитку системи (авторська розробка)

Вперше термін «економічна стійкість» був вжитий при розгляді проблем обмеженості природних ресурсів, які спровокували виникнення енергетичних криз 1973 та 1979 років. Метою концепції економічної стійкості було забезпечення стабільного розвитку світового господарства на основі економнішого і раціональнішого використання ресурсів. Згодом вона була відображена у теорії економічної безпеки держави – «ecosestate» («economic security of state») [47, 62, 167, 525].

Відокремлюють основні підходи до розгляду поняття «економічна стійкість», що існують сьогодні в економічній науці, які наведено в Дод. АБ.

Перший підхід передбачає застосування терміна «Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості), який був введений Р. Солоу і відображає умови динамічної рівноваги економічної системи. В. Ячменьова вважає, що «...стійкість у загальному вигляді зумовлена можливостями внутрішніх енергоматеріальних сил елементів організації, які здатні підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги і які відповідно дають можливість організації зберігати структуру і виконувати свої функції стійко, надійно у змінних умовах середовища» [525].

Багато науковців звертаються до поняття стійкого стану, рівноваги під час дослідження «економічної стійкості» [123, 310, 525]. Проте слід зазначити, що термін «стійкість» характеризує процес, пов'язаний із рівновагою, але не є тотожний їй.

Проте сьогодні в Україні багато промислових підприємств працюють зі збитками, але не є банкрутами і продовжують свою діяльність [123, 310].

В Дод. АБ наведено підходи авторів щодо визначення поняття «економічна стійкість».

Проаналізувавши сутність поняття «економічна стійкість» різних авторів, визначено, що найраціональнішим поняттям є твердження економічної стійкості, як стану матеріальних, економічних і трудових ресурсів підприємства, їх розподіл і використання, які забезпечують холістичний розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризиків та активної інноваційно-креативної діяльності.

Одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є виявлення всього спектру реальних та потенційних загроз і проблем

притаманних управлінському процесу. Саме сьогодні в Україні умови економічної дестабілізації спричиняють до того, що більшість промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування не можуть на належному рівні забезпечувати свою економічну стійкість, а деякі з них взагалі перебувають на межі банкрутства [123, 310, 525].

Виникнення загроз економічній стійкості промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування формує представлення про завдання і цілі їх функціонування щодо вчасного і ефективного управлінського процесу (рис. 5.31).

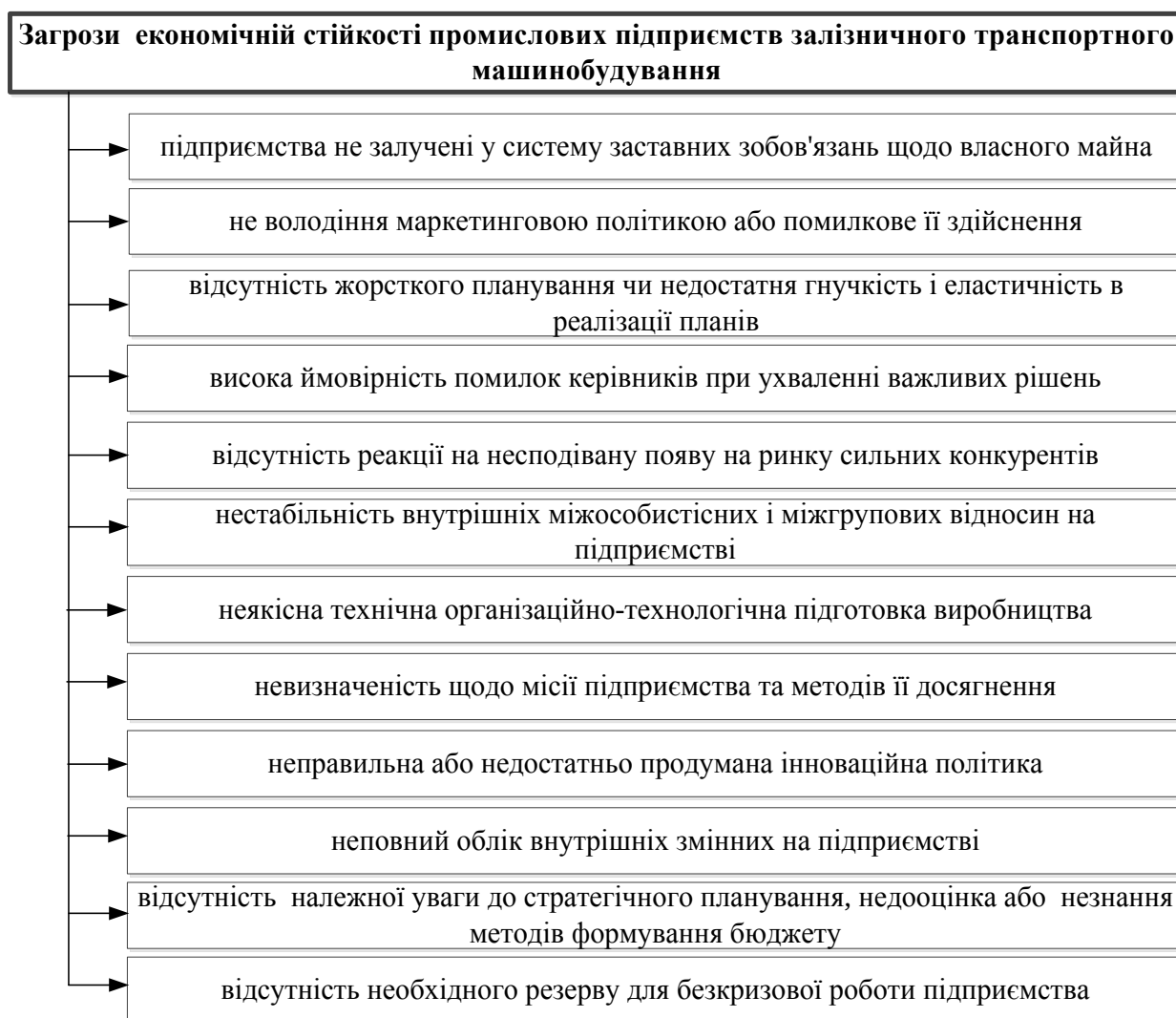


Рис. 5.31. Загрози економічній стійкості промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Забезпечення економічної стійкості підприємств передбачає їхню економічну самостійність, яка має виявлятися насамперед у здійсненні контролю за ефективним використанням власних ресурсів та у можливості найповнішого використання конкурентних переваг підприємства [123, 525].

Основними принципами управління економічною стійкістю промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на основі системно-процесного підходу наведено на рис. 5.32.

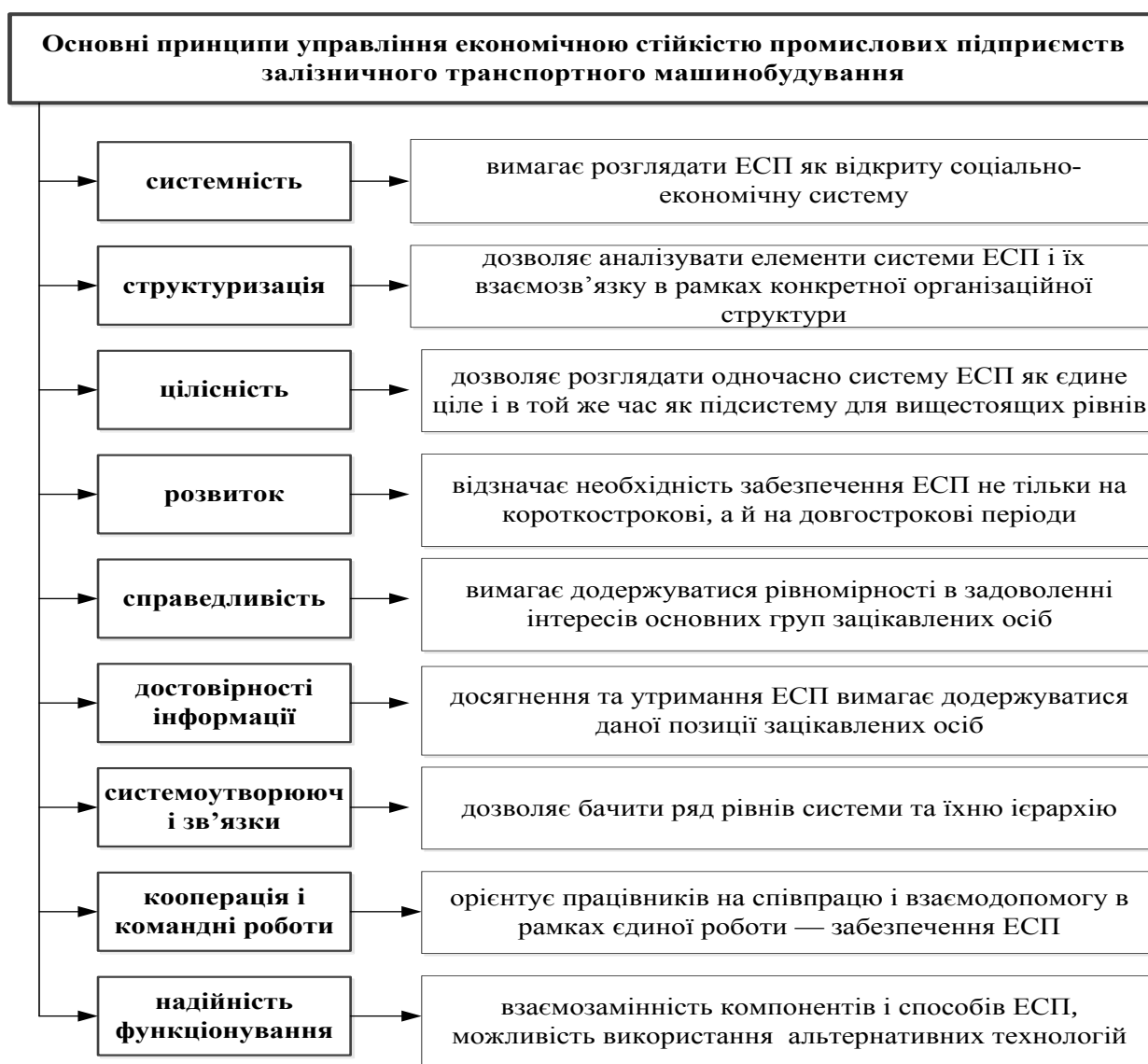


Рис. 5.32. Основні принципи управління економічною стійкістю промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на основі системно-процесного підходу (авторська розробка)

Управління економічною стійкістю сприяє підвищенню адаптивності, гнучкості та здатності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування до самоорганізації з використанням результатів аналізу фінансово-економічного стану за рахунок розробки та використання методів управління економічною стійкістю підприємства. Все це є засобами протидії впливу чинників, які спричиняють втрату економічної стійкості.

Для вирішення цих питань запропоновано науково-практичний підхід до формування адаптивної системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 5.33), сутність якого полягає у визначенні доцільності цього процесу з використанням методів та моделей, що допоможе сучасним підприємствам бути готовим до сприйняття та реагування на зовнішні та внутрішні впливи.

Процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є витратним та здійснюється в умовах, що невизначені та динамічно змінюються. Тому для підвищення надійності й обґрунтованості необхідно проводити формалізацію процесів управління в основних сферах діяльності підприємства та пошуку найбільш об'єктивних і обґрунтованих варіантів рішень.

Тенденції сучасного холістичного розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування характеризуються несприятливістю умов функціонування, тому важливою особливістю ефективної діяльності підприємств є генерування цілеспрямованих попереджувальних інноваційно-креативних дій, що дозволять зберегти свої позиції та підвищити рівень своєї економічної стійкості.

Можливості підприємства повинні бути направлені на пошук ресурсів для організації процесу інтелектуалізації управління їх холістичним

розвитком. Процес використання можливостей поділено на два види: структуризації та аналізу можливостей і формування та використання можливостей.

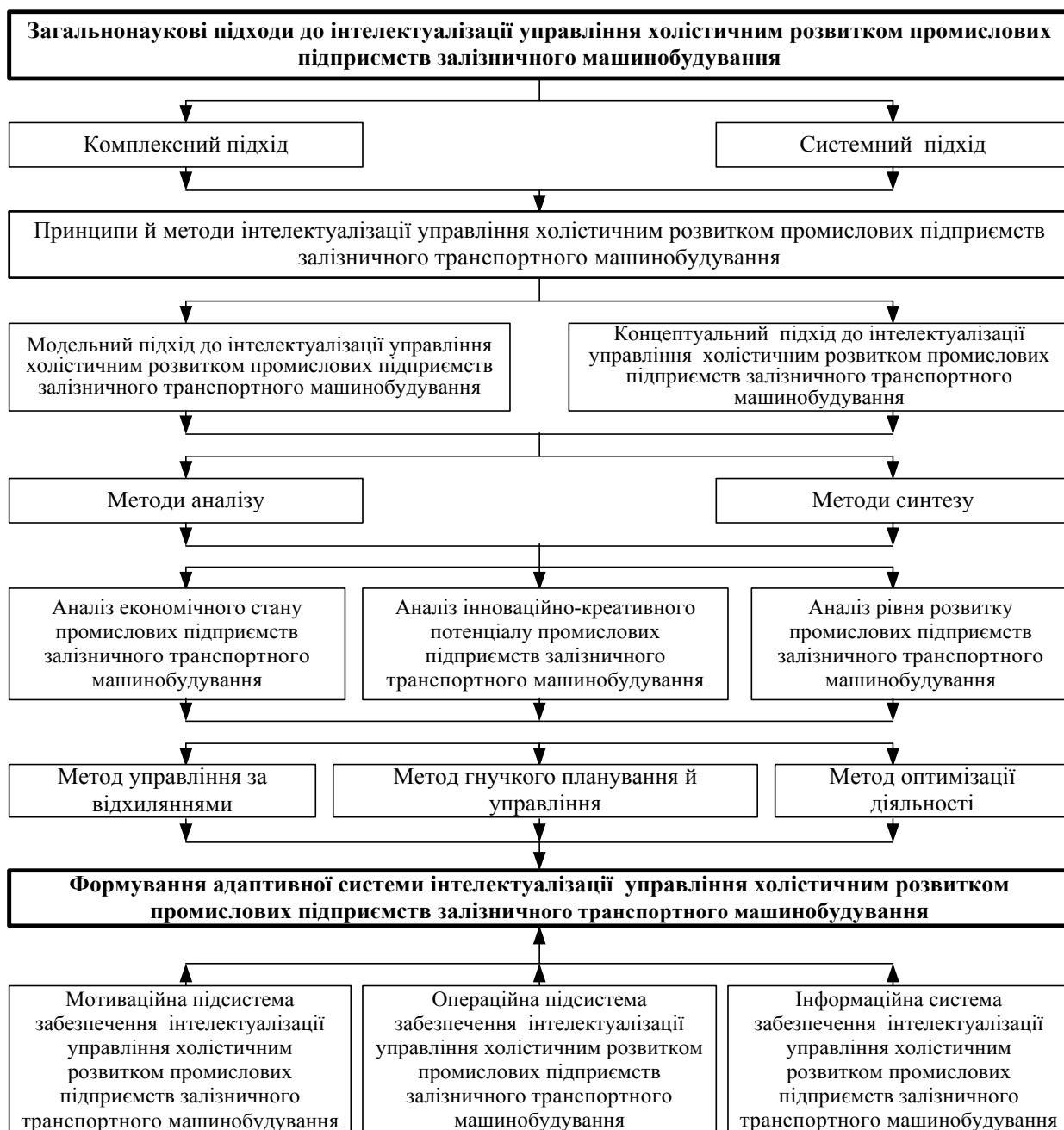


Рис. 5.33. Науково-практичний підхід до формування адаптивної системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу рішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних фахівців, що прекрасно знають проблему, – до експертів. Їх розв’язання задачі, аргументація, формування кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами отримали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського «expertus» – досвідчений) – це особи, що мають знання і здатні висловити аргументовану думку по явищу, що вивчається [47, 92, 157, 346, 525].

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає три складові [47, 92, 157, 346, 525]:

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред’являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура є завершальною частиною роботи експерта. Їм формується рішення з даної проблеми і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки мають бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових та логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на цьому етапі доцільне використання обчислювальної техніки.

В умовах неповної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. Нині сфера застосування методу розширюється, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу, появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану .

Використовують експертні оцінки у випадках: вибору варіантів технічного і соціально-економічного розвитку підприємства, відбору

проектів під час проведення тендерів, відбору заявок на отримання грантів і розробку наукових тем, формування тематики НДР і ДКР, визначення стратегічних цілей підприємства тощо.

Для вирішення подібних завдань можуть використовуватися різні форми проведення експертизи: дискусія, анкетування, інтерв'ювання, «мозковий штурм», нарада, ділова гра та ін. Іноді різні форми використовуються в комплексі [47, 92, 157, 346, 525].

Однією з найбільш перспективних форм проведення експертного оцінювання вважається метод Делфі [47, 92, 157, 346, 525].

Метод Делфі – це набір процедур, які виконуються в певній послідовності з метою формування групової думки про проблему, що характеризується недостатністю інформації, для використання інших методів [24, 67, 525].

У другому і наступних турах експерти аргументують свої відповіді. Таким чином, в наступних турах експерти можуть переглянути свої первинні відповіді. Від туру до туру відповіді експертів набувають стійкішого характеру і врешті-решт перестають змінюватися, що служить підставою для припинення опитувань.

Якість отримуваних експертних оцінок значною мірою визначається підготовкою експертизи, а також використаними методами обробки інформації, що отримується від експертів.

Єдині правила підготовки і проведення експертизи відсутні. Проте можна виділити основні етапи її підготовки і проведення, до яких належать: формулювання мети експертного аналізу, формування групи організаторів експертизи, розробка процедур проведення експертної оцінки, добір експертів, отримання експертних оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних, визначення ступеня досягнення мети експертизи. Найбільший інтерес представляють три етапи: отримання експертних оцінок, обробка результатів опитування і аналіз отриманих даних [47, 92, 157, 346, 525].

Доцільне використання інформації, що отримується від експертів, можливе за умови перетворення її на форму, зручну для подальшого аналізу та має бути спрямована на підготовку ефективного рішення таких завдань, які не можуть бути описані математично.

Протягом проведення експертного оцінювання можуть виникати перешкоди, головна з яких полягає в тому, що крім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражений кількісно, доводиться оцінювати і якісні чинники, визначення рівня яких не представляється можливим. Обсяг інформації, яка не піддається кількісному виміру, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок [47, 92, 157, 346, 525].

Якщо експерт здатний порівняти і оцінити будь-які об'єкти, явища, чинники, варіанти дій, приписавши кожному з них будь-яке число, то це свідчить про те, що він має певну систему переваг.

Залежно від того, за якою шкалою задані ці переваги, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала – це інструмент (прийнята система правил) оцінки (виміри) будь-яких об'єктів або явищ [47, 92, 157, 346, 525].

В процесі дослідження використано ранжирування із метою проведення оцінки ступеня впливу складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на рівень їх формування, це надало можливість обрати з досліджуваної сукупності чинників найбільш суттєвий. Оцінка ступеня впливу складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на рівень їх формування наведена в табл. 5.5-5.7.

В експертній оцінці ступеня впливу складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування на рівень його формування приймала група фахівців цього напрямку [47, 92, 157, 346, 525].

Таблиця 5.5

Оцінка ступеня впливу розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування
(авторська розробка)

Складова	Умове позначення інтегрального показника	Оцінка експерта 1	Оцінка експерта 2	Оцінка експерта 3	Оцінка експерта 4	Оцінка експерта 5	Оцінка експерта 6	Оцінка експерта 7	Оцінка експерта 8	Оцінка експерта 9	Оцінка експерта 10	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інтегральний показник ресурсно-виробничої складової оцінки ступеню розвитку підприємств	RV	9	7	9	8	9	8	7	8	9	9	8,3	0,154
Інтегральний показник фінансово-господарської складової оцінки ступеню розвитку підприємств	FG	10	9	10	9	10	8	10	10	10	9	9,5	0,176
Інтегральний показник організаційно-економічної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	OE	6	5	6	6	5	6	5	7	5	6	5,7	0,106
Інтегральний показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IK	7	6	5	7	7	6	6	7	6	7	6,4	0,119
Інтегральний показник інформаційно-цифрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IC	8	7	6	8	8	7	6	6	7	5	6,8	0,126
Інтегральний показник інвестиційно-оптимізаційної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IO	9	7	9	8	8	7	8	9	8	8	8,1	0,150
Інтегральний показник мотиваційно-управлінської оцінки ступеню розвитку підприємств	MU	10	8	9	9	10	8	10	8	9	10	9,1	0,169
Всього												53,9	1

Таблиця 5.6

Оцінка ступеня впливу складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

Складова	Умове позначення інтегрального показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середн оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Інтегральний показник ресурсно-виробничої складової оцінки ступеню розвитку підприємств	RV	9	7	9	8	9	9	9	8	9	9	86	14,00	196,00	8,6	0,154
Інтегральний показник фінансово-господарської складової оцінки ступеню розвитку підприємств	FG	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	95	23,00	529,00	9,5	0,176
Інтегральний показник організаційно-економічної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	OE	6	4	6	6	5	6	4	5	4	6	52	-20,00	400,00	5,2	0,106
Інтегральний показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IK	5	5	4	4	5	6	5	4	6	5	49	-23,00	529,00	4,9	0,119
Інтегральний показник інформаційно-цифрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IC	8	7	6	5	6	7	5	6	7	5	62	-10,00	100,00	6,2	0,126
Інтегральний показник інвестиційно-оптимізаційної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IO	9	7	6	5	6	7	6	7	6	7	66	-6,00	36,00	6,6	0,15
Інтегральний показник мотиваційно-управлінської оцінки ступеню розвитку підприємств	MU	10	10	9	8	10	9	10	9	9	10	94	22,00	484,00	9,4	0,169
Всього												504	-	2274,00	72	1

Група експертів оцінила складові розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування приймаємо x_j – оцінка j -го експерту, $j = \overline{1, m}$,

де m – число експертів.

Для формування загальної оцінки групи експертів найчастіше всього використовуються середні величини.

Використовуючи точкову оцінку для групи експертів, розраховуємо середнє арифметичне:

$$\overline{x_e} = \frac{\sum_{j=1}^m x_j}{m}, \quad (5.2)$$

Коли необхідно визначити узгодженість у ранжуванні більшої (більш двох) кількості експертів, розраховується коефіцієнт конкордації – загальний коефіцієнт рангової кореляції для групи, який складається з m експертів:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (5.3)$$

$$\text{где } S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (5.4)$$

де n – кількість показників;

m – число експертів.

Розраховане в дужках являє собою середню суму рангів, отриманих i -ми складовими від експертів.

Діапазон коефіцієнту конкордації W змінюється в діапазоні від 0 до 1. У випадку коли коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнту до нуля, тим менш узгодженими є оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 2274}{10^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0,812$$

Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є достатньо достовірним, оскільки результати розрахунку коефіцієнту конкордації свідчать про високий ступінь узгодженості між експертами, який дорівнює 0,812, його результати можна використовувати в практичній діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

Таблиця 5.7

Рівень значущості складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування* (авторська розробка)

Складова	Умовне позначення інтегрального показника	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Рівень значущості
1	2	3	4	5
Інтегральний показник ресурсно-виробничої складової оцінки ступеню розвитку підприємств	RV	0,154	3	СРК
Інтегральний показник фінансово-господарської складової оцінки ступеню розвитку підприємств	FG	0,176	1	ВРК
Інтегральний показник організаційно-економічної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	OE	0,106	7	НРК
Інтегральний показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IK	0,119	6	НРК

Продовження табл. 5.7

1	2	3	4	5
Інтегральний показник інформаційно-цифрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IC	0,126	5	СРК
Інтегральний показник інвестиційно-оптимізаційної складової оцінки ступеню розвитку підприємств	IO	0,15	4	СРК
Інтегральний показник мотиваційно-управлінської оцінки ступеню розвитку підприємств	MU	0,169	2	ВРК
Всього	-	1	-	-

**Примітка. Рівень значущості можна ранжувати за шкалою (НРК - низький рівень коефіцієнту; СРК - середній рівень коефіцієнту; ВРК - високий рівень коефіцієнту).*

Отже, за результатами проведеного методу експертних оцінок складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис. 5.34), можна зробити висновок, що за рівнем значущості можна ранжувати за шкалою (низький рівень коефіцієнту (НРК) – 0 до 0,12; середній рівень коефіцієнту (СРК) – 0,12 до 0,16; високий рівень коефіцієнту (ВРК) – 0,16 до 0,2):

показники, що мають високий рівень коефіцієнту вагомості: мотиваційно-управлінської оцінки ступеню розвитку підприємств та показник фінансово-господарської складової оцінки ступеню розвитку підприємств;

показники, що мають середній рівень коефіцієнту вагомості: показник ресурсно-виробничої складової оцінки ступеню розвитку підприємств; показник інформаційно-цифрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств; показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств;

показники, що мають низький рівень коефіцієнту вагомості: показник організаційно-економічної складової оцінки ступеню розвитку підприємств; показник інтелектуально-кадрової складової оцінки ступеню розвитку підприємств.

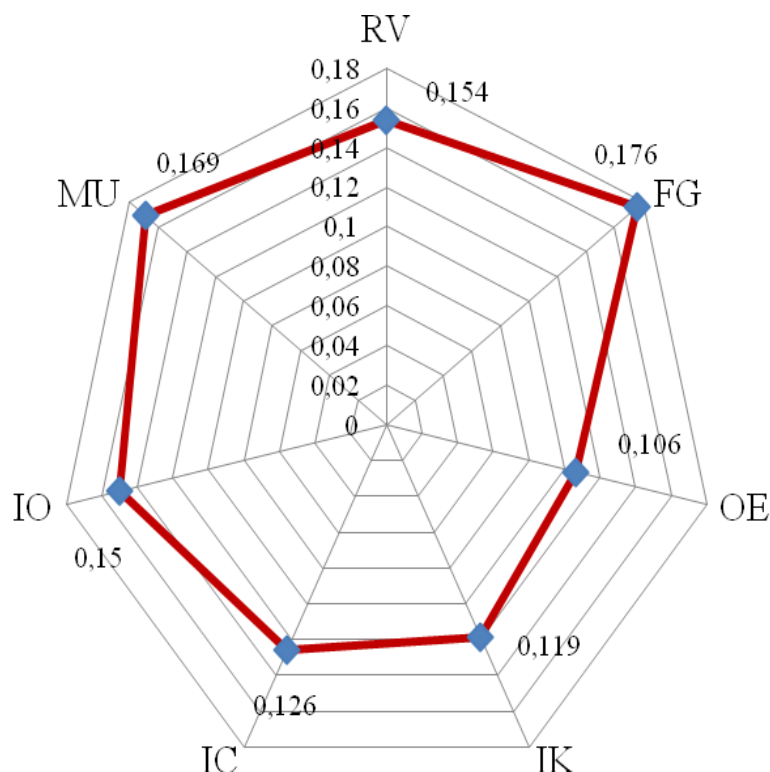


Рис. 5.34. Рівень значущості складових розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

З метою ідентифікування статистичної значущості розрахованого коефіцієнта конкордації використано χ^2 критерій Пірсона (оцінює значимість відмінностей між фактичною кількістю випадків або якісних характеристик вибірки, що потрапляють в кожну категорію, і теоретичним кількістю, яка очікується в досліджуваних групах при справедливості нульової гіпотези), що розраховується за формулою (5.5):

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W \quad (5.5)$$

Одержано наступні результати:

$$\chi^2 = 10 \cdot (7 - 1) \cdot 0,812 = 48,72$$

Табличне значення критичних точок розподілу χ^2 критерію Пірсона для рівня значущості $\alpha=0,05$ за шести ступенів вільності становить 12,592, що значно менше за розраховане значення.

Але, не зважаючи на це, можна стверджувати, що кожна зі складових є важливою частиною у формуванні загального показника інноваційності управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Відповідно, на кожному з етапів функціонування промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування виникають проблеми, які потребують формування системи ефективного інноваційно-креативного управління холістичним розвитком.

Радикальні зміни від централізації до ринкових відносин стали початком перетворень для підприємств залізничного транспортного машинобудування. Кожне підприємство залізничного транспортного машинобудування ставить за мету отримання стабільного прибутку в довгостроковій перспективі. Однак в ринкових умовах виникають проблеми ендогенного та екзогенного характеру, які негативно впливають на розвиток виробництва.

Розробка концепції інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування дозволить врахувати вимоги стейкхолдерів, оцінити наявні та приховані ресурси, визначити атрактори розвитку, що буде основою для розширення ринків, впровадження нових технологій з

обов'язковим ефективним використанням трудового капіталу та елементів економіки знань.

В даний час координуючу роль в розвитку ринкових відносин відіграє ініціативна взаємодія між суб'єктами господарювання, об'єктами та процесами, що відбуваються.

Пріоритетними суб'єктами взаємодії, які впливають на інтелектуалізацію холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування є люди (людський капітал) яким потрібно ефективно управляти.

Підвищення рівня інтелектуалізації управління розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування є пріоритетним завданням, що зможе вивести їх у світове конкурентне співтовариство.

Інтелектуально-орієнтовані вектори розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування підприємства мають структурну направленість, тому особливого значення набуває холістичний (цілісний) підхід до управління розвитком підприємствами подібного типу, тобто управління одночасно процесами та ресурсами.

Управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягає у формування та виборі оптимальних управлінських рішень за кожним напрямом їх діяльності. Вибір управлінських сценаріїв дій відбувається в залежності від визначення важливості конкретного напрямку для досягнення цілей кожної моделі холістичного розвитку підприємства.

Вибір управлінських сценаріїв можна ранжувати за пріоритетністю, що визначаються за допомогою експертних оцінок, з урахуванням сукупності напрямів діяльності та визначення їх взаємозв'язків.

Забезпечення порівняння вимірювачів ефективності та результативності функціонування підприємств залізничного транспортного машинобудування в різних напрямках реалізується виміром в частках одиниці всіх параметрів при розрахунку показників.

Розрахунок показників здійснюється на основі визначення холістичних критеріїв, що наведено в табл.5.8.

Таблиця 5.8

**Показники холістичного розвитку промислових підприємств
залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)**

Назва показника	Методика розрахунку показника
1	2
Коефіцієнт активності діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування ($K_{\text{АКТ.Д.}}$)	$K_{\text{АКТ.Д.}} = \frac{E_{\text{АКТ.Д.}}}{B_{\text{АКТ.Д.}}},$ де $E_{\text{АКТ.Д.}}$ – ефективність активної діяльності; $B_{\text{АКТ.Д.}}$ – витрати на активну діяльність
Холістичний параметр ефективності активності діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування ($X_{\text{АКТ.Д.}}$)	$X_{\text{АКТ.Д.}} = \left(\frac{П_{\text{АТТ.Д.}}}{КП_{\text{АКТ.Д.}}} \right) \cdot Стр_{\text{АКТ.Д.}},$ де $П_{\text{АТТ.Д.}}$ – прибуток від активної діяльності; $КП_{\text{АКТ.Д.}}$ – капітальні вкладення в активну діяльність; $Стр_{\text{АКТ.Д.}}$ – стратегічність активної діяльності
Кваліметрична оцінка сфери активності діяльності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (управління персоналом) ($K_{\text{в.АКТ.Д.}}$)	$K_{\text{в.АКТ.Д.}} = ПП \cdot З_p,$ де $ПП$ – продуктивність праці активної діяльності; $З_p$ – задоволеність роботою персоналу

Якщо за результатами показників, що здійснюються на основі розрахунку холістичних критеріїв розвитку підприємств залізничного

транспортного машинобудування спостерігається відхилення за деякими параметрами, то необхідно вживати заходів, виходячи з визначення пріоритетних напрямів. Очевидно, що активність діяльності підприємств залізничного транспортного машинобудування має першорядний пріоритет, тому що в іншому випадку підприємство не буде вважатися орієнтованим на холістичний розвиток.

Особливість інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування процесами полягає в тому, що актуальні питання найчастіше пов'язані з недостатньою ефективністю використання інтелектуального трудового капіталу.

Найважливіший напрям управління повинен бути соціально-орієнтованим, тому що ефективна мотиваційна політика призведе підприємство до більшої результативності при менших витратах на інші сфери діяльності.

Матеріально та морально мотивовані працівники, відчують свою значущість для холістичного розвитку підприємства, вони можуть працювати ефективно іноді в не зовсім ідеальних умовах. Запропоновані сценарні дії при вирішенні спірних питань і необхідності інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування, що відносяться до мотивації працівників наведено на рис. 5.35.

При формуванні концептуальних основ інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування необхідно враховувати стратегічну та оперативну функції, які є головними в цьому процесі.

При реалізації своєї основної мети інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (рис.5.36) необхідне вирішення наступних завдань на стратегічному та тактичному рівнях з визначенням рівня розробки проекту (монопроект, мультипроект, мегапроект):

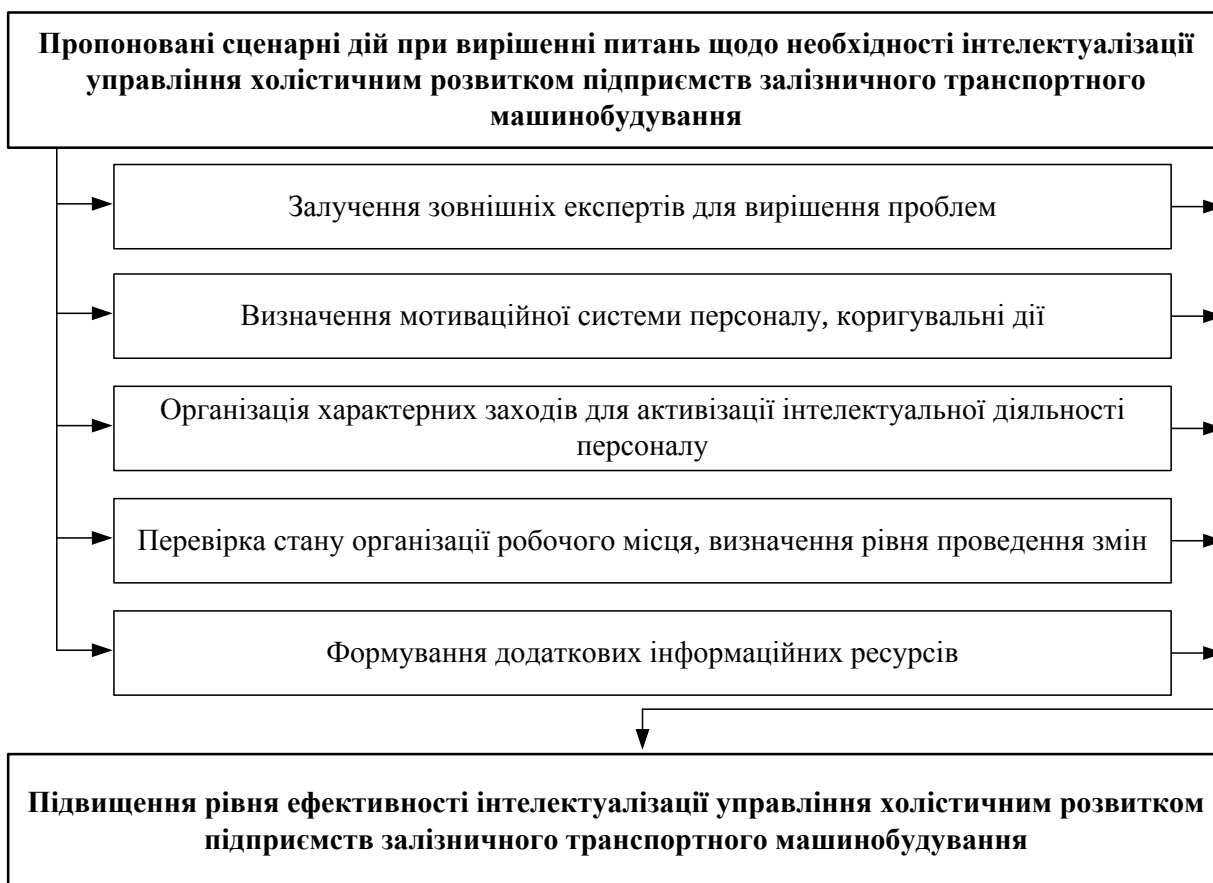


Рис. 5.35. Сценарні мотиваційний дії як об'єктивна необхідність інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

формування достатнього обсягу ресурсів відповідно до цілей холістичного розвитку (визначення загальної потреби в ресурсах, максимальне залучення власних ресурсів та ресурсів зовнішніх партнерів, ефективна система управління ресурсами, оптимізація систем використання ресурсного потенціалу, з урахуванням цілей підприємства та вимог стейкхолдерів);

формування найбільш ефективної реалізації сформованого обсягу ресурсів для основних напрямків холістичного розвитку підприємства, платоспроможності на кожному етапі його діяльності і забезпечує створення оптимальної структури ресурсів і достатній рівень самофінансування потреб

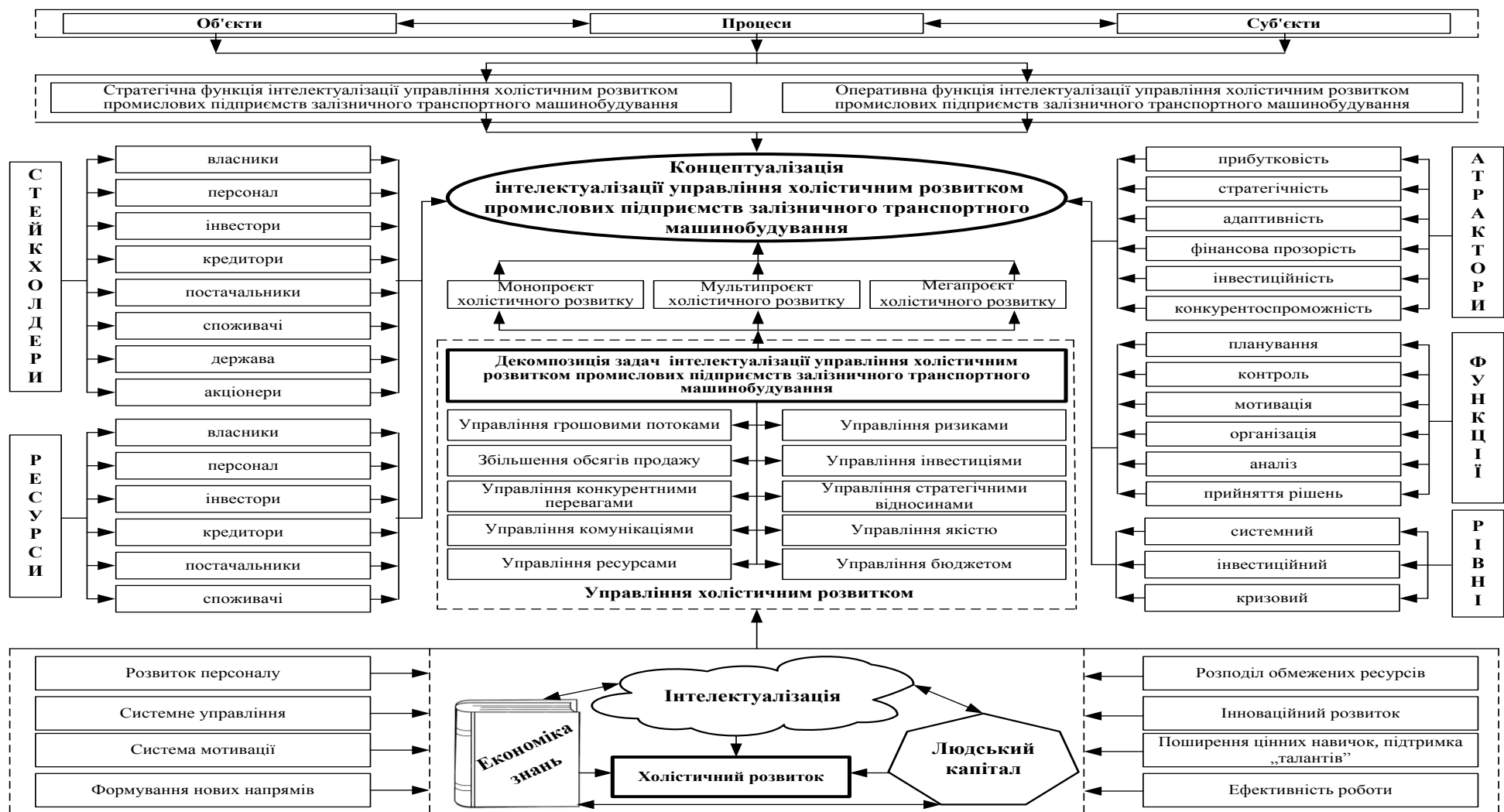


Рис. 5.36. Концептуалізація інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (авторська розробка)

(оптимальний розподіл ресурсів передбачає створення необхідної пропорційності їх використання шляхом формування атракторів холістичного розвитку для досягнення цілей підприємства);

нормалізація виробничого обороту за рахунок впровадження процесу інтелектуалізації управління (вирішується це завдання за рахунок формування ефективної системи управління підприємством шляхом забезпечення пропорційності використання ресурсів та підтримання необхідного їх рівня, що забезпечує зниження втрат від їх ефективного розподілу та використання з обов'язковим визначенням рівня розвитку підприємства, а саме: системного, інвестиційного або кризового);

забезпечення максимізації прибутку підприємства при передбачуваному або непередбачуваному рівнях ризику (досягається за рахунок ефективного процесу інтелектуалізації управлінської діяльності, залучення в обіг інтелектуальних активів підприємства, вибору високоефективних напрямків роботи. Для економічного розвитку підприємство повинно збільшувати рівень чистого прибутку, що передбачає його холістичний розвиток. Максимізація прибутку підприємства досягається за рахунок значного зростання рівня ризиків, тому що між цими показниками існує прямопропорційна залежність);

зниження рівня ризику при планованому обсязі прибутку (завданням підприємства є мінімізація рівня впливу ризику, що є підґрунтям для отримання прибутку, що може досягатися за допомогою використання різних видів інноваційної, операційної, трудової, інвестиційної, маркетингової і фінансової діяльності. Проведення обов'язкової «профілактики» та уникнення ризикованих дій з використанням інструментів внутрішнього і зовнішнього страхування);

досягнення стабільної рівноваги підприємства в процесі його холістичного розвитку за рахунок інтелектуалізації управління (стабільний холістичний розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування характеризується високими показниками стійкості).

Основна концепція інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування полягає в налагодженій ефективній організації діяльності, централізації потенційних ресурсів, що допомагає оперативно маневрувати і мобільно їх використовувати, а також концентрувати ресурси на найважливіших напрямках розвитку виробництва; розробці стратегічних та оперативних планів; уникнення ризиків та створення резервів на випадок непередбачених ситуацій, з обов'язковим врахуванням економіки знань та доцільного використання людського капіталу.

Отже, розробка концепції інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування дозволить:

врахувати вимоги стейкхолдерів;

оцінити наявні та приховані ресурси промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;

визначити атрактори розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування;

виявити ризики тощо.

Це буде основою для розширення ринків, впровадження нових технологій, з обов'язковим ефективним використанням трудового капіталу та елементів економіки знань, що допоможе концентрувати ресурси на найважливіших напрямках холістичного розвитку підприємства; розробці стратегічних та оперативних планів.

Висновки до розділу 5

Проблеми ХХІ століття характеризується константним зростанням змін в різних галузях. Вітчизняним підприємствам необхідні інноваційні

технології до яких відносяться методики розвитку креативності та нестандартного мислення у керівників і співробітників, стоїть завдання досягти конкурентних переваг у виробництві продукції або надання послуг. Для цього необхідно використовувати інструменти для генерації нових ідей та інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. Одним з таких інструментів є синектичний підхід, результатом якого є генерація ідей для впровадження в практику, конвертованих в користь.

У реальній практиці при формуванні інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств доцільно використовувати синектичний підхід дуже важливо дотримуватися послідовність його проведення. Синектичний підхід включає проблематизацію і цілепокладання та складається з етапів, які починаються з постановки цілей і завдань і формулювання проблеми. Керівнику, який управляє синектичним процесом, необхідно досягти ідентичного розуміння проблеми інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств у всіх учасників групової взаємодії.

В синектичному підході до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств відсутні творчі інструменти і технології генерації, що дозволяють кардинально долати стереотипи мислення за рахунок використання принципово інших механізмів мислення: аналогій, асоціацій, метафор і образів.

При високій конкурентній боротьбі все більше зростає роль трудових ресурсів, як одного з ключових факторів успіху, що безпосередньо впливають на досягнення основних цілей підприємства. У зв'язку з чим персонал, як головне джерело реалізації місії підприємства потребує відповідне матеріальне стимулювання.

Організація системи оплати праці залежить від того, як підприємство оцінює посади, які пріоритети встановлює при оцінці і яким чином буде ієрархію цінності цих посад. Як для економіки, в цілому, так і для-багатьох підприємств необхідно вибудовувати власну ієрархію посад на підставі їх

оцінки, а також постійно вдосконалювати систему оплати праці, передбачаючи можливість диференціації оплати як за безпосередньо виконану роботу, її якість, так і за досягнутий рівень кваліфікації, досвіду, вкладу, що сприяє підвищенню рівня інтелектуалізації.

Однією з систем дозволяють грамотно сформувати систему оплати праці є грейдерування.

Грейдерування дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці, точніше, базову винагороду, яку працівники отримують за виконання посадових обов'язків на відповідному їм рівні.

Філософія грейдингу полягає в розумінні тих змін на краще, які принесе сама система грейдерування, і прагнення до них, насамперед - це прозорість. Кожен працівник розуміє, чому він виконує саме такі посадові обов'язки і чому знаходиться саме на такому рівні в ієрархічній структурі підприємства. Обов'язки більш структуровані, можливість побудувати кар'єрні сходинки стає реальнішою і навіть прискореною. Чітке розуміння кожної зі сходинок робить прозорим шлях кар'єрного розвитку, і кожен працівник знає, на що він може розраховувати в майбутньому, при тому, що рух здійснюється не тільки за вертикальною віссю, а й за горизонтальною.

Отже, на підставі проведеного комплексного дослідження грейдів (грейдерування) на підприємствах, що дозволяє самостійно будувати ієрархію посад, яка є підґрунтям для створення ефективної системи оплати праці на основі грейдування, при якому є можливість гнучкого управління винагородою, формувати індивідуальний підхід до встановлення винагороди з урахуванням цінності посад і кваліфікації працівників для конкретного підприємства, що сприятиме підвищенню рівня інтелектуалізації.

Головною частиною життя більшої кількості людей є розвивання їх здібностей, вдосконалення навичок, удосконалення знань, реалізація основних потреб і мотивів за рахунок виконання професійної діяльності.

В дисертації проведено детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників, який свідчить про те, що питання формування ефективної системи мотивації було і є актуальним протягом всього існування людства. Формувалися мотиваційні теорії, впроваджувалися практичні рекомендації, які, в свою чергу, адаптувалися до змін суспільства, його вимог та намагалися ефективно використовувати потенціальні людські ресурси.

Реалізація мотиваційної концепції можлива за умов ефективної системи стимулювання інтелектуалізації, ініціативності та творчого підходу до роботи працівників підприємств, що забезпечує не лише їх розвиток, а й розкриває потенціальні можливості працівників, формуючи креативні напрями холістичного розвитку, підвищуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал, що є детермінантно-мотиваційною основою бізнес-моделі підприємств.

Основними напрямками інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств є раціоналізм (інтелект, розум), емпіризм (досвід) і віра (переконання, світогляд).

При прогнозуванні інтелектуалізації управлінських процесів на підприємстві необхідно акцентувати увагу на ті компетенції, які необхідні і затребувані при використанні потенціальних людських ресурсів, з урахуванням вимог цифрової економіки та фокусування на векторну направленість економіки знань, що буде підґрунтям для формування бізнес-моделі підприємств з розвитку процесу інноваційності та людської думки.

Низький рівень мотиваційної основи потенціального людського ресурсу знижує процес розвитку підприємств та суспільства в цілому, що формує актуальні векторні напрями трансформації на ринку праці та вимагає першочергової уваги.

В сучасних умовах власники, директори та керівники середньої ланки промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування знаходяться в умовах постійного стресу, що негативно відображається на їх діяльності та не дозволяє в повному обсязі продукувати інноваційно-

управлінські рішення. Актуальними стають проблеми, як відновити свою енергію, повернути втрачений баланс в життя, уникнути емоційного вигорання тощо. Механізми боротьби зі стресом формують інформацію чи можемо ми впливати на цей вибір, чи не втрачаємо ми себе і ефективні рішення в процесі виникнення конфліктних ситуацій.

В дисертації проаналізовано структуру формування копінг-стратегії на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування. Люди по-різному сприймають стрес. Вони можуть оцінювати його як загрозу або як вимога. Важкі стресові наслідки (в тому числі і емоційне вигорання) можливі тільки в тому випадку, якщо подія сприймається людиною як загроза. Сприйняття як вимога може, навпаки, провокувати емоційний підйом. Деякі продавці в анкетах зізнаються, що коли в роботі все гладко - їм навіть нудно.

Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холістичним розвитком підприємств.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [210, 211, 284, 366, 367, 368, 369, 370, 373, 375, 376, 386, 389, 393, 398, 403, 404, 405, 408, 460, 461].

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних постулатів забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, розробленні практичних рекомендацій, концептуальних і теоретико-методичних підходів до формування комплексного інструментарію для реалізації запропонованих напрямів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. У процесі теоретичного обґрунтування предметної площини дослідження запропоновано парадигму мистецтва інтелектуалізації управління підприємством, яка базується на фундаментальних положеннях науки про управління, враховуючи багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних системоутворюючих елементів, виявляючи об'єктивні закони їх формування і розвитку в результаті інтенсивного продукування креативних знань, яка визначає поліструктурну направленість нової економіки та формує детермінований причинно-наслідковий погляд, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дій з метою продукування і прийняття креативних рішень як основи формування мистецтва інтелектуалізації управління розвитком підприємства.

2. У ході дослідження удосконалено категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який базується на побудові системоутворюючій теоретичній індукційно-детермінованій основі використання теоретичного апарату дослідження, що дозволило сформулювати логічну сутність поняття «інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств», з урахуванням

(використанням) інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для продукування нових підходів в управлінні з метою досягнення цілей розвитку і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного його функціонування за допомогою взаємозв'язку поетапних керуючих рішень у непередбачуваних ситуаціях.

3. Унаслідок дослідження науково-теоретичних основ обґрунтовано історико-еволюційну трансформацію процесів управління як підґрунтя наукового позиціонування ідеології холізму в розвитку підприємств на основі архетипики як сукупності наукових поглядів і тенденцій у рамках історично-об'єктивних періодів розвитку суспільства, що формують ціннісно-смыслову основу, яка концептуально збагачує та перманентно удосконалює функціональні особливості та міжрівневі зв'язки систем управління завдяки накопиченню знань на різних науково-філософських рівнях, що створює парадигму змін базових архетипів і трансформацію типологічної стійкості й високого ступеня узагальнення, стійкого поєднання різних за етимологією і масштабом трактувань наукових поглядів.

4. На основі узагальнення існуючих наукових досліджень запропоновано методологічні підходи до наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств на засадах процесів розвитку сцієнтизму і антисцієнтизму, які базуються на об'єктивній основі визначення сутності науки як суперечливого напрямку позитивного або негативного впливу на людину і суспільство в аспекті вирішення ряду властивих задач, що є основою для формування відповідних управлінських систем і механізмів, які допомагають удосконалювати інтелектуально-інноваційні компетенції персоналу.

5. Проаналізовано та систематизовано сукупність методів і моделей оцінки рівня розвитку промислових підприємств (математичні методи, методи економічного аналізу, моделі оцінки ефективності управління,

методи стратегічного планування управління; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів, статистичні методи для оцінки) з урахуванням їх адекватності, точності, універсальності й економічності, що дозволяє достовірно оцінити рівень розвитку підприємств та є підґрунтям для забезпечення ефективності високоорганізованого інтелектуального управління холістичним розвитком підприємств.

6. За результатами проведеного дослідження удосконалено науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, який полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку для продукування ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств під суттєвим впливом ендогенного та екзогенного середовища для створення ефективної системи мотивації, використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів.

7. У роботі запропоновано синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який реалізовано на основі поєднання потенційно-альтернативних можливостей акумулювання інтелектуально-інноваційної активності людських ресурсів (персоналу) з використанням механізмів когнітивного дисонансу соціально-психологічної взаємодії в процесі інтелектуальної діяльності, реалізація яких забезпечує перманентне дослідження проблем холістичного розвитку з постійного пошуку нових інтелектуально-потенційних ресурсів, що радикально змінює векторну направленість функціонування підприємства.

8. Розроблено комплексні науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків у процесі інтелектуалізації управління

холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, які базується на положеннях сучасної ризикології та верифікації комплементарних критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків різної етимології, що постійно трансформуються і підвищуються у зв'язку зі змінами ознак ризику відповідно до формату розвитку соціально-економічних систем.

9. У результаті дослідження розроблено стратегічно-цільові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств., які базуються на консолідованій реалізації сукупності стратегічно-орієнтованих напрямів з урахуванням прямого та опосередкованого впливу мікро- та макросередовища, що є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на промислових підприємствах за допомогою використання групового інтелекту, знань, що були накопичені на промисловому підприємстві для розроблення проривних стратегічно-орієнтованих альтернатив їх холістичного розвитку.

10. За результатами дослідження запропоновано детермінантно-мотиваційну основу формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств на основі мотиваційного механізму, який базується на отриманні альтернативних синергетичних ефектів у процесі синтезу видів професійно-суспільного інтелекту, враховуючи потреби, можливості, знання, уміння, практичний досвід з метою ефективного використання людських ресурсів, що забезпечує планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей.

11. Сформовано інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який побудований на використанні мультиагентного підходу в реальному часі у безперервному потоці подій, що дозволяє системі управління автоматично реагувати на зміни стану

замовлень і ресурсів в реальному часі та базується на повній або частковій комбінації варіантів, в результаті яких система стежить за виконанням та ініціює перепланування в разі виявлення розбіжностей між планом і фактом; базується на холістичному підході, в рамках якого підприємство декомпонується до рівня мережі окремих автономних структур.

12. У роботі розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка базується на інтеграції фундаментальних принципових концепцій, а саме: інтелектуального капіталу; управління знаннями, ефективної організації; доводячи доцільність сенсу керуючого впливу на процеси самоорганізації системи та інтеграції інтелектуально-креативних ресурсів та інструментів управління в явному вигляді в структуру капіталу підприємства з урахуванням сукупності напрямів діяльності та визначення їх взаємозв'язків, структурної направленості, що дозволяє визначати інтелектуально-орієнтовані вектори розвитку на основі холістичного (цілісного) підходу до управління, тобто соціально-орієнтоване управління реалізується одночасно процесами та ресурсами, що формує ефективну мотиваційну політику підприємств з достатнім рівнем результативності при менших витратах на інші сфери діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н.. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
3. Айзенк Г. Ю. Интеллект: новый взгляд. *Вопросы психологии*. 1995. № 1. С. 111-131.
4. Академічний тлумачний словник Ел.ресурс - <http://sum.in.ua>
5. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. Пер. з англ.. під ред. Данілова В.И. Данільяна. М.: Прогрес, 1985. 328 с.
6. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : моногр. за наук. ред. проф., д-ра екон. наук Кузьміна О. Є.. Стрий ТзОВ «Укрпол», 2005. 250 с.
7. Амбарцумов А.,Стерликов Ф. 1000 терминов рыночной экономики. Справочное учебное пособие. М. Крон-Пресс 1993г. 302 с.
8. Амоша О. І., Гріневська С. М. Перспективні напрямки державної політики щодо капіталізації науки в сучасних умовах розвитку. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2012. Ч. 1. С. 9–14.
9. Амоша О. І., Саломатіна Л. М., Передерій С. Л. Аналіз причин низької інноваційної активності високотехнологічних підприємств України. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 165–179.
10. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003. 133 с.

11. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
12. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.
13. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : Монографія Львів : Світ , 1995. 296 с.
14. Андрущенко В. Україна і світ: авторитет освіти. *Вища освіта України*. 2006. № 4. С. 5–9.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія. за ред.: И. Ансоффа. Санкт-Петербург : Питерком, 1999. 416 с.
16. Апшай Н. І. Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації. *Проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. №9. С. 3–5.
17. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія - К. : Ліра К, 2013. 180 с.
18. Ареф'єва О. В. Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С. 7–14.
19. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5 (139). С. 78–92.
20. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Науковий журнал Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 111–119.
21. Ареф'єва О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економика и управление*

предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики. 2014. № 2. С. 36–43.

22. Афанасьєва М. Г. Теоретико-методологічні підходи моделювання ризику в процесі розвитку виробничо-економічної діяльності гірничорудного підприємства. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 77–82.

23. Базилевич В. Інтелектуалізація та індивідуалізація - основа формування нової парадигми класичної університетської освіти в галузі економіки і управління в контексті Болонського процесу. *Вища школа*. 2005. № 6. С. 28–97.

24. Базилійська Н.П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом. *Вісник ХНУ*. 2010. №2. С. 152–155.

25. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 216 с.

26. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. 2002. С. 20–23.

27. Берест М. М. Формування показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Х.: УкрДАЗТ-2014. № 45. С. 54–59.

28. Бир С. Кибернетика и управление производством. М. : Наука, 1965. 392 с.

29. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств . *Економіка підприємства*. 2011. № 11. С. 40–42.

30. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту. К. : Ельга-Н, Ніка-Центр, 2001. 536 с.

31. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. К.: Ніка-Центр, 2005. 600 с.

32. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
33. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. Москва: Мысль, 2005. 253 с.
34. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.
35. Богуш Л. Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні. *Туристично-краєзнавчі дослідження*: зб. наук. пр. Київ: Кармаліта, 2004. Вип. 5. С. 135–155.
36. Божанова О. В. Структурні перетворення, як шлях виходу машинобудівних підприємств із кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 149–152.
37. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента, пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2007. 344с.
38. Бояринова К. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 230–235.
39. Бояринова К. О., Цатурян Л. С. Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 3. С. 58–61.
40. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу* № 1(55), 2019 С. 142–150.
41. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачин. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
42. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : моногр. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
43. Булгаков С. Н. Философия хозяйства. М. : Новые технологии, 1999. 367 с.

44. Бункина М. К., Семенов А. М. Экономика и психология. На перекрестке наук. М.: Дело и Сервис, 1999. 263 с.
45. Бутко М. П. Методологічні аспекти кластеризації промислового комплексу регіону. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 38–43
46. Бутнік-Сіверський А. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 20–24.
47. Бутнік-Сіверський О. Б. Трансформація інтелектуальної власності інноваційний продукт. *Інтелектуальний капітал*. 2003. №5. С. 3–12.
48. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель (Пер. с англ. Г.И. Левитан). Мн.: ООО Поппури, 2001. 256 с.
49. Валінкевич Н. В. Інтелектуалізація розвитку підприємств *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 трав. 2016 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 110–116.
50. Вачевський М. В. Соціально-економічні аспекти використання інтелектуальної власності в сучасних умовах. Теорія і практика. К.: Центр навч. літ., 2004. 376 с.
51. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. *Серія : «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.
52. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Пер. с нем. Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н.Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
53. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Перекл. з німецької Погорілого О. К.: Основи, 1994. 261 с.
54. Вегера С. А. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії. *Актуал. проблеми економіки*. 2004. № 2. С. 4–16.
55. Великі українці: Енциклопедія Укл. Клімов А.А. Харків: Ранок, 2008. 125 с.

56. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Проблеми науки*. 2003. №4. С. 21–31.
57. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52–59.
58. Вернадский В. И. Несколько слов о ноосфере. *Успехи современной биологии*. 1944. № 18. Вип. 2. С. 113–120.
59. Вечканов Г.С. Экономическая теория. Стандарт третьего поколения, 2017. 512 с.
60. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62). С. 71–76.
61. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України*. 2000. № 5. С. 13–23.
62. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Економічний ризик: ігрові моделі, К.: КНЕУ, 2002. 446 с.
63. Вішнівська Б. Методи мінімізації фінансових ризиків. *Економіст*. 2007. № 6 С. 58–59.
64. Власюк О. С., Яценко Л. Д. Людський розвиток в Україні: чинники та проблеми. Стратегічні пріоритети, № 1 (38). *Національний інститут стратегічних досліджень. Науково-аналітичний щоквартальний збірник*, 2016. С. 43–54.
65. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. Львів: Видавництво ЛБА, 2001. 540 с.
66. Вовканич С. Й., Семів Л. К. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. *Регіональна економіка*. 2007. №4. С. 7–19.

67. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18–24.

68. Войтко С. В., Моїсенко Т. Є. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств: монографія. Київ: Альфа Реклама, 2014. 160 с.

69. Войтко С. В., Мяло Н. С. Оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 180–185.

70. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.

71. Воронкова В. Г. Нова парадигма філософії економіки ХХІ століття. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 46. С.19–32.

72. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. 272 с.

73. Востряков О. В. Система управління як складова стратегічної архітектури підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 99–106.

74. Габович Б. А., Данг А. З., Мищенко А. В. Стохастическая модель принятия инвестиционных решений в условиях риска. *Финансовый менеджмент*. 2003. №4. С. 56–59.

75. Гавкалова Н. Л., Василенко Ю. В. Визначення складових елементів структури інтелектуального капіталу. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 13. 2015. С. 80 – 91.

76. Гавкалова Н. Л., Севастьянов С. В. Економічна природа інтелектуального капіталу. *Економіка розвитку. Науковий журнал*. – №1 (73). 2015. С. 77–82.

77. Гавкалова Н. Л. Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 6. С. 65–70.
78. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
79. Гавкалова Н. Л., Чистякова А. В. Особливості управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань : монографія. Х. : Видво ХНЕУ, 2013. 191 с.
80. Гавриш О. А., Бояринова К. О. Диференціація промислових підприємств як інноваційно функціонуючих виробничо-економічних систем. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2015. № 12. С. 417–424.
81. Газіна Л. І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ ХПІ*. 2012. № 58(964). С. 28–32.
82. Ганущак–Єфименко Л. М. Моделювання організації взаємодії процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1. С. 90.
83. Гегель Г. В. Философия права. М., 1990. 127 с.
84. Геець В. Інститути у розширенні технологічної модернізації економіки України. *Журнал Європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 3. С. 255–265.
85. Геець В. М., Семиноженко В. П. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД Університетська книга, 2005. 582 с.
86. Геець В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку моногр., 2020, ВБ Академперіодіка. 456 с.
87. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
88. Глушков В. М. Кибернетика. Вопросы теории и практики. – М.: Наука, 1986. 488 с.

89. Гонтарєва І. Кількісна оцінка затрат інтелектуальних ресурсів при визначенні комплексної ефективності розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 8. Ч.2. С. 91–94.

90. Гораль Л. Т., Войтків Т. Застосування кластерного підходу – умова підвищення ефективності інноваційного розвитку регіону. *Економічний аналіз*. 2012, № 2 ТНЕУ. С. 112–116.

91. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємства. Київ, Знання 2010, 463 с.

92. Горпинченко А. П. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі на основі системного та процесного підходів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 66 (1039). С. 57–65 .

93. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе: пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 498 с.

94. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Зв'язок, 2000. 152 с.

95. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. С. 104–107.

96. Губерський Л. В., Андрущенко В. П. Філософія освіти ХХІ століття: пошук пріоритетів.: відп. ред. А.Є. Конверський, Л.О. Шашкова. *Сучасна українська філософія: традиції, тенденції, інновації : зб. наукових праць* К.: Київський університет, 2011. 303 с.

97. Гудзь О. Є. Ризики в системі управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Агроінком*. 2007 р. № 5. С. 92 – 95.

98. Гуржій А. М, Каракай Ю.В. Інноваційна діяльність в Україні: Монографія. К.: УкрІНТЕІ. 2012. 152 с.

99. Давидова О. Ю., Чобіток В. І. Формування стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку Харківського регіону. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах*

світової інтеграції: досягнення та перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 верес. 2019 р., Харків - Варна). Харків - Варна: ХДУХТ, 2019. С. 18–21. (Особистий внесок автора: запропоновано показники соціально-економічного розвитку Харківського регіону).

100. Дейнека О. Г. Маковський М. С. Проблеми реформування залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 57–62.

101. Денисенко М. П., Л. І. Михайлова А. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід. монографія. Суми: Університетська книга, 2008. 490 с.

102. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста. М.: Прогресс, 1971. 645 с.

103. Денисюк О. В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 8. С. 204–218.

104. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11–18.

105. Дикань В. Л., Корнілова І.В. Інтелектуальні інвестиції в логістичних системах *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 199–203.

106. Дикань В. Л., Чебанова Н. В. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науковопрактичних статей*. Х.: УкрДАЗТ. 2009. № 25. С. 11–20.

107. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць*. Харків, УкрДУЗТ, 2018. № 62. С.297-305.

108. Дикань О. В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 152–158.
109. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія Економіка*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.
110. Добров Г. М., Ершов Ю. В., Левин Е. И., Смирнов Л. П. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. К.: Наукова думка, 1974. 160 с.
111. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
112. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. К. : Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
113. Доронін А. В. Інтелектуалізація капіталу і освітні процеси виробничої організації. *Економіка и управление*. 2006. № 4. С. 13–18.
114. Дробишева О. О., Керничшин Ю. В. Прогнозування розвитку промислового підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Випуск 5. С. 158–163.
115. Другов О. О. Інтелектуалізація як фактор забезпечення економічного зростання в Україні. *Економічний форум*. 2012. №2. С. 50–56.
116. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. СПб.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 160 с.
117. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры: практика и принципы. М. : Book chamber international, 1992. 354 с.
118. Дуднєва Ю. Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2014. № 4. С. 67–74.
119. Дяченко Т. А. Конкурентне середовище як основа розробки стратегії розвитку бізнесу. *Вісник Національного технічного університету*

«Харківський політехнічний інститут». *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків: Національний технічний університет Харківський політехнічний інститут, 2007. № 16. С. 86–91.

120. Дяченко Т. А. Особенности разработки стратегий фирм в условиях глобализации. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків, 2006. № 02 (1). С. 71–74.

121. Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст*. - 2012. - № 8. - С. 64–69.

122. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. - Київ-Тернопіль: Академія народ. господарства, 2002. 951 с.

123. Економічний словник за ред. Завадського Й. С., Осовської Т. В., Юшкевич О. О. Київ, Кондор 2006, 356 с.

124. Енгельс І. О. Засади підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок оптимізації структури витрат. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : «Економіка»*. 2014. Т. 22. Вип. 8 (1). С. 52–57.

125. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. За ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.

126. Енциклопедія сучасної України. Ел. ресурс - http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12399 (дата звернення 15.02.2020).

127. Етнічність: Енциклопедичний довідник. Укл. В.Б. Євтух. – К.: Фенікс, 2012. 395 с.

128. Євсєєва О. А. Аналіз наявних проблем і тенденцій розвитку залізничного транспорту України. Матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції. Наука і цивілізація. 2016 (30 січня – 7 лютого 2016 р., Великобританія, р. Шеффілд)]. Volume 5. Economic science. Sheffield : Science and education LTD, 2016. С. 49–51.

129. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Знання, 2006. 408 с.
130. Єлагін Ю. В., Глущенко Ю. В., Цапко Л. В. Стан і оновлення рухомого складу в умовах реформування Укрзалізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 209–216.
131. Єлісєєва О. К., Решетняк Т. В. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: монографія. Краматорськ: Донбаська державна машинобудівна академія, 2007. 208 с.
132. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 204–208.
133. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 223с.
134. Жураковська І. В., Жураковська Ю.С. Сова Методичні аспекти оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства: обліковий вимір Економічні науки. Збірник наукових праць ЛНТУ. Випуск 9(33). Частина 1. Луцьк : ЛНТУ, 2012. С. 398 І.В. Жураковська Ю.С. Сова 410.
135. Забродский В. А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
136. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
137. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання: монографія. Львів: ЗУКЦ, 2010. 232с.
138. Зайцева І. Ю. Стратегія розвитку залізничного транспорту України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 302–304.
139. Зайцева І. Ю., Сиромятнікова О. О. Інвестування як домінанта економічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 17–174.

140. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств. *Наукові праці МАУП. Міжрегіональна Академія управління персоналом*, м. Київ., 2015, вип. 44(1), С. 158–165.

141. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ Укрзалізниця. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія «Економічні науки»*. Чернігів: ЧДТУ, 2016. № 3 (7). С. 123–124.

142. Зоріна О. І. Механізм забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2012. Вип. 39. С. 152–158.

143. Зоріна О. І. Модель стійкого соціально-економічного розвитку залізничного комплексу України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №38. С.117–124.

144. Зубчинська Н. М. Інтелектуалізація праці на робочому місці та її забезпечення на промисловому підприємстві (на прикладі коксохімічних підприємств): автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Х.: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН Укр., 2012. 20 с.

145. Іванова М. І., Маркус О. Е. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. №48/2. С. 189–196.

146. Іванова Т. В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств. 2014. 23 с. Режим доступу: rada.kpi.ua/files/Aref_Ivanova.pdf (дата звернення 20.02.2020).

147. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.

148. Івченко І. Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств. *Вісник Переяслав-Хмельницького. Державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди*. 2008. № 4. С. 100–108.

149. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. К.: Центр навч. літератури, 2004. 220 с.
150. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С. 111-119.
151. Інформація про Українські залізниці. Міністерство інфраструктури України. Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/content/informaciya-proukrainski-zaliznici.html> (Дата звернення 17.11.2019).
152. Іщук С. О. Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. №1(10). С. 91–96.
153. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. Хмельницький: ПВНЗ Хмельницький економічний університет, 2015. Вип. № 4 (40). С. 117–120.
154. Каличева Н. Є., Груник І. С. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок конкурентних стратегій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 79–87.
155. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків: УкрДазт, 2012. 382 с.
156. Калініченко Л. Л., Дикань В. Л., Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2012. Т. 1, Випуск. С.98–112.
157. Кант І. Критика практичного розуму. Пер. з нім., прим. та післямова І. Бурковського; наук. ред. А. Єрмоленко. К.: Юніверс, 2004. 240 с.

158. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств: автореферат: 08.06.01 НАН України. Інститут регіональних досліджень. 2005. 20 с.
159. Карлова О. А., Чобіток В. І., Щербак О. О. Організаційно-структурні трансформації на сучасних промислових підприємствах: теоретичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2019. № 7 (14). Ел. доступ: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/187/201> (дата звернення 25.02.2020).
160. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва: Економіка, 1991. 239 с.
161. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
162. Кваско А. В. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства. Наукові записи. 2017. 1 (54). С. 11–118.
163. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу. Економіка України. 2003. №4. С. 28–34.
164. Кизим М. О. Белікова Н. В., Мощицька Т. О. Соціально-економічний розвиток регіонів України та модернізація їх устрою: монографія, Х.: ВД ІНЖЕК, 2011. 304 с.
165. Кизим М. О., Іванова О. Ю. Формування потенціалу саморозвитку регіонів України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(1). С. 15–20.
166. Кислий В, Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2015. № 12. С. 28–37.
167. Кірдіна О. Г. Інноваційно-інвестиційний потенціал залізничного транспорту та особливості його структури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №31. С. 176–180.

168. Кірдіна О. Г., Коловойда Д. С. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 190–196.

169. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття. *Молодий вчений*. 2015. №3 (18) Частина 1. С. 72 –77.

170. Кісь С. Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 25–33.

171. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємства: основні визначення і поняття. *Молодий вчений* № 3 (18) березень, 2015 р. С. 72-76.

172. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т.1. С. 174–178.

173. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2013. № 32. С. 24–29.

174. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

175. Климович Н. І. Еволюція поглядів на інтелектуальний капітал. *Бізнесінформ*. 2014. №2. С. 215–219.

176. Коваленко К. В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Електронні наукові фахові видання. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ

177. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія К. : Лібра, 2003. 280 с.

178. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці.– 2007. №4. С.4–9.

179. Колот А. М. Наука про працю і соціально-трудові відносини: становлення, начала теоретико-методологічного оновлення. Формування ринкової економіки : *Зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 2.* – К.: КНЕУ, 2012. С. 15–35.

180. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

181. Кондратьев В. Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. Москва: Наука, 2013. 318 с.

182. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг.ред. О.Г.Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.

183. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249–259.

184. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.

185. Корчевська Л. О., Жосан Г. В. Методологічні питання економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. Вип. 29. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010_29/10klosoe.pdf

186. Коюда В. О., Костіна О. М. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес -Информ*. 2009. № 12. С. 47–49.

187. Крайнев П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. Монографія К.: Концерн “Видавничий Дім Ін Юре, 2004. 448 с.

188. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2009. №1. С. 169–177.
189. Крейдич І. М., Бояринова К. О., Ляшенко О. О. Передумови та проблеми застосування резервів активізації інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11. С. 47–50.
190. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 171–181.
191. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №32. С. 17–28.
192. Кривоус В. Державна підтримка інновацій у постіндустріальних країнах. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. Вип. 2. С. 170–177
193. Кривошей В., Грек Д. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання. *Економічний аналіз*. 2009. Випуск 4. С. 46–48.
194. Кримський С. Б. Запити філософських смислів монографія К.: Вид. ПАРАПАН, 2003. 240 с.
195. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 26–37.
196. Кузьмін О. Є., Князь С. В.. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: моногр. за ред. Кузьміна О.Є. Стрий: ТзОВ Укрпол, 2005. 250 с.
197. Кузьмін О. Є., Смиковчук Т. В.. Класифікація видів реструктуризації підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту Львів. політехніка*. 2012. № 727. С. 181–188.

198. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять мотивація та мотивування у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352.
199. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Етимологія та типологія розвитку підприємств / *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2016. №21 (5). С. 86–92.
200. Кузьмін О. Є., Ліпич О. А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С. 137–144.
201. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджмент. К.: ТОВ Академвидав, 2003. 416 с.
202. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Декомпозиція чинників і критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий журнал Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 217–225.
203. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 23(1). С. 81–85.
204. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і доповн. К.: Фенікс, 2012. 328 с.
205. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. Москва: Прогресс, 1997. Т. 1. 493 с.
206. Лазаренко О. В. Проблеми інноваційного підходу в державному управлінні в контексті сучасних теорій управління. *Наукові праці МАУП*, 2011, вип. 4(31). С. 70–74.
207. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія, Львів: Кальварія, 2008. 330 с.
208. Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Вісник*

Житомирського державного технологічного університету. Серія: «Економічні науки». 2016. № 4. С. 158–169.

209. Левкіна Р. В., Грінь Д. С. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: 2013. 318 с.

210. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Мотивація як фактор підвищення ефективності кадрового потенціалу. *Україна у світовому інтеграційному просторі: економічні, соціальні, політичні та екологічні проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (10 груд. 2013 р., Донецьк). Донецьк : ДонДУУ, 2013. С. 255–257.

211. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочн. наук.-практ. конф. (22–25 жовт. 2013 р., Харків). Х.: УПА, 2013. С. 370–372.

212. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С. 57–61.

213. Леонов Д., Бурмака М., Юрса М. Індекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення. *Ринок цінних паперів України*. 2007. № 7/8. С. 73–86.

214. Ложкін Г. В., Спасенников В. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: Навчальний посібник. К.: ВД Професіонал, 2004. 304 с.

215. Лозовий В. С. Реформування наукової сфери як чинник переведення економіки України на інноваційну модель розвитку. *Політологічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 147–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2016_5_17.

216. Лук'янова В. В. Розробка програми управління ризиком на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2006. №2, Т.2. С. 27–31.

217. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
218. Лукашевич В. К. Философия и методология науки: учебное пособие. Минск: Соврем. Шк., 2006. 320 с.
219. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
220. Луцик М. В. Теоретичні концепції розвитку інтелектуальних ресурсів. *Фінансовий простір*. 2013. №4(12). С. 198–205.
221. Луцик М. В. Роль інформації та знань в розвитку інтелектуальних ресурсів національної економіки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2014. Випуск 51 С. 275–281.
222. Луцишин З. О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації. К.: Друк, 2002. 345 с.
223. Макс Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 432 с.
224. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання, Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
225. Манойленко О. В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем, Електронний ресурс, БІЗНЕС ІНФОРМ. 2015. № 12. Режим доступу: [www. business-inform.net](http://www.business-inform.net). (Дата звернення 23.01.2020).
226. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі) / К. Маркс. К, 1982. 1540 с.
227. Маркс К., Енгельс Ф. Твори. У 50 т. Т.24. Київ : Видавництво політичної літератури України, 1962. 645 с.
228. Марценюк Л. В. Інноваційний розвиток пасажирської залізничної компанії: *понятійний аспект Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна Проблеми економіки транспорту*, 2017. № 14. С. 36–51.

229. Матвій І. Є. Інноваційна діяльність підприємств: тенденції, чинники впливу та шляхи активізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 375–379.

230. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США, М.: Прогресс, 1966. С. 35

231. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 188 с.

232. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний університет*, Харків, 2013. № 20 (993). С. 18–22.

233. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 81–85.

234. Мельтюхова Н. М. Державне управління як єдність діяльності та відносин. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2010. 204 с.

235. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М. Основы менеджмента. Дело, 1997. 704 с.

236. Мирончик О. Відплив інтелекту як фактор конкурентоспроможності в глобалізованому світі. *Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць*. К.: ІСЕМВ НАН України, 2011. № 2 (67). С. 178–185.

237. Михальченко Г. Г. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. № 8. С. 530–534.

238. Мікловда В. П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: Полтавський університет економіки та торгівлі, 2013. 231 с.

239. Місько Н. В. Методологія моделювання наукового тезаурусу вітчизняної теорії управління освітою. *Науковий вісник Ужгородського*

університету. Сер. : «Педагогіка. Соціальна робота», 2016. Вип. 1 (38). С. 183–186.

240. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.

241. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.

242. Мних О. Б., Захарчин Г.М., Гончаров Є.В. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи, *Журнал «Регіональна економіка*. 2011. №4. С.132–139.

243. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства: методологія, інструментарій, організація : монографія. Харків : Видавництво Одиссей, 2008. 288 с.

244. Момот Т. В., Кадничанський М. В., Лобанов О. А., Рудь Н. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія, Х: Фактор, 2010. 220 с.

245. Момот Т. В., Тараруєв Ю.О. Застосування методу надлишкових прибутків в процесі оцінки інтелектуальних активів будівельних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №83. С. 85–85.

246. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 178 с.

247. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 20. С. 148–150.

248. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2011. 416 с.

249. Мочерний С. В., Мочерна Я. С. Політична економія: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: Знання, 2007. 684 с.

250. Назаров Н. К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2012. № 2 (69). С. 157–161.

251. Немчинов В. С. Социология и статистика. *Вопросы философии*, 1955. № 6. С. 19–30.

252. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.

253. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506 с.

254. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання. *Вісник МНТУ. Серія «Економіка»*, 2010. 2 (5). С. 93–102.

255. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія, Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

256. Павленко І. А., Петренко Л. А. Інноваційне підприємництво як наукова категорія, інвестиції. *Практика і досвід*, 2014. № 16. С. 12–15.

257. Панченко Е. О. Еволюція поглядів та сутність поняття інтелектуального. *Молодий вчений*. 2014. №7. С. 59–62.

258. Пархоменко Е. С., Федорова Ю. В. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий приборостроительной и электротехнической отраслей промышленности Украины. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. Випуск 234: В 4 т. Т. III. С. 771–780.*

259. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету ХПІ економічні наук: зб. наук. пр.* Харків: НТУ ХПІ, 2018. № 15 (1291). С. 53–63.

260. Перерва П. Г., Косенко О. П., Косенко А. В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного

потенціалу. *Вісник Нац. техн. ун-ту ХПІ* : зб. наук. пр. Харків: НТУ ХПІ, 2012. № 51 (957). С. 68–73.

261. Перерва П. Г., Косенко А. В. Розвиток організаційного механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на основі функціонального підходу. *Економіка розвитку*, 2009. № 1. С. 11–16.

262. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем. Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. 110 с.

263. Петренко В. П. Лібералізація економіки та проблеми управління регіоном / В. П. Петренко та інші. Івано-Франківськ. 1998. 270 с.

264. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.

265. Петренко В. П., Луцик М. В. Щодо уточнення інтерпретації економічної категорії «інтелектуальні ресурси» стратегічного розвитку. *«Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем»*. Збірн. тез доповідей IV-ї Всеукраїнської наук.-практ. Конференції (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня, 2013 року). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. С. 118–120.

266. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія. Івано-Франківськ: ПП Курилюк В.Д., 2009. 196 с.

267. Петрович Й. М., Прокопишин–Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.

268. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 424 с.

269. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193–196.

270. Побережна Н. М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. Одеса: МГУ, 2016. № 21. С. 81–86.

271. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін. Фінансовий менеджмент. За заг. ред. проф. Поддєрьогіна А. М. К.: КНЕУ, 2005. 535 с.

272. Позднякова Л. О., Білецька Д. О., Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 51–56.

273. Поляков М. В. Сутність та прояви інтелектуалізації світогосподарського розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 13*. 2016. С. 84–88.

274. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: моногр. Х.: ИнжЭк, 2004. 144 с.

275. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Структура визначення інтегрального показника системної ефективності розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. № 1. С. 86–94.

276. Поперечнюк В. М. Інтелектуалізація сучасного суспільства. *Проблеми та перспективи. Журнал «Інформація і право»*. 2013. №3(9). С. 83–90.

277. Поплавська Ж., Поплавський В. Інтелектуальний капітал економіки знань. *Вісник НАН України*. 2007. №2. С. 52–62.

278. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.

279. Продіус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17–22.

280. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми інноваційного розвитку

кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 берез. 2020 р., Київ). К.: КНУТД, 2020. С. 171–173.

281. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.

282. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65–75.

283. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Грейдінг як інструмент підвищення рівня інтелектуалізації на підприємствах. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16–17 квіт. 2020 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 152–155.

284. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в економічній освіті. *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії: Open Forum-ITME-CRS 2019*: матеріали Першого Всеукр. відкритого наук.-практ. форуму (10–13 жовт. 2019 р., Одеса) Одеса. 2019. С. 35–37.

285. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання. *Сталий розвиток – стан та перспективи*: матеріали Міжнар. наук. симпозіуму SDEV'2020 (12–15 лют. 2020 р., Львів - Славське). Львів – Славське: 2020. С. 288–290.

286. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ. 2013. 212 с.

287. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Сучасні трансформації в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком суб'єктів господарювання. *Розбудова єдиного відкритого інформаційного простору*

освіти впродовж життя: матеріали другого Міжнар. наук.-практ. WEB-форуму (25–27 берез. 2020 р., Київ-Харків). Київ-Харків: УПА, 2020. С. 249–251.

288. Прохорова В. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування складних виробничо-господарських систем. *Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики» ДНУ*. Дніпропетровськ. 2010. Вип. 265, Т.4 С. 956–967.

289. Прохорова В. В., Ярмолюк В. І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економика и управление*. 2013. № 2. С. 28–33.

290. Прохорова В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків, УкрДАЗТ, 2010. 282 с.

291. Прошак В. В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» Львів, 2002. 21 с.

292. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госпва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.

293. Радіонова Н. Й. Оцінка інноваційного розвитку підприємства: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 164 с.

294. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход: учебник Р.-на Д.: Март, 2007. 620 с.

295. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

296. Рубан В., Чубукова О., Некрасов В. Инновационная модель стратегического развития Украины: методология и опыт. *Економика України*. 2003. № 6. С.14–19.

297. Руда Р. В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2009. № 3 (7). С. 54–59.
298. Рюс Жаклін Поступ сучасних ідей: Панорама новітньої науки Пер. з фр. В. Шовкун. К: *Основи*, 1998. 669 с.
299. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и Связь, 1993. 315 с.
300. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или история будущего. *Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология*. Под ред. Иноземцева В. Л. М.: Academia, 1999. С. 337–371.
301. Самуельсон П. А., Нордхаус В. Д. Экономика. Изд. 16-е. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 688 с.
302. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства : монографія для наукових та промислових організацій і вищих навч. закл. освіти. Чернігів : Чернігівський держ. ін-т економіки і управління, 2008. 260 с.
303. Світличин І. І. Інтенсифікація як засіб забезпечення ефективності виробництва: теоретико-методологічні аспекти оцінювання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 1 (28). С. 268–278.
304. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. №4(16) С. 141–145.
305. Семенова В. Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток – основа конкурентоспроможності промислових підприємств. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення за заг. ред. Янкового О. Г. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
306. Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал: проблеми реалізації. *Економіка і управління*. 2013. №6 С. 8–14.

307. Сисоєва С. О., Соколова І. В. Тезаурус наукового дослідження : визначення, структура, характерні ознаки. Освітологія: витоки наукового напрямку: монографія за ред. Огнев'юка В. О. К. : ВП «Едельвейс», 2012. 336 с.

308. Ситник Й. С. Моделі процесу інтелектуалізації систем менеджменту промислового підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2012. №11 (182), Ч. 1. 2012. С. 435–443.

309. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2014. №4(14). С. 32–36.

310. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права. URL: http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law/?f=0JzQldCW0JQ=&t=0JzQmNCd0Jg=&nt=232&p=5 (Дата звернення 10.03.2020).

311. Словник іншомовних слів. За заг. ред. О. С. Мельничука. Київ, 1974. 776 с.

312. Словник української мови: в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда та ін. Київ: Наук. думка, 1970–1980.

313. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 79–82.

314. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.; пер. с англ. ; предисловие Афанасьева В. С. М. : Эксмо, 2007. 960 с.

315. Смірнов О. О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 11(41). С. 116–125.

316. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір: Монографія. К: Обрії, 2004. 335 с.

317. Степанова О. М., Волков А. А. Оцінка інформаційних ризиків в умовах розвитку інформаційної системи підприємства. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 10. С. 106–110.

318. Стец І. І. Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал „Інноваційна економіка”*. 2013. № 6. С. 183–187.

319. Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року. Міністерство інфраструктури України. Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/files> (Дата звернення 16.03.2020).

320. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2004. 23 с.

321. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации. *Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология*. Под ред. Иноземцева В. Л. М.: Academia. 1999. С. 337–400.

322. Теплюк М. А. Сутнісна характеристика та таксономія ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 13(2.) С. 80–84.

323. Тимофєєва К. О. Аналіз проблем інноваційної активності промислових підприємств. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 45 (1266). С. 102–106.

324. Тимошенко Д. В., Петренко В. П. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень. *Наукові вісті Галицької Академії*. 2008. №2(14). С. 97–102.

325. Ткаченко В. А. Інтелектуальний потенціал в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин: монографія. Д.: Моноліт, 2008. 274 с.

326. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

327. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134.

328. Толстова А. В. Залізничний комплекс України як основа економічної безпеки країни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. - 2012. №37 С.75–78.

329. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. 411 с.

330. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века. М.: Издательство «АСТ», 2009. 669 с.

331. Транспортна стратегія України на період до 2020 року (Електронний ресурс). Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> (дата звернення: 07.05.2018).

332. Третяк В. П. Вплив соціальної сфери на соціалізацію трансформації економіки України. *Науковий економічний журнал «Актуальні Проблеми Економіки»*. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2009. С. 94–98.

333. Третяк В. П. Комплексна оцінка ефективності інвестиційного проекту розвитку соціальної інфраструктури організації залізничному транспорту з урахуванням його впливу на соціально-економічний розвиток регіону. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. №2(23). С. 107–112.

334. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія. Харків: Харківський державний економічний університет, 2008. 364 с.

335. Україна: Інтелект нації на межі століть: монографія за ред. В. К. Врублевського. К. : Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 516 с.

336. Українська Л. О., Волошко Н. О. Дослідження економічної природи та особливостей виникнення корпоративних відносин. *Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДБА, 2012. № 55. С. 274–284.*

337. . Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т.В Київ: КНЕУ, 2008. 516 с.

338. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник за заг. ред. Іванова Ю. Б., Кизима М. О. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2010. 320 с.

339. Ус Ю. В., Обидєннова Т. С. Структурні перетворення машинобудівних підприємств як ефективне поєднання реорганізації, реструктуризації та організаційних змін. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: Зб. наук. праць. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х.: НТУ «ХПІ», 2014. № 33 (1076) С. 54–62.*

340. Файоль А. Общее и промышленное управление.– М.: Республика, 1992. 349 с.

341. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА - М , 2000. 312 с.

342. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 491с.

343. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник, 6–е изд. Спб.: Питер. 2008. 448с.

344. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ. 2004. 316 с.

345. Федулова Л. І., Корнєєва Т. М. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства. *Актуальні проблеми економіки, 2010. – №4(106). С. 73–86.*

346. Федулова Л. І., Колош М. О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2007. Вип. 3. С. 48.

347. Фінансове забезпечення розвитку підприємства: монографія за ред. Бланк І. О. К.: Київ. нац.торг. екон ун -т , 2011. 344 с.
348. Фомина А. В., Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному. URL: <http://finances-world.ru/load/38-1-0-445>
349. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: пер. с англ. Москва: Финансы и статистика, 1989. 206 с.
350. Фридман М. Методология позитивной экономической науки. ТНЕБІБ. 1994. Вып А. 52 с.
351. Харкова Л. О. Глобалізація світової економіки та її вплив на міжнародний рух капіталу. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2009. Вип. 82, ч. 2. С. 95–100.
352. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4. С. 100–110.
353. Харченко В. П., Шмельова Т. Ф., Сікірда Ю. В. Прийняття рішень оператором аеронавігаційної системи: монографія. Кіровоград: Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету, 2012. 292 с.
354. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Основні тенденції та проблеми розвитку науки в Україні. *Проблеми економіки № 2 (40)*, 2019. С. 62–72.
355. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні: монографія. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2005. 252 с.
356. Хейне П., Боуттке П., Причитко Д. Экономический образ мышления. Пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. 544 с.
357. Хитра О. В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу. *Вісник національного технічного університету „ХПІ”*. Збірник наукових праць. Харків: НТУ „ХПІ”. 2012. №13. С. 155–165.
358. Ходаківський Є. І. Ноогештальти національної економіки : синергетичний контекст. *Інтелектуальна економіка : глобальні тенденції та*

національні перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 15 трав. 2015 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 7–13.

359. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. С. 45–48.

360. Чебанова Н. В., Кірдіна О. Г. Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом залізничного транспорту. Монографія: Адаптаційно–інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці: колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2019. 302 с. С. 166–173.

361. Червен І. І., Горбачов В. С. Методичні аспекти оцінки розвитку інтенсифікації виробництва. Вісник аграрної науки Причорномор'я Миколаївського ДАУ. 2006. Вип. 4 (32). С. 3–9. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-agrarnoi-nauky-Prychornomorja> (дата звернення: 11.03.2016)

362. Черняк О. І., Захарченко П. В. Інтелектуальний аналіз даних: підручник. Київ: Знання, 2014. 599 с.

363. Чобіток В. І. Аналіз методів оцінки впливу ризиків на діяльність промислових підприємств. *Фінансові механізми сталого розвитку економіки: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали Всеукр. заочн. конф. викл., студ., асп. та молодих учених (23–24 квіт. 2015 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. С. 200–204.

364. Чобіток В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 486–497.

365. Чобіток В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 451–457.

366. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на розвиток підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*:

матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (15 трав. 2018 р., Полтава). Полтава: Полтав. нац. техн. ун-т. ім. Кондратюка, 2018. С. 187–189.

367. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія: за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. Харків: Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.

368. Чобіток В. І. Ефективність системи управління знаннями в аспекті інтелектуалізації. *NEW ECONOMICS – 2019*: матеріали Міжнар. наук. форуму (14–15 листоп. 2019 р. Київ). К.: НАН України, Ін-т екон. пром-сті. 2019. Т. 2; С. 222–225.

369. Чобіток В. І. Ефективність формування внутрішнього економічного механізму на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19–22 жовт. 2016 р., Харків). Х.: УІПА, 2016. С. 280–283 Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/> (дата звернення 28.05.2020).

370. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145–147.

371. Чобіток В. І. Індикативне управління суб'єктами господарювання як комплексна система змішаної економіки. LIII наук.-практ. конф. наук.-пед.працівників, науковців, асп. та співробітників академії : матеріали наук.-практ. конф. (трав., 2020 р., Харків). Харків : УІПА, 2020. Ч. 5. С: 11.

372. Чобіток В. І. Інноваційна діяльність як фактор розвитку креативної економіки. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квіт. 2018 р., Київ). К. НАУ, 2018. С.136–137.

373. Чобіток В. І. Інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств: мультиагентні технології. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4 (68). С. 148–154.

374. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 463–472.

375. Чобіток В. І. Концептуальні основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. №2 (70). С. 151–157.

376. Чобіток В. І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 5 (29). С. 58–65.

377. Чобіток В. І. Корпоративно-соціальна відповідальність суб'єктів господарювання як основа розвитку економіки держави. *Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (5–6 груд. 2013 р., Донецьк)*. Донецьк: ДонДУУ, 2013. С. 285–287.

378. Чобіток В. І. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 69–73.

379. Чобіток В. І. Методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 181–192.

380. Чобіток В. І. Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. (43). С. 234–240.

381. Чобіток В. І. Механізм підвищення ефективності інноваційно-спрямованих інвестицій у вітчизняну промисловість. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : зб.матеріалів Міжнар.

наук.-практ. інтернет-конф. (28 листоп. 2017 р., Львів) Львів: Львів. ін.-т МАУП, 2017. С. 559–564.

382. Чобіток В. І. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1 (43). С. 108–118.

383. Чобіток В. І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 312–324.

384. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 221–228.

385. Чобіток В. І. Підходи до формування ефективної корпоративно-соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Менеджер. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2013. № 3 (65). С. 190–194.

386. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 240–246.

387. Чобіток В. І. Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 145–151.

388. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430.

389. Чобіток В. І. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Серія «Економічні науки»*. 2017. № 185. С. 360–366.

390. Чобіток В. І. Управління ризиками підприємницької діяльності. XLVIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та

співробітників акад.: матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2015 р., Харків). Х. : УПА, Ч. 5. 2015. С. 7.

391. Чобіток В. І. Управління ризиками промислових підприємств. Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 – 25 жовт. 2014 р., Харків). Х. : УПА, 2014. С.211–213. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content> (дата звернення 23.05.2020).

392. Чобіток В. І. Формування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків на промислових підприємствах. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22–25 жовт. 2015 р., Харків). Х.: УПА, 2015. С. 360–363. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/sbornik123.pdf> (дата звернення 20.05.2020).

393. Чобіток В. І. Формування концепції розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2018 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2018. С. 174–176.

394. Чобіток В. І. Формування логістичної системи на вітчизняних транспортних підприємствах. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: матеріали 12 наук.-практ. Міжнар. конф. (2–4 черв. 2016 р. Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2016. С. 25–26.

395. Чобіток В. І. Формування механізму оцінки та нейтралізації фінансових ризиків суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2016 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: НМетАУ, 2016. С. 712–716.

396. Чобіток В. І. Формування системи індикативного управління підприємством. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 серп. 2019 р., Полтава). Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 36–37.

397. Чобіток В. І. Формування системи оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Соціальна економіка. Науковий економічний журнал Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. № 1 (53). С. 135–139.

398. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196.

399. Чобіток В. І. Формування системи управління ризиком на машинобудівних підприємствах. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Х.: НТМТ, 2014. С. 134–141.

400. Чобіток В. І. Формування стратегії управління персоналом на підприємстві. XLIX наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад. : матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2016 р., Харків). Х.: УПА, 2016. Ч. 5. 8 с.

401. Чобіток В. І., Пасько Н. С. Ефективне управління основними фондами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2014. № 32 (1075). С. 194–198.

402. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 160–165.

403. Чобіток В. І., Боровок Е. О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 342–346.

404. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318.

405. Чобіток В. І., Гнилицька В. О., Гаряїна А. О. Механізм оцінки ділових якостей керівників підприємств. *Студенти та молодь – для майбутнього країни*: матеріали III Міжнар. наук.- практ. конф. (18–19 жовт., 2017 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2017. С. 27–29.

406. Чобіток В. І., Грабар М. В. Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. *Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету*. 2018. № 3. С. 175–181.

407. Чобіток В. І., Данильєва О. В. Контролінг як фактор забезпечення ефективного управління підприємствами. *Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., асп.та молодих учених (16 черв. 2018 р., Київ). К.: Аналіт. центр «Нова Економіка», 2018. С. 56–60.

408. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. 2015. № 3 (52). С. 71–76.

409. Чобіток В. І., Єськова В. С. Формування фінансової стратегії на підприємстві. *Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі*: матеріали I Всеукр. дослідної інтернет-конф. студентів та молодих вчених (20 верес. 2018 р., Київ) К.: ЦДФБС «ФБС Груп», 2018. С. 37–38.

410. Чобіток В. І., Зайцева І. С. Управління фінансовою діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць ДонДУУ Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки Серія «Економіка»*. Т. XIV, № 266. Донецьк, 2013. С. 303–310.

411. Чобіток В. І., П'ятилокотова К. С. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 230–234.

412. Чобіток В. І., Тернопол Д. М., Вороніна Ю. В. Формування системи показників оцінки ефективності та використання кадрового потенціалу. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовт. 2018 р., Київ). К.: Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 594–596.

413. Чобіток В. І., Удовікова Л. О. Методичний інструментарій оцінки ступеня впливу ризиків на діяльність вітчизняних підприємств. *Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні*: Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19–21 листоп. 2018 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2018. С. 217–218.

414. Чобіток В. І., Чайка А. В. Історичні аспекти формування школи управлінської думки. *III наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад.*: матеріали наук.-практ. конф. (трав.2019 р., Харків). Х.: УПА, 2019. Ч. 5. 12 с.

415. Чобіток В. І., Черняєва А. О. Вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів. *Фінансово-економічна інтеграція: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів*: матеріали наук. круглого столу (28 квіт.2020 р., Харків). Х.: ХТЕІ КНТЕУ, 2020. С. 40–42.

416. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Інноваційно-креативна система управління розвитком промислових підприємств як основа підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали П'ятнадцятої наук.-практ. Міжнар. конф. (6–8 черв. 2019 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. С. 45–47.

417. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Оцінка ефективності системи управління ризиком на підприємствах залізничного транспорту. *Технології та інфраструктура транспорту*: матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (14–16 трав. 2018 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2018. С. 450–451.

418. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

419. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. праць ХДУХТ. Харків, 2013. Вип. 1 (17). Ч. 1. Вип.1. С. 69–76.

420. Чорнобровка І. В. Оцінка розвитку в Україні пасажирських залізничних перевезень. *Вісник економіки транспорту та промисловості*, 2017. № 58(Додаток). С. 192–195.

421. Чухно А. А., Леоненко П. М., Юхименко П. І. Інституціонально-інформаційна економіка. Київ : Знання, 2010. 687 с.

422. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення. : монографія. Л.: Вид-во НУ «ЛП», 2002. 315 с.

423. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехн., 2015. 500 с.

424. Шалений В. А. Основні методичні засади короткострокової та довгострокової оцінки ризиків промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2017. Вип. 22. С. 133–137.

425. Шатун В. Т. Кризи у системі державного управління. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2013. Т. 226, вип. 214. С. 20–24.

426. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131–135.

427. Швиданенко Г. О., Гусєва І. Ю. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 181–186.

428. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тенденції розвитку інноваційного підприємництва. Економіка і держава. 2018. № 5. С. 89–92.

429. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник за ред. Шегди А. В. К. : Знання, 2008. 271 с.

430. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища. Автореф. дис... д-ра екон. наук : 21.04.02. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». К., 2010. 40 с.

431. Шибаєва Н. В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.01.01 Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Х., 2002. 16 с.

432. Шимановська-Діанич Л. М. Сутність і специфічні особливості впровадження інноваційного напрямку розвитку у сфері туризму. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2018. Вип. 6 (134). С. 105–109.

433. Шинкаренко В. Г., Криворучко О.Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства . Україна: аспекти праці, 2000. № 4. С. 27-32.

434. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 308 с.

435. Шматько Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*: зб. наук. робіт. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. № 4 (186). С. 138–143.

436. Штангрет А. М. Управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі : монографія. Л. : Укр. акад. друкарства, 2011. 251 с.

437. Штангрет А. М. Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань. Науковий вісник НЛТУ України, 2015. № 3 Том 25. С. 396–400.

438. Штангрет А. М. Холістичний підхід в управлінні підприємством: безпекові аспекти. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 122–128.

439. Штангрет А. М., Стеців Л. П., Шляхетко В. В. Холістичний підхід в управлінні економічної безпекою. Науковий випуск Полісся. Національний університет «Чернігівська політехніка». 2019. №3 (19) 2019. С. 146-152.

440. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 6 (23). С. 455–460.

441. Шумілова А.С. Стратегічна реструктуризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*: Вип. 38. В.О. М-во освіти і науки України. 2010. 404 с.

442. Шумпетер Й. Теория экономического развития М.: Прогресс, 1982. 456 с.

443. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: як робити кар'єру?, як будувати організацію? Науково-практичний посібник К.: Україна. 1994. 399 с.

444. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2 (100). С. 29–44.

445. Якуба К. І. Особливості інвестицій у людський капітал: методологічний І аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2013. № 5. С. 180-185.

446. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С. 183–188.

447. Adams J. Managing Risk: framing your problems. *Cologne: BoeringerIngelheim Alumni Seminar, SchlossGracht*, 2014. P. 9–11.

448. Agri-environmental diversification: linking environmental, forestry and renewable energy engagement on Scottish farms / L.A. Sutherland et. al. *J. Rural Stud.* 2016. No. 47. P. 10–20.

449. Analyses of the European Air Transport Market Airline Business Models. Koln: DLR, 2008. 44 p.

450. Anderson L.A., Anderson D. The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation. San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer. 2001. 344 p.

451. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin, 2006. 52 p.

452. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites. Princeton. University Press, 1976. 404 p.

453. Baquet A.E., Hambleton R., Jose D. Understanding Agricultural Risks: Production, Marketing, Financial, Legal, and Human Resources. *Washington, D.C. : U.S. Dept. Agr., Risk Management Agency*, 1997. 19 p. 254

454. Bartram S. Enhancing shareholder value with corporate risk management. *Corporate Finance Review*. 2002. Vol. 7, No. 3. P. 7–12.

455. Besley T., Ghatak M. Publik-Private Partnersnip for the Provision of Pablik Goods: Theory and an Application to NGOs. *The Development Economics Discussion Paper Series. – The Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines: London School of Economics. – 1999. – DEDPS №17. – August/ - 38 p.*

456. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. ature du commerce en général. Fletcher Cycles, 1755. P. 426.

457. Chand S., Narayan P., Chaudhary K.R. Sources of risks in livestock production and their management strategies in northern India. *Indian J. Anim. Sci.* 2018. No. 88. P. 612–619.

458. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Formation of an innovative and creative system of managing the development of industrial enterprises. *MATEC Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. Режим доступу:

https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01002/

459. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404–408. Режим доступу: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843> (дата звернення 27.02.2020).

460. Chobitok V., Obydiennova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. P. 256–262. Режим доступу: <http://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10431183C19.pdf> (дата звернення 15.05.2020).

461. Chobitok V., Obydiennova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. The Information Management of Business Enterprises Development Under The New Digitalised Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8. P. 2337–2343. Режим доступу: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708/7496> (дата звернення 25.05.2020).

462. Cyert R. M., Mazch J. G. A Behavioral Theory of the Firm. NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 115 p.

463. De Palta A., Leruth L., Prunier G. Agent based Typology of Risks in Public – Private Partnerships *Towards a Principal*. IMF Working Paper WP/09/177, International Monetary Fund. URL: <http://ideas.repec.org>.

464. Doyle P. Marketing management and strategy. London: Prentice-Hall Europe, 1990. 560 p.

465. Duanyang Ren, Wei Song, Zhangzhi Ge. The Study of Agricultural Intellectual Property and Intelligent Agriculture Development Strategies in China. *Journal of Service Science and Management*. 2017. Vol. 10. P. 230-250.

466. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale* / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — p. 11.

467. Fiedler, F. E., McGuire, M. A, Richardson, M (1989), "The role of intelligence and experience in successful group performance", *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 1, #.2, pp.139-149.

468. Financial instruments: standard number 13. *Official Journal of Ukraine*. 2001. No. 52. P. 183–192.

469. Fornari F., Mele A. Sign and Volatility-Switching and ARCH Models: Theory and Applications to International Stock Markets. *Journal of Applied Econometrics*. 1997. Vol. 12. P. 49–65.

470. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*. – 2011. – Vol. 40, Issue 5. –P. 739–750.

471. Geoff Kates. Risk management systems 2000. *Risk Professional*, #2/1 February 2000. London Informa Group, 2000. pp.19-31.

472. Harrington J. H. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. – 274 p.

473. Heinen T. Latent Class and Discrete Latent Trait Models: Similarities and Differences. London: Sage Publications, 1996. 224 p.

474. Hill B., Bradley D., Williams E. Evaluation of knowledge transfer; conceptual and practical problems of impact assessment of farming connect. *Wales J. Rural Stud*. 2017. No. 49. P. 41–49.

475. Hinterhuber H.H. Strategische Unternehmensführung. Band 2: Strategisches Handeln 5 Aufl. – Berlin-New York: Walter de Gruyter, 1992. 321p.

476. Horng J.S. Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*. – 2013. – Vol. 36. – P. 15–25.

477. Huirne R.B.M., Meuwissen M., Hardacker J.B., Anderson J.R. Risk and risk management in agriculture: an overview and empirical results.

International Journal of Risk Assessment and Management. 2000. No. 1. P. 125–136.

478. Innovation by Design : what it takes to keep your company on the cutting. - Edge by Gerard H. Gaynor. – Business & Economics, 2002. – 302 p.

479. Kantorovich Leonid Vitalyevich // World who's who in science: A biographical dictionary of notable scientists from antiquity to the present. — Ist ed. — Chicago, 1968. — P. 905.

480. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over // Advertising Age. October 1. 1990. P. 26.

481. Lesakova L. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia *Acta Polytechnica Hungarica*. – 2009. – Vol. 6, Issue 3. – P. 23–34.

482. Leyden D. Publicsector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*. – 2016. – Vol. 46, issue 4. – P. 553–564.

483. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance. – Vol. III: *The Economics of information and Human Capital*. Princeton (N.Y.), 1984. – P. 148–163.

484. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. – 2006. – № 41. – P. 36-44

485. Mazzucato M. From market fixing to marketcreating: a new framework for innovation policy. *Industry and Innovation*. – 2016. – Vol. 23, issue 2. – P. 140–156.

486. McRobbie A. Club to Company. *Cultural Studies*. 2003. Vol. 16. P. 516-531

487. Miller M. H., Modigliani F. Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journ. Business*. 1961. Oct. P. 411–433.

488. Morrison P. D., Roberts J. H., von Hippel, E. Determinants of User Innovation and the Sharing of Product Modifications. *Management science*. 2000. № 46(12). P. 1513-1527.

489. Nguyen H. Does the type of derivative instrument used by companies impact firm value? *Applied Economics Letters*. 2010. Vol. 17, No. 7. P. 681–683.

490. Nguyen N., Leblanc G. The mediating role of corporate image on consumers retention decisions: an investigation in financial services. *International journal of Bank Marketing*. 1998. Vol. 16 (2). P. 55.

491. Porter M. E. Ranking National Innovative Capacity: Findings from the National Innovative Capacity Index: the Global Competitiveness Report 2003–2004, X Sala-iMartin (ed.) / M. E. Porter, S. Stern. – New York : Oxford University Press, 2004. – 384 p.

492. Powell W. W., Koput K. W., Bowie J. I., Smith-Doerr L. The spatial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relationships URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/150113> – Name of the screen Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. Wiley. New York. 1959.

493. Prokhorova V.V., Chobitok V. I. Mechanism of open management as an element of holistic development of industrial enterprise. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (9–10 квіт. 2020 р., Київ). Київ: НАУ, 2020. С. 78–79.

494. Rasmussen N. H., Eichorn C. J., Barak C. S., Prince T. Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting. John Wiley & Sons Inc., 2003. 299 p.

495. Robert N. Charette Application strategies for risk analysis / N. Robert. — New York : Multiscience Press, Inc 1990. — 571 p.

496. Rothwell, R. Towards the fifth-generation innovation process / R. Rothwell // *International Marketing Review*. – Bingley : Emerald Group 31–Publishing, 1994. – Vol 11, № 1. – P. 7.

497. Ruth M., Hannon B. Dynamic Modeling Systems for Business Management. New York: Springer, 2004. 324 p.

498. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics The McGraw – Hill Companies, Inc. 1998. 781 p.

499. Scheffer M., Westley M. F., Brock W. Slow response of societies to new problems : causes and costs. *Ecosystems*. 2003, Vol. 6. P. 364.
500. Sethi, A. K., Sethi S. P. Flexibility in Manufacturing. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. 1990. № 2. P. 289–328.
501. Slaughter S., Rhoades G. Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education. U.S.A. : The Johns Hopkins University Press, 2009. 384 p.
502. Smith C. The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative analysis*. 1984. Vol. 20, No. 4. P. 391–405.
503. Tatar M., Sergienko O., Kavun S., Guryanova L. Complex of management models of the enterprise competitiveness for steel industry in the currency instable environment. *Economic Studies*. 2017. Vol. 26, Is. 5. P. 102–124.
504. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 7. P. 509–533.
505. Thompson Arthur A. J., Strickland A. J. III Crafting & implementing strategy management. Chicago: IRWIN, 1995. 580 p.
506. Ullah R., Shivakoti G.P., Zulfiqar F., Kamran M.A. *Farm risks and uncertainties: sources, impacts and management*. *Outlook Agric*. 2016. No. 45. P. 199– 205.
507. Vickery J. How and why do small firms manage interest rate risk? *Journal of Financial Economics*. 2008. Vol. 87(2). P. 446–470.
508. Vishwanath S. R. Corporate Finance. Theory and Practice. 2-nd ed. Response Books, 2007. 764 p.
509. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2007. 372 p.
510. Wilson R., Crouch E.A.C. Risk-Benefit analysis. Cambridge, MA: Ballinger, 1982. 218 p.
511. <http://economica.org.ua/2010/infozabezprozv>
512. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>

- 513. <http://library.if.ua/book/60/4207.html>
- 514. http://p-for.com/book_392_glava_51_KOROTKIJJ_TERM
- 515. <http://readbookz.net/book/8/306.html>
- 516. <http://slovopedia.org.ua>
- 517. <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i->
- 518. <http://vseslova.com.ua>
- 519. <http://www.economy.nayka.com.ua>
- 520. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 521. <https://businessvisit.com.ua/blog/mirovaya-set-otelej-10-samyh-populyarnyh-korporatsij>
- 522. <https://smida.gov.ua/>
- 523. <https://www.uz.gov.ua>
- 524. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
- 525. <https://uk.wikipedia.org>

ДОДАТКИ

ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблиця А1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Інтелектуалізація управління	Холістичний розвиток підприємств	Система управління підприємствами	Розвиток промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	Управлінські рішення	Управління ризиками	Стратегічно-цільові комплекси	Мотивація персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
2012	Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту	Калініченко О.І.			+	+				
2014	Управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	Посохов І.М.				+		+		
2015	Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств	Васюткіна Н.В.		+	+		+			
2015	Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості	Валінкевич Н.В.	+					+		+
2016	Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України	Токмакова І.В.			+	+			+	

Продовження дод. А
Продовження табл.А1

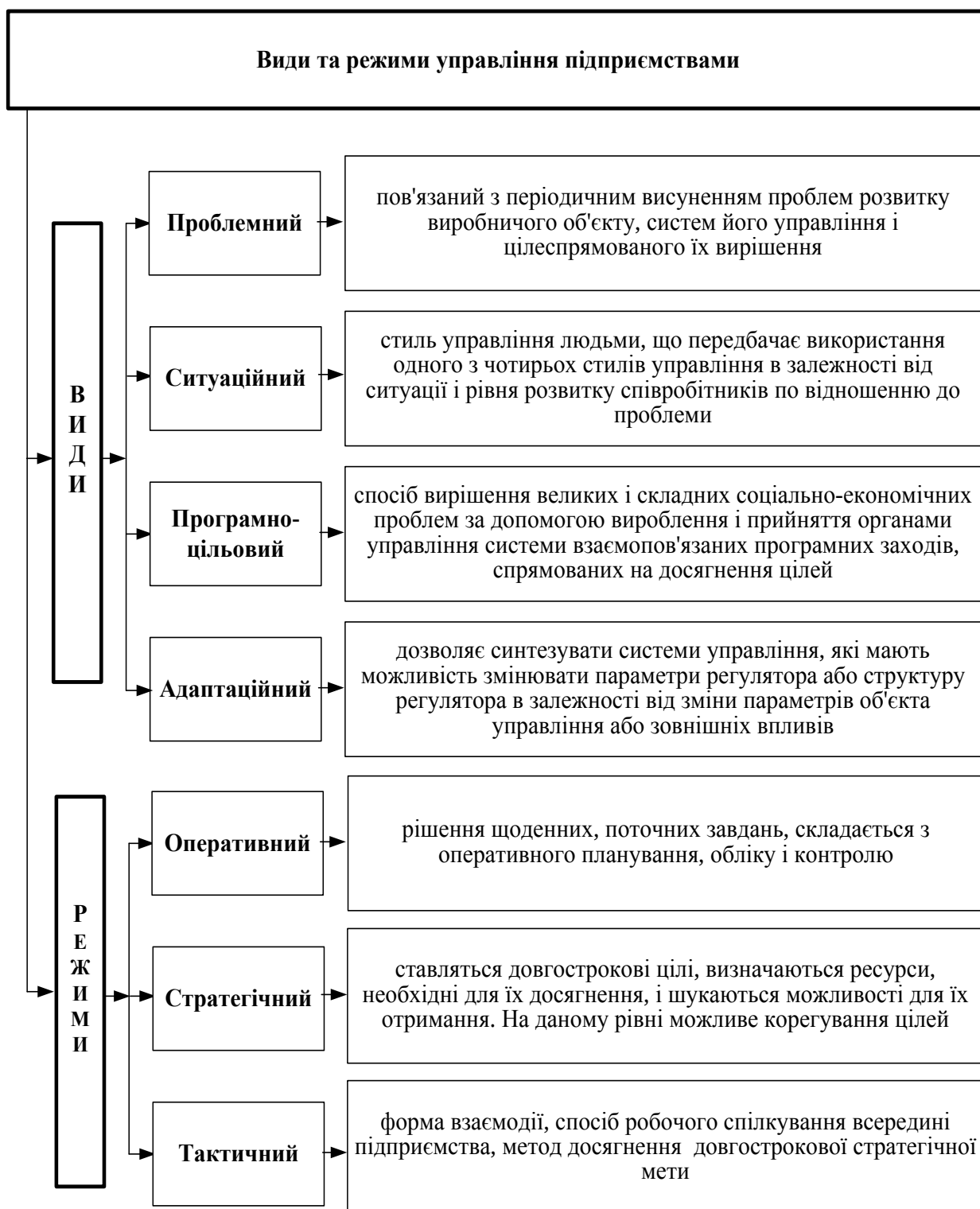
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
2016	Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування	Дикань О.В.				+	+			
2016	Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства	Холявка Л.Ю.	+				+			
2016	Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств	Кісь С.Я.	+		+		+			
2016	Синтез механізмів управління економічною стійкістю підприємств	Скриль О.К.			+		+			
2016	Економічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції	Щербаченко В. О.	+						+	
2018	Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України	Овчиннікова В.О.			+	+			+	
2018	Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств	Ситник Й. С.	+		+		+			+
2018	Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві	Шипуліна Ю.С.					+			+
2018	Інноваційний розвиток пасажирських компаній шляхом організації залізничного туризму	Марценюк Л. В.			+	+	+			
2019	Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва	Корінь М. В.				+			+	
2019	Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища	Каличева Н. Є.				+	+			+
2019	Управління інтелектуальним капіталом міжнародної компанії	Воробей Ю.М.	+						+	

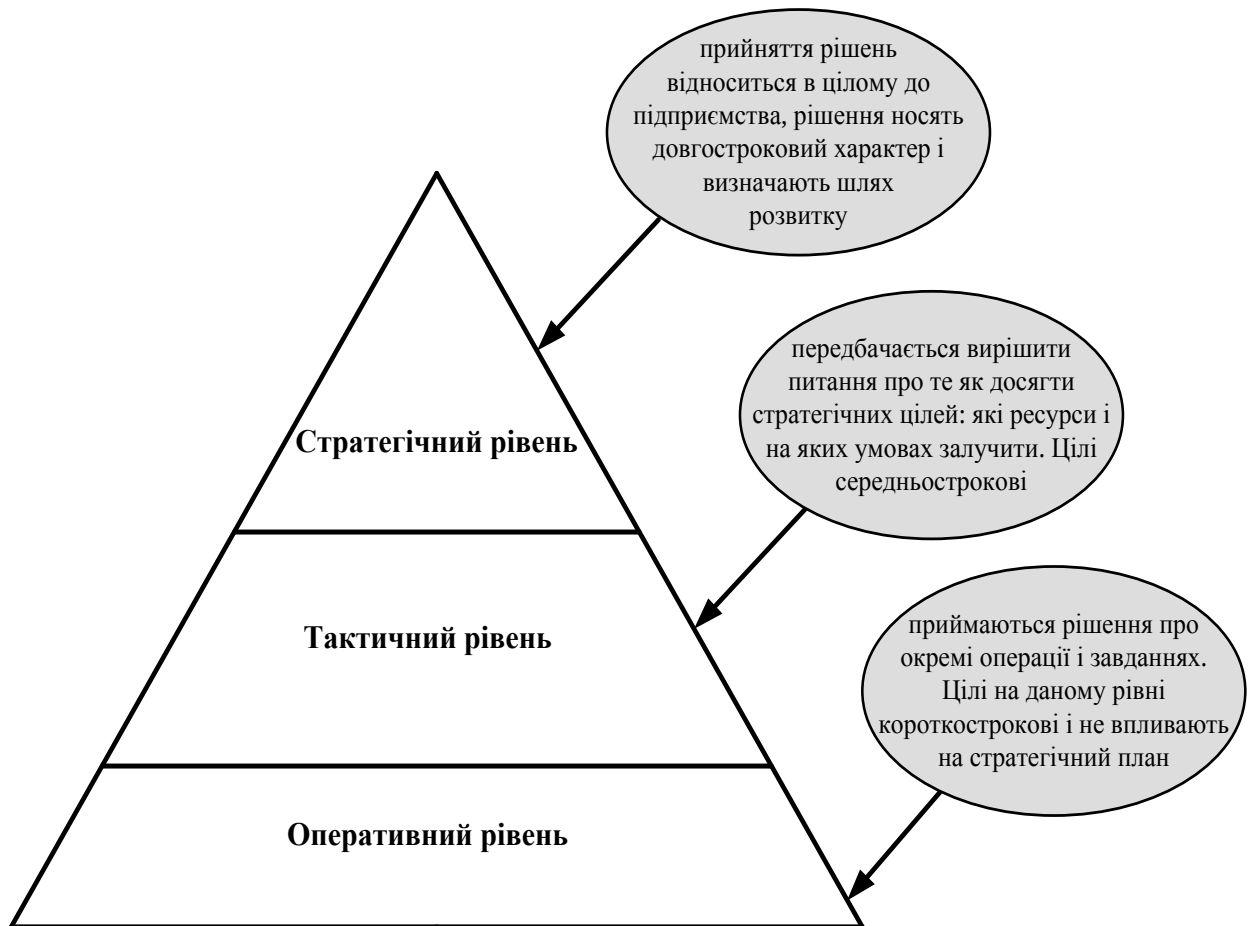
Продовження дод. А

Продовження табл.А1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
2019	Інтелектуальний капітал як фактор розвитку національної економіки	Дерев'яно В. М.	+				+			
2019	Управління розвитком інтелектуального підприємства капіталу	Літвінова О. С.	+				+		+	
2019	Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств	Мельник О.М.			+		+			

Види та режими управління підприємствами



Модель Ентоні

Загальні принципи управління

(Ел. ресурс: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5365.html>)

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Для торговельного підприємства і його підрозділів встановлюються звичайні завдання з обсягу товарообігу. Причому завдання по цьому показнику визначаються, як правило, конкретним числом.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з головними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення, але й акцентувати увагу на саму слабку ланку, що може перешкодити досягненню цілей.

Принцип плановості управління також зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням

кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Зростання популярності торговельної діяльності в сучасних умовах і збільшення кількості осіб, що не мають спеціальної підготовки, але фактично зайнятих у торгівлі, а також часткові випадки реалізації населенню недоброякісних товарів висувають на перший план проблему ліцензування торговельної діяльності і здійснення спеціального навчання осіб, що одержує ліцензії, з метою забезпечення необхідної компетенції.

Невід'ємним принципом управління є *дисципліна*, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Що стосується торгівлі, роль цього принципу особливо велика, тому що специфіка галузі обумовлює підвищені вимоги не тільки до рівня виконавської дисципліни, але і до фінансової дисципліни в комерційній діяльності, і до самодисципліни всього персоналу від менеджера до продавця. Разом з тим дисципліна повинна не об'єднувати ініціативу працівників, але й залишати місце для творчого ставлення до роботи.

Принцип стимулювання припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть

виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Принцип ієрархічності визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організацій, але і для будь-яких складних об'єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені).

Принцип ієрархічності впливає з закону поділу праці. Досягнення складних цілей (де недостатньо індивідуальної праці людини) вимагає поділу (спеціалізації) праці. Спеціалізована праця має потребу в координації, інакше ціль не буде досягнута. Необхідність у координації спеціалізованої праці породжує ієрархію управління.

Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з'ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності.

Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління.

Таким чином, ведуча роль принципу ієрархічності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів поділу праці суб'єкта управління, а також ступеня його самостійності згідно обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення мети.

Принцип ієрархічності управління визначає наступні властивості організації:

- у складі будь-якої організації кожен елемент самостійний, що знаходить вираження в його функціональному призначенні та рівні ієрархії;
- самостійність - це не абсолютна, а відносна величина, оскільки призначення і рівень ієрархії кожного елемента обумовлені елементом вищестоящого рівня, тобто спостерігається визначена підпорядкованість одного елемента іншому;
- елементи (чи окремі залежні організації) різних рівнів не можна зводити один з одним, що знаходить висвітлення у відповідному розподілі між ними цілей і їхніх функціональних видів діяльності.

Мартиненко М.М. доповнює ці принципи принципами взаємозалежності динамічної рівноваги та економічності.

Принцип взаємозалежності.

Простої вказівки на те, які змінні фактори сильніше впливають на діяльність суб'єкта й об'єкта управління, явно недостатньо для того, щоб визначити, як організація буде досягати власних цілей.

Складність визначення полягає в тому, що всі фактори і всі елементи організації взаємозалежні. Всі ці компоненти в організації настільки зв'язані між собою, що не можна розглядати кожний з них окремо. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах. Внутрішні елементи організації піддаються впливу закону зовнішнього доповнення. Дотримання цього принципу

вимагає врахування організацією впливу безлічі факторів зовнішнього середовища, що виникають у процесі її діяльності в досягненні цілей.

Зовнішні змінні є факторами середовища, що знаходяться поза організацією, що впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище по-різному впливає на організацію. Розходження полягають як у глибині впливу різноманітних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації, її зовнішнє оточення.

У силу впливу принципу взаємозалежності організація змушена створювати потенціал, який здатний реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища. Процес управління є засобом, за допомогою якого організація реагує на фактори зовнішнього оточення і забезпечує стійкий її стан. Суб'єкт управління визначає, якими будуть мета організації, і яким чином вони можуть бути досягнуті, ґрунтуючись на оцінці потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища.

Принцип взаємозалежності виявляється в тому, що функціонування і розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх дій, що порушують чи визначають умови нормального функціонування організації.

Принцип динамічної рівноваги.

Відповідно до закону інерції успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. У даному випадку під потенціалом розуміють здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Іншими словами, потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

Серед безлічі факторів зовнішнього середовища на розвиток системи управління найбільше впливають такі.

1. Визначальну роль у розвитку системи управління відіграють зміни в продуктивних силах суспільства: техніці і технології виробництва, у людині, як головній продуктивній силі, у формах організації виробництва.

Поява нової техніки і технології виробництва внаслідок дії технічних і наукових революцій докорінно змінює виробничий процес, а отже, змінює зміст управлінської праці; служить поштовхами, що призводять до підвищення кваліфікаційного й освітнього рівня працівників організації.

2. Організація виробництва, що змінилася під впливом об'єктивних умов зовнішнього середовища, вимагає погодженої перебудови всіх елементів системи управління.

Якщо який-небудь елемент чи система управління відстає в цій перебудові або працює по-старому, виникнуть диспропорції в організації, знизиться ефективність її роботи, що неминуче призведе її до банкрутства.

3. Вплив змін у виробничих відносинах і в надбудові, насамперед, політико-правовий.

Принцип економічності.

Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною.

Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища. Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*. Проте під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць (виробів, послуг, товарів і ін.) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на вході.

Чим економічним буде вхід, тим продуктивнішою буде організація. Продуктивність є наслідком використання всіх видів ресурсів у комплексі.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. Тому принцип економічності є одним із ключових при оцінці роботи організації.

Професор Хміль Ф.І. доповнює ці принципи наступними.

Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту

Дотримання його передбачає:

- побудову системи менеджменту в кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу;
- дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту;
- володіння менеджерів теорією менеджменту.

Принцип ефективності

Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент, який забезпечує максимізацію відношення результату.

Принцип оптимальності

Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум - це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту

Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту.

Принцип плановості

Ринок і план є двома протилежностями, якщо планування здійснюється централізовано і сковує економічну свободу виробників. За ринку самопланування є однією з найважливіших запорук успіху і зниження ступеня ризику господарюючих суб'єктів. Планування визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

Принцип єдності цілей

Вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

Принцип цілісності системи менеджменту

Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посиляли повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

Принцип гнучкості організаційних структур

Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожную структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них. Організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв'язку з економічними, технічними, біологічними, політичними і соціальними змінами.

Усі принципи управління тісно взаємозалежні та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо домогтися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи інші принципи управління (цілеспрямованість, спланованість, компетентність, стимулювання, дисципліна), так само як не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність організації без плановості, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Поряд із загальними існують, як уже відзначалося вище, часткові принципи управління, що мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління. Наприклад, стосовно до управління підприємствами торгівлі виділяють звичайно такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і послідовність управлінських процесів.

Хміль Ф.І. виділяє організаційні принципи менеджменту.

Організаційні принципи менеджменту

Вони охоплюють сукупність правил, норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої.

Кожна організація має свій структурний поділ, в основі якого - групування видів виробничої та управлінської діяльності. Воно здійснюється з дотриманням певних організаційних принципів:

функціональної дефініції, скалярного (безумовної відповідальності), рівня повноважень, єдиноначальства, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань.

Принцип функціональної дефініції

Передбачає необхідність формулювання очікуваних від керуючого чи виробничого підрозділу результатів, напрямів їх діяльності, делегованих організаційних повноважень, усвідомлення посадових та інформаційних взаємозв'язків з іншими підрозділами. Дотримання цього принципу активізує роль підрозділів у досягненні цілей організації, а недотримання може дезорієнтувати підрозділи щодо очікуваних результатів їх діяльності.

Скалярний (безумовної відповідальності) принцип

Дотримання його пов'язане із запровадженням Ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації. Це означає, що завжди повинна бути особа, яка володіє верховною владою в організації. Чітка лінія посадового зв'язку вищого керівника з кожним із підлеглих забезпечує ефективність процесу прийняття рішень і комунікацію. Підлеглі повинні знати, хто делегує повноваження та на чий розгляд вони повинні передавати рішення проблем, які виходять за межі їх повноважень.

Принцип рівня повноважень

Зумовлюється принципом функціональної дефініції та скалярним. Суть його полягає в тому, що для збереження ефективності делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали всі рішення у межах своїх повноважень, не переадресовувати їх на вищі організаційні рівні, а на розгляд керівництва передавали вирішення лише тих питань, які не належать до їх компетенції.

Принцип єдиноначальності

Чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

Принцип безумовної відповідальності

Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих. Підлеглі, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність; керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих.

Принцип паритету повноважень і відповідальності

Повноваження - це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність - це обов'язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

Принцип делегування повноважень

Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

Принцип діапазону управління

Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина, але ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

Додаток Д

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту (тис.осіб.)*

Рік	Залізничний ¹	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси) ²	Авіаційний ³	Трамвайний	Тролейбусний	Метрополітенівський
1995	577431,5	7817,0	3594,1	3483173,0	1914,9	821652,3	1358736,9	561012,4
1996	538568,7	5044,6	2735,9	3304600,0	1724,0	788026,2	1590439,3	536304,1
1997	500838,8	4311,3	2443,1	2512147,2	1484,5	1265349,2	2388087,6	507897,0
1998	501428,7	3838,3	2356,5	2403424,6	1163,9	1450735,2	2717998,1	668456,4
1999	486810,4	3084,3	2269,4	2501707,5	1087,0	1456755,4	2735241,0	724425,5
2000	498683,0	3760,5	2163,3	2557514,6	1164,0	1380921,2	2581880,0	753540,1
2001	467825,3	5270,8	2034,2	2722001,6	1289,9	1333782,0	2332086,3	793197,0
2002	464810,4	5417,9	2211,9	3069136,3	1767,5	1196402,6	2140314,9	831040,4
2003	476742,4	6929,4	2194,1	3297504,5	2374,7	1132181,9	1920746,2	872812,5
2004	452225,6	9678,4	2140,2	3720326,4	3228,5	1112394,2	1848843,3	848176,1
2005	445553,1	11341,2	2247,6	3836514,5	3813,1	1110957,5	1902760,9	886597,7
2006	448421,7	10901,3	2021,9	3987982,0	4350,9	1082818,0	1788227,2	917699,8
2007	447093,7	7690,8	1851,6	4173033,7	4928,6	1026812,0	1620966,9	931511,9
2008	445465,7	7361,4	1551,8	4369125,5	6181,0	962702,5	1580384,2	958693,9
2009	425974,8	6222,5	1511,6	4014035,2	5131,2	787013,6	1283382,3	751988,3
2010	427240,6	6645,6	985,2	3726288,6	6106,5	713809,7	1203551,2	760551,2
2011	429784,9	7064,1	962,8	3611829,9	7504,8	797993,6	1346431,5	778253,4
2012	429115,3	5921,0	722,7	3450173,1	8106,3	799688,8	1345544,9	774057,6
2013	425216,9	6642,0	631,1	3343659,5	8107,2	757382,8	1306228,5	774794,0
2014 ⁴	389305,5	29,4	565,1	2913318,1	6473,3	769911,1	1096884,8	725819,9
2015 ⁴	389794,1	25,5	550,8	2250345,3	6302,7	738603,2	1080772,6	700369,5
2016 ⁴	389057,6	30,3	448,5	2024892,9	8277,9	694009,4	1038746,0	698367,3
2017 ⁴	164941,6	28,6	562,9	2019324,9	10555,6	675841,4	1058072,1	718886,9
2018 ⁴	157962,4	71,9	596,2	1906852,1	12529,0	666271,1	1016241,2	726585,1
2019 ⁴	154811,8	79,4	589,9	1804929,3	13705,8	627515,1	945694,5	714982,1

* За даними Державної служби статистики України [Ел.ресурс: <http://www.ukrstat.gov.ua/>].¹ Кількість відправлених пасажирів за даними АТ "Укрзалізниця". З 2010 року - з урахуванням перевезених пасажирів міською електричкою. З 2017 року змінено порядок обліку перевезень пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні, які користуються пільгами на безкоштовний проїзд.² З 1999р. – з урахуванням перевезень пасажирів підприємцями малого бізнесу – юридичними і фізичними особами.³ З 2003р. – за даними Державної авіаційної служби України.⁴ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

**Опис діяльності промислових підприємств залізничного
транспортного машинобудування**
ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД
ІМ.СІЧНЕВОГО ПОВСТАННЯ»

Юридична адреса: м. Київ, вул. Ползунова, 2

Завод заснований в 1868 році як головні майстерні з ремонту паровозів і вагонів Києво-Балтської (згодом Південно-Західної) залізниці.

У 1878 році на заводі зусиллями Олександра Перфенійовича Бородіна, у цехах майстерень вперше в Києві було ввімкнено електричну лампочку, проведене парове опалення, а в 1881 році створено першу в світі паровозовипробувальну станцію.

У 1944 році завод перейменовано в київський вагоноремонтний завод, а з вересня 1962 року, після освоєння підприємством капітального ремонту електропоїздів серій ЕР1, ЕР2, ЕР9, — у Київський електровагоноремонтний завод імені Січневого повстання 1918 року.

У 2001 році підприємство набуло статусу відкритого акціонерного товариства «Київський електровагоноремонтний завод імені Січневого повстання 1918 року».

З 2011 року завод ВАТ «Київський ЕВРЗ» реорганізовано в ПрАТ «КЕВРЗ».

У 2011 році підприємство збільшило чистий дохід на 2,82 млн грн. у порівнянні з попереднім 2010 роком. Він склав 203 320 000 грн.

До 07.03.2015 завод перебував у списку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

Також, станом на 2016 рік, завод перебуває у реєстрі великих платників податків.

На сьогоднішній день завод — єдине підприємство в Україні, яке виконує капітальний ремонт електропоїздів. Діяльність підприємства спрямована на підтримку в належному стані залізничного рухомого складу, а

також на забезпечення ритмічності та ефективності транспортних перевезень. Також Завод виконує ремонт електросекцій ЕР9, ЕР1,2,2Р, 2Т і колісних пар до них. Роботи з виконання капітальних ремонтів обсягу КР-1, КР-2, капітально-відновлювальних ремонтів (КРП) з подальшим продовженням терміну служби на 15 років-електропоїздів серії ЕР, а також капітальних ремонтів обсягу КР-1, КР-2 електропоїздів ЕПЛ2Т і дизель-поїздів серії ДПЛ, ДТЛ, електропоїздів серії ЕТ, ЕД, а також виробляє запасні частини до потягів і ЕРС.

ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Юридична адреса: Україна, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Приходька, 139

Крюківський вагонобудівний завод (*КВБЗ*) — одне з найбільших і найстаріших машинобудівних підприємств в Україні, що спеціалізується на виробництві транспортних засобів, насамперед залізничного рухомого складу. Розміщений у місті Кременчук (Крюків), Полтавської області.

З 2003 року розпочалося проектування вітчизняного метропотяга і виготовлення в 2005 року першого головного та проміжного вагонів. І з 2006 року розпочато його випробування. 20 січня 2009 року потяг вже в дослідній експлуатації на Сирецько-Печерській лінії, Київського метрополітену. 22 березня 2010 року в Київ прибув перший серійний потяг для Київського метрополітену.

Завод володіє сертифікатами якості ISO 9001 і AAR.

Фундамент під перші будівлі Крюківських головних вагонних майстерень Харківсько — Миколаївської залізниці був закладений у 1869 році. Ремонт товарних вагонів розпочався в ще незакінчених корпусах підприємства 15 червня 1898 року, а перші пасажирські вагони — 1 серпня 1900 року. У ті далекі роки на заводі працювало 400 робітників, які забезпечували ремонт 120 вантажних і 20 пасажирських вагонів на місяць.

Під час громадянської війни майстерні були занедбані, станом на 1919 рік з шести великих корпусів два закинуті й перетворені на «звалищні місця», в інших цехах працювало до половини верстатів. Було відсутнє паливо, матеріали, інструмент. Виробництво відновилося лише у 1921 році: випущено після ремонту 44 вагони першої категорії. В тому ж році для підготовки спеціалістів при крюківських вагонних майстернях була відкрита фабрично-заводська школа учнівства з чотирирічним терміном навчання. У 1923 році розпочався ремонт будинків цехів і обладнання. Зросла і чисельність робітників: якщо у 1922 році їх було 700, то у 1923 —

вже 1100. Одночасно, протягом 1924—1925 років майстерні здійснили ремонт 7304 вагонів. В 1925 році на заводі працювало 1591 робітник і 237 службовців, у тому числі 32 жінки. У 1926 році майстерні працювали з повним навантаженням. За рахунок відновлення старого обладнання парк верстатів зріс на 10 %, з'явився пересувний паровий підйомний кран, створене електрозварювальне виробництво. У 1928 році одночасно з виконанням плану з ремонту вагонів, майстерні отримали завдання налагодити випуск 16-тонних критих вагонів з металевим каркасом.

Постановою Ради праці та оборони від 6 березня 1930 № 13/466 Крюківські вагонні майстерні разом з п'ятнадцятьма іншими паровозо- і вагоноремонтними майстернями передані з підпорядкування НКШС у відання ВРНГ. Протягом 1930 року була визначена спеціалізація підприємств на тривалий період. Крюківському вагонобудівному заводу (таку назву отримало підприємство в новому відомстві) як основна спеціалізація було визначено будівництво 22-тонних двовісних платформ. Перша платформа була випущена в листопаді того ж року. А вже протягом наступного 1934 року — 8 тисяч 20-тонних платформ, з яких 5 тисяч — з автоматичними гальмами. Щоденно випускалось 22 вагони. При цьому чисельність працівників підприємства збільшилася до 1020 осіб.

Крім того, постановою колегії НКШС як основний тип вантажного вагона було визначено чотиривісні вагони вантажопідйомністю 60-70 тонн з механічним навантаженням і розвантаженням. Дніпродзержинський завод імені «Правди» освоїв випуск саморозвантажуваних вагонів-хоперів, Крюківський — саморозвантажувальних напіввагонів типу гондоли. У 1932 році розпочалася реконструкція Крюківського вагонобудівного заводу — був закладений новий ковальський цех, реконструйований такелажний. Одночасно завод освоював випуск першого в СРСР чотиривісного напіввагона вантажопідйомністю 60 тонн конструкції Петра

Травина. Перший 60-тонний напіввагон був побудований на заводі 1 жовтня 1932 року. Вагон був успішно випробуваний на перегоні Крюків — Бурти.

У 1935 році Крюківський завод випустив понад 5900 платформ і 1800 вагонів. Завод займав друге місце серед вагонобудівних підприємств СРСР. У 1936 році завод продовжував нарощувати темпи виробництва: план випуску напіввагонів був збільшений в порівнянні з 1935 майже втричі — до 7000 одиниць. Чисельність працюючих на той час становила 1800 чоловік.

Через місяць після початку війни, в середині липня 1941 року розпочалася евакуація заводу в Перм. Перший ешелон прибув до Перми 20 вересня 1941. Там в стислі терміни було налагоджено виробництво оборонної продукції — фугасних авіаційних бомб. Після повернення Кременчука колектив заводу розпочав відбудову виробництва паралельно з відновленням самого підприємства. Протягом 1944 року одночасно з відбудовою підприємства завод виконував замовлення 2-го Українського фронту, брав участь у відбудові залізничного мосту через Дніпро. До кінця року 1944 року на заводі відновлені ремонтно-механічний, інструментальний, ковальський, деревообробний, механічний цехи загальною площею 10 тис. кв.м., головна контора, їдальня, лазня; відремонтовано 41 верстат, 27 електромоторів, 15 заврювальних апаратів. Організована школа ФЗО на 400 учнів і вечірній механічний технікум на 200 осіб. На той час чисельність робітників заводу складала 1800 чоловік. У 1945 році КВБЗ приступив до серійного виробництва 60-тонних напіввагонів: урочиста закладка першого відбулася 21 листопада 1945, а 28 листопада вагон № 104 0731 зійшов з потоку.

Завод — це багатопрофільне підприємство з повним циклом — від генерованої конструкторської ідеї до виготовлення готової продукції — є центром розробки найсучасніших технологій, завдяки чому займає провідні

позиції не тільки в Україні, але й далеко за її межами. У 2013 році Крюківський вагонобудівний завод посів 10 місце у рейтингу підприємств високотехнологічного машинобудування України за рівнем управлінських інновацій.

Організація веде активні роботи зі створення потягів метро на асинхронному тяговому приводі, які мають замінити звичайні потяги.

У 2014 році на заводі було розроблено технічні завдання на приміські електропоїзди змінного струму ЕКр3 та ЕКр4 — постійного. Їх концепція базувалася на конструкції вагонів дизель-поїзда ДПКр-2, який уже кілька років успішно працює на Львівській залізниці. Враховуючи досвід його експлуатації та вимоги минулорічного тендера Укрзалізниці на дизель-поїзди, у конструкцію ДПКр-3 вагонобудівники внесли низку змін, максимально прийнятних для рухомого складу, що працює у приміському сполученні.

На початку 2018 року державна компанія «Укрзалізниця» підписала з американською компанією General Electric угоду про спільне виробництво рухомого складу.

У жовтні 2018 року стало відомо, що завод має намір виготовляти електровози разом із французькою компанією Alstom (KZ8A, KZ4A).

На сьогоднішній час Крюківський вагонобудівний завод займається випуском такої продукції:

- Напіввагони;
- Бункерні вагони
- Вагони-платформи;
- Криті вагони;
- Вагони-цистерни;
- Візки, колісні пари, запасні частини;

На КВБЗ створена лінійка пасажирських вагонів усіх типів: плацкартні, купейні, спальні, вагони з місцями для перевезення інвалідів, вагони-ресторани, вагони для міжнародних перевезень габариту RIC, вагони відкритого типу для швидкісних міжрегіональних перевезень класу «Інтерсіті» та «Інтерсіті+».

Загалом освоєно й поставлено на виробництво 48 моделей та модифікацій пасажирських вагонів, 29 моделей і модифікацій ходових частин до них:

- Пасажирські вагони серії 779;
- Пасажирські вагони серії 788;
- Пасажирські вагони для міжнародного сполучення габариту «RIC» моделі 61-7034;
- Міжрегіональні поїзди локомотивної тяги постійного формування;
- Швидкісні міжрегіональні двосистемні електропоїзди ЕКр1;
- Дизель-поїзди;
- Візки, колісні пари, запасні частини;
- Вагони метрополітену;
- Візки, колісні пари, рами візків метро, запасні частини та ін.

ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

Юридична адреса: м. Львів, вул. Залізнична, 1А.

Львівський локомотиворемонтний завод — підприємство з ремонту електровозів для потреб залізниць.

Завод заснований 1861 року, як майстерня з ремонту паровозів. Двічі був повністю зруйнований в роки Першої, а потім Другої світової війни, в 1945 — 1946 рр. відбудований.

Протягом 1913-1930 років було проведено центральне опалення та електричне освітлення майстерень, розширення котельного цеху, нових цехів — моделювального, бляхарського, лакувального, трубопрокатного, та оббивного.

В період 1919-1939 років залізничні майстерні входили в залізничну мережу Польської держави. На той час ремонтувались пасажирські та вантажні вагони, паротяги. 118 років завод ремонтував паротяги, на зміну яким прийшли потужні магістральні електровози.

У 1944 році завод був зруйнований відступаючими німецькими військами, але в 1945-1946 р був відбудований заново і до кінця 4-ї п'ятирічки повністю відновлений.

У серпні 1997 року завод був включений в перелік підприємств, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки України.

31 березня 2003 року Кабінет міністрів України передав повноваження з управління державними корпоративними правами Львівського локомотиворемонтного заводу державної адміністрації залізничного транспорту "Укрзалізниця", 3 грудня 2008 року ця рішення було скасовано .

2007 рік завод завершив з прибутком 4,644 млн. Гривень .

Розпочата у 2008 році економічна криза ускладнила становище підприємства. 2008 рік завод завершив з прибутком 6,613 млн. гривень і з метою скорочення експлуатаційних витрат до початку 2009 року був

переведений з природного газу на мазут , але в зв'язку з скороченням обсягів виробництва до весни 2009 року частка працівників була відправлена в неоплачувану відпустку . 2009 рік завод завершив з прибутком 63 тис. грн. У 2010 році становище заводу стабілізувався , але в зв'язку з скороченням державних замовлень на ремонт рухомого складу виробничі потужності використовувалися не повністю (так, в січні-вересні 2012 року ЛЛРЗ працював на 22,9% від планової потужності).

У червні 2014 року Кабінет міністрів України передав 100% акцій заводу у власність акціонерного товариства залізничного транспорту "Українська залізниця".

На сьогоднішній день — це одне із провідних підприємств України з ремонту електровозів. Нині успішно виконує роботу з ремонту та модернізації рухомого складу залізниць. Завод здійснює середній та капітально-відновлювальний ремонт магістральних електровозів як постійного, так і змінного струму. Ремонт промислового залізничного транспорту та тягових агрегатів кар'єрних електровозів. Ремонт тягові двигуни, допоміжні електричні машини, колісні пари.

Товариство постачає запасні частини на замовлення залізниць України та країн СНД. ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» впровадив інформаційну систему керування підприємством. Основною метою комплексної автоматизації підприємства є налагодження оперативного обліку в режимі реального часу, що веде до створення на підприємстві єдиного інформаційного середовища. Прийнято до виконання план з технічного переоснащення підприємства терміном до 2015 року, що передбачає закінчення реконструкції заводу з метою організації сучасних робочих місць, котрі відповідають вимогам промсанітарії та культури виробництва, забезпеченні сучасними методами механізації для досягнення стабільності технологічного процесу, націлені на підвищення якості умов

праці, підвищення продуктивності праці та збільшення конкурентоздатності продукції, що виготовляється.

Від грудня 2018 року завод поступово повертається до роботи.

Діяльність: ремонт магістральних електровозів; ремонт кар'єрних електровозів; ремонт ТЕД та ДЕМ; ремонт колісних пар; ковальсько-ливарне виробництво; виготовлення інструменту та оснастки; виготовлення запчастин для ремонту.

Завод здійснює середній та капітально-відновлювальний ремонти магістральних електровозів як постійного, так і змінного струму. Ремонт промислового залізничного транспорту та тягових агрегатів кар'єрних електровозів. Ремонтує тягові двигуни, допоміжні електричні машини, колісні пари.

Товариство постачає запасні частини на замовлення залізниць України та країн СНД. ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» впровадив інформаційну систему керування підприємством. Основною метою комплексної автоматизації підприємства є налагодження оперативного обліку в режимі реального часу, що веде до створення на підприємстві єдиного інформаційного середовища. Прийнято до виконання план з технічного переоснащення підприємства терміном до 2015 року, що передбачає закінчення реконструкції заводу з метою організації сучасних робочих місць, котрі відповідають вимогам промсанітарії та культури виробництва, забезпеченні сучасними методами механізації для досягнення стабільності технологічного процесу, націлені на підвищення якості умов праці, підвищення продуктивності праці та збільшення конкурентоздатності продукції, що виготовляється.

**ПАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЗАВОД З РЕМОНТУ ТА БУДІВНИЦТВА
ПАСАЖИРСЬКИХ ВАГОНІВ»**

Юридична адреса: Україна, 49024, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ УНІВЕРСАЛЬНА, будинок 10

«Дніпровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів» — одне з найстаріших підприємств вагоноремонтному і вагонобудівній галузі України. В 1898 році на лівому березі Дніпра були побудовані головні вагонні майстерні Катерининської (нині Придніпровської) залізниці, що складався з чотирьох цехів. У 1926 році майстерні були перетворені в Нижньодніпровський вагоноремонтний завод, що спеціалізувалося на ремонті пасажирських і вантажних вагонів.

З початком війни, у 1941 році, завод був евакуйований у Барнаул. У 1943 році, після звільнення Дніпропетровська, почалося відновлення підприємства, що тривала 10 років. Першу продукцію завод почав випускати вже у 1943 році вантажні вагони — в 1944 році пасажирські — у 1945 році.

Одночасно з відновленням заводу проводилась та його реконструкція. В 1948 він повністю переорієнтувався на ремонті пасажирських вагонів. В 1952 був освоєний ремонт суцільнометалевих пасажирських вагонів, що вимагало значного зміни технології та організації виробництва. Завод успішно впорався з цими завданнями, постійно вдосконалював існуючі та впроваджував нові технології, збільшував обсяги виробництва. Нижньодніпровський (з 1966 — Дніпропетровський) ВРЗ упевнено займав провідні позиції в галузі, виконуючи ремонт рухомого складу для залізниць Радянського Союзу.

Однак у 1990-ті роки, з розпадом СРСР, ситуація значно ускладнилася. Важке становище залізниць негативно позначилося на стані самого підприємства: впали обсяги виробництва, катастрофічно зросла заборгованість перед постачальниками, бюджетом, працівниками.

В цей же час завод налагоджував співпрацю з провідними іноземними підприємствами-виробниками, освоювати нові види ремонту, однак недостатнє фінансування не дозволяло в повній мірі реалізувати задумане.

Наприкінці 1998 рік у Дніпропетровський ВРЗ був реорганізований у відкрите акціонерне товариство «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів» (ВАТ «Дніпровагонрембуд»), в 1999 була розпочата його приватизація, яка завершилася в 2000. Завдяки інвесторам в особі великих акціонерів, зацікавлених у розвитку виробництва, яке переживає зараз нове народження, грамотному керівництву та забезпечення необхідного фінансування було налагоджено постачання матеріалами, комплектуючими, енергоносіями, повністю стабілізована економічна ситуація і, як наслідок, досягнуто значного зростання обсягів виробництва. Продукція заводу користується попитом не тільки в Україні, але й у Росії, Білорусі, інших країнах СНД.

В даний час ВАТ «Дніпровагонрембуд» знову впевнено займає провідні позиції в галузі, виконує всі види ремонту пасажирського рухомого складу, освоює нові технології. У серпні 2001 випущений перший в Україні новий пасажирський вагон. Головна задача найближчого часу — розгортання потужностей для будівництва нових вагонів європейського класу.

ПРАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

Юридична адреса: Івано-Франківськ, 76018, вул. Залізнична, 22

ПрАТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» — машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на ремонті й осучасненні дрезин, автомотрис та мотовозів, а також займається виготовленням запчастин або ремонтом тепловозів серії ТГМЗ, М62, ВЛ80, ТЕ10.

Засноване 1866 року в місті Станиславові як головні машинні майстерні залізниці Львів — Чернівці, на якій з 1 вересня того ж року розпочався рух потягів.

1870 року завод став найбільшим у Галичині, у 1912 штат підприємства становив 1000 чоловік.

1944 року перейменований на Станіславський паровозоремонтний завод.

У 1977-му відремонтований перший тепловоз із гідравлічною передачею, а в 1979 — останній паровоз. При переході заводу на ремонт тепловозів були реконструйовані всі цехи і ділянки без зупинки виробництва.

В квітні 2019 року завод першим в Україні отримав перелік необхідних до впровадження заходів з енергоощадження у рамках програми енергомодернізації 60 підприємств.^[1]

Використовуючи і розвиваючи технічну базу, на підприємстві створений ряд нових виробництв з виготовлення запасних частин і ремонту рухомого складу.

Основним напрямком діяльності — випуск сучасної вантажної автомотриси АМВ, що замінює фізично та морально застарілі шляхові дрезини.

Наразі завод має налагоджені зв'язки з Росією, Казахстаном, Білоруссю, Узбекистаном, Латвією та Естонією.

Із заводом співпрацюють:

- ПАТ Українська залізниця;
- Підприємства Укрзалізниці;
- Заводи і металургійні комбінати України;
- Гірничо-збагачувальні комбінати України, Росії, Казахстану;
- Інші підприємства Грузії, Латвії, Литви, Молдови, Узбекистану.

За час свого існування завод отримав дипломи та численні нагороди на міжнародних та всеукраїнських виставках.

Продовження дод.Е

ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

Юридична адреса: 69000 Запорізька область, Запоріжжя, вулиця Залізнична, 2.

ПРАТ «Запорізький електровозремонтний завод» (ЗЕРЗ) — державне підприємство з ремонту електровозів на потреби залізничних доріг, розташоване в місті Запоріжжя (Україна). Основним замовником робіт та послуг для підприємства є ПАТ "Укрзалізниця".

Сьогодні завод ремонтує 11 серій рухомого складу, серед яких електровози серій ЧС2, ЧС4, ЧС7, ЧС8, ВЛ80^с, ВЛ80^т, ВЛ80^к, ВЛ82^м. В кінці 1990-х років завод освоїв модернізацію електровозів серії ЧС4 (із заміною кабін машиніста і обшивки кузова, рам візків, стабілізаторів та іншого обладнання), а також модернізацію електровозів ВЛ80 з їх переробкою в односекційні електровози ВЛ40.

На заводі виконується глибока модернізація рухомого складу, якому виповнилося понад 30 років — відновлюється рухомий склад з продовженням терміну експлуатації на 15 років. ЗЕРЗ освоїв випуск більш ніж 11 тисяч запасних частин, щоб не мати проблем з ремонтом різних серій локомотивів.

Освоєння та розвиток технологій ремонту тягового рухомого складу на Запорізькому ЕРЗ нерозривно пов'язане з багаторічною трудовою історією заводу.

Проект будівництва Катерининських залізничних майстерень був підписаний міністром шляхів сполучення 17 квітня 1903 року, у зв'язку з будівництвом дороги що з'єднує Криворізький рудний та Донецький вугільний басейни, і вже через 2 роки — навесні 1905 року майстерні були відкриті. Було споруджено 11 корпусів, в яких у двох паралельних рядах розміщувалися цеху та службові приміщення.

За перші 10 років (1905-1914) Катерининськими майстернями проведено капітальний ремонт 768 паровозів.

У 1930 році майстерням присвоєно статус паровозоремонтного заводу. Уже в 1932 році Запорізьким ПРЗ було відремонтовано 289 паровозів. Випуск в 30-х роках потужних магістральних паровозів серії ФД і СО зажадав реконструкції паровозоремонтних заводів, здатних виконати капітальний ремонт цим паровозам.

У 1958 році почалася реконструкція заводу для капітального ремонту електровозів. На базі паровозосборочного цеху був створений нинішній — складальний. На базі котельного — Возовий, на базі тендерного — апаратний, для ремонту електричних машин був створений новий електромашинний цех, для виробництва запчастин був створений цех реле.

19 лютого 1959 року заводом був відремонтований перший електровоз ВЛ-22м, а 2-го вересня 1959 року завод першим в СРСР був перейменований в електровозоремонтний завод.

На початку 60-х років Запорізьким ЕРЗ освоєний ремонт електровозів серій ВЛ-19, ВЛ-23, ВЛ-60, ВЛ-61, а також ремонт чехословацьких електровозів постійного струму серій ЧС-1, ЧС-2, ЧС-3.

У 70-х роках Запорізьким електровозоремонтним заводом здійснено підготовку та освоєно ремонт чехословацьких електровозів змінного струму серій ЧС-4, ЧС-4т і електровоза постійного струму серії ЧС-2т. Ремонт цим електровозів почав виконуватися на ЗЕРЗ на початку 80-х років, а в кінці 80-х після проведення технологічної підготовки виробництва Запорізьким ЕРЗ освоєний ремонт електровозів постійного струму серії ЧС-7 і змінного струму серії ЧС-8.

У 1994-1995 рр., у зв'язку з відсутністю в Україні заводів здатних здійснювати капітальний ремонт електровозів серії ВЛ-82м та серії ВЛ-80, ЗЕРЗ починає освоювати ремонт цих локомотивів. З 1995 року завод виробляє ремонт електровозів ВЛ-82м, а з 1996 року ВЛ-80 всіх серій.

В кінці 90-х років разом з чеською фірмою «Шкода» була розроблена документація для проведення на ЗЕРЗ капітально-відновлювального ремонту

з продовженням терміну служби електровоза серії ЧС-4. У червні 1999 року електровоз ЧС4-209, що пройшов КРП, був відправлений для ходових випробувань в локомотивне депо Київ-Пас.

У грудні 2001 року випущений з ремонту електровоз ЧС4-082 з кузовом, повністю виготовленим на Запорізькому електровозоремонтному заводі.

У 2003 році фахівцями заводу розроблено проект нового кузова електровоза ЧС-2, і вже в грудні 2003 року заводом здійснений капітально-відновлювальний ремонт з продовженням терміну служби електровоза ЧС2-646 для Південної залізниці з новим кузовом, спроектованим і повністю виготовленому на Запорізькому ЕРЗ.

Освоєна модернізація вантажного електровоза ВЛ-80т в пасажирський односекційний електровоз ВЛ-40. Фахівцями заводу розроблено проект та здійснено виготовлення нової кабіни і боковини кузова електровоза ВЛ-40 складається з більше 4000 деталей. У 2004 році заводом освоєно КРП з продовженням терміну служби електровозів ВЛ-80, ВЛ-82м.

У 2005 освоєно капітальний ремонт, тягового агрегату ОПЕ1АМ без автономного живлення.

У 2006 освоєно ремонт тягового агрегату ОПЕ1 для кар'єра «Розріз Східний» (Екібастуз, Казахстан). У 2007 році підготовлено виробництво та освоєно капітальний ремонт із заміною колекторів і якірних катушок тягових двигунів ЕД-118, НБ-511. У 2008 освоєно капітальний ремонт тягового агрегату ОПЕ1А з автономним живленням (з дизельною секцією).

Чеська компанія Škoda Auto планує налагодити спільне виробництво електровозів на базі Запорізького електровозоремонтного заводу.

У 2015 році завод уклав з Південною та Придніпровською залізницями контракти на проведення ремонтних робіт та постачання обладнання (49,8 млн грн.), а в майбутніх планах — укладення аналогічних договорів з Одеською і Південно-Західною залізницями.

Продовження дод.Е

**ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» ПАТ
«УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

Юридична адреса: Україна, 02090, м. Київ, вул. Алматинська 74

23 лютого 1934 затверджено план будівництва Дарницького вагоноремонтного заводу.

1935 - в серпні завод прийняв у ремонт вагони, а у вересні вони вже були відправлені в експлуатацію.

1937 року будівництво заводу було завершено, виробничі потужності по ремонту склали 6000 вантажних вагонів на рік.

1943 - 1944 - почалось відновлення зруйнованого заводу, з заводських цехів випущені перші відремонтовані після війни вагони.

1945 - запрацювали заводські електростанції, котельня, компресорна, киснева станції; відновлювались та впроваджувались в експлуатацію цехи заводу.

1948 - 55600 кв.м. виробничих площ були відновлені, потужність заводу досягла довоєнного рівня.

1958 - завод став на індустріальний шлях розвитку виробництва - почалося впровадження нової прогресивної поточно-конвеєрної технології ремонту 4-х вісних вагонів.

1959 - на заводі впроваджено перший в історії залізничного транспорту головний конвеєр по ремонту 4-х вісних напіввагонів.

1961 - впроваджено в дію універсальний конвеєр для ремонту усіх типів 4-х вісних напіввагонів.

1989 - завод досягнув виробничих потужностей, відремонтувавши 15285 вантажних вагонів, при чисельності працюючих 3500 осіб.

1993 - 1994 - на заводі освоєний капремонт хопер-дозаторів.

1997 - освоєний капітально-відновний ремонт піввагонів з продовженням терміну служби та капітально-відновний ремонт кузовів електропоїздів ЕР-2.

2000 - 2002 - капітальний ремонт думпкарів, для чого були створені відповідні виробничі потужності. Все це дало можливість нарощувати обсяги виробництва, покращити фінансовий стан підприємства.

2003 - підприємство стало володарем міжнародної премії "Бізнес - Олімп", здобуло звання "Золота торгова марка".

2005 - продукція заводу сертифікована у реєстрі Системи сертифікації УкрСЕПРО та реєстрі сертифікації на федеральному залізничному транспорті (РС ФЗТ) Росія.

2005 - освоєно будівництво піввагонів.

2006 - ДП "Дарницький вагоноремонтний завод" сертифікував систему менеджменту якості згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

2007 - побудовано 1113 піввагонів.

2008 - підприємство займається ремонтом та модернізацією всіх типів вантажних вагонів, пропонує капітальний ремонт 40 моделей вантажних 4 - вісних вагонів.

2010 - ДП "Дарницький вагоноремонтний завод" - потужне підприємство України з ремонту та будівництва вантажного залізничного рухомого складу.

2011 - 2012 - впровадження нового виду діяльності - експлуатація рухомого складу.

01 грудня 2015 - реорганізація підприємства шляхом зміни організаційно-правової форми - злиття та перейменування у філія "Дарницький вагоноремонтний завод" публічного акціонерного товариства "Українська залізниця".

27 листопада 2018 - на виконання вимог законодавства України проведено державну реєстрацію Статуту АТ "Укрзалізниця" у новій редакції, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 №938 "Деякі питання діяльності акціонерного товариства

"Українська залізниця"" та внесено відповідні зміни до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

Відповідно до зазначеної редакції Статуту: тип акціонерного товариства змінено з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство; найменування публічне акціонерне товариство "Українська залізниця" змінено на акціонерне товариство "Українська залізниця".

Виробнича структура заводу складається із:

- 2 основні цехи: вагоноремонтний цех (ВРЦ); цех ходових частин (ЦХЧ);

- 3 заготівельних цехи: ремонтно-комплектувальний цех (РКЦ), ковальський цех (КЦ); ливарний цех (ЛЦ);

- 3 допоміжні цехи: енергосиловий цех (ЕСЦ); цех виготовлення та ремонту інструменту (ЦВРОІ); транспортний цех (ТЦ);

- 1 допоміжна ремонтно - будівельна ділянка (РБД).

З 2004 року та потеперішній час окрім проведення ремонту і технічного обслуговування рухомого складу філією «ДВРЗ» ПАТ «Укрзалізниця» освоєно будівництво напіввагонів мод. 12-9745.

Основні види діяльності

- надання послуг з організації перевезень вантажів піввагонами;
- будівництво піввагонів мод. 12-9745;
- капітальний та деповський ремонт вантажних 4-х вісних вагонів;
- капітальний ремонт піввагонів з продовженням терміну служби;
- модернізація вантажних вагонів ;
- формування та ремонт колісних пар;
- виготовлення запасних частин;
- надання послуг з іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту.

ФІЛІЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ПАНЮТИНСЬКИЙ ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД

Юридична адреса: 64660, Харківська обл., м. Лозова, смт. Панютине, вул. Заводська, 5.

Панютинський вагоноремонтний завод — вагоноремонтний завод, що є відокремленим підрозділом у структурі ПАТ «Укрзалізниця».

Філію «Панютинський вагоноремонтний завод», раніше Державне підприємство «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів» (ДП «Укрспецвагон»), було створено в жовтні 1995 року наказом № 335 від 9 жовтня 1995 р. Міністерства транспорту України на базі Панютинського вагоноремонтного заводу, заснованого в грудні 1869 року.

За роки діяльності колектив підприємства накопичив унікальний досвід з експлуатації спеціалізованих вагонів, який активно використовується у підготовці і транспортуванні у власних вагонах широкого переліку різноманітних вантажів: мінеральних добрив, бензину, бітуму, спирту, маляси, вина, сірчаної кислоти, дизельного пального тощо.

Партнерами є понад 200 підприємств більш ніж в десяти країнах близького і далекого зарубіжжя.

Для скорочення часу технічного обслуговування і ремонту рухомого складу (цистерни) в травні 2002 року була введена в дію універсальна мобільна промивна станція (УМПС). Технологічний процес способу відмивання залізничних цистерн при незначних витратах енергоресурсів дозволяє в короткі терміни (до 20 хвилин на цистерну) економічно і якісно виконувати операцію промивки.

Сьогодні на заводі діє нова програма, спрямована на модернізацію вагонів, підприємство модернізує мінераловози й цементовози на вагони для перевезення сипучих матеріалів.

З метою забезпечення збільшення випуску продукції, покращання фінансового становища і, як результат, підвищення соціального рівня життя працівників, підприємство постійно працює над пошуком нових споживачів продукції, розширенням номенклатури, скороченням витрат на придбання комплектуючих, впровадженням енергозберігальних технологій.

В 2017 році обсяг виробництва підприємства склав понад 1,5 млрд гривень коли він виготовив 1 тис вантажних вагонів. За 8 місяців 2018 року виготовив 663 вагони.

У травні 2019 року було виготовлено перший вагон-зерновоз, майже повністю з українських комплектуючих, окрім елементів гальмівного обладнання. Усі необхідні випробування дослідного зразка пройдені та отримано право на курсування країнами СНД та Балтії.

Підприємство орієнтовано на здійснення господарської і комерційної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності використання рухомого складу залізничного транспорту, задоволення попиту замовників у перевезенні вантажів, насичення ринку продукцією і товарами народного споживання, надання послуг і отримання на цій основі прибутку.

Основні напрямки діяльності підприємства:

- капітальний, капітально-відновлювальний і деповський ремонт вантажних вагонів;
- експлуатація і обслуговування спеціалізованих вагонів;
- ремонт і формування колісних пар;
- виготовлення запасних частин для залізничного транспорту;
- надання транспортно-експедиційних послуг під час перевезення експортно-імпортних, транзитних та інших вантажів;
- виготовлення будівельних виробів і матеріалів.

Пріоритетним напрямком діяльності є експлуатація спеціалізованого рухомого складу.

Підприємство також виробляє матеріали і вироби із шлакобетону (розчин цементний, шлакобетон, шлакоблок, тротуарні плити, блоки фундаментні тощо)

На підприємстві діє цехова структура управління підприємством, яка складається із 9 цехів (5 основних і 4 допоміжних).

Підприємство володіє великими виробничими потужностями, які дозволяють ремонтувати до 6500 вантажних вагонів на рік.

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємств**

Таблиця Ж.1

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та
будівництва пасажирських вагонів за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	97,47	81,57	80,70	77,07	82,94	83,93	68,65
	RV2	90,30	101,73	107,11	100,64	89,12	90,97	79,70
	RV3	88,69	94,68	92,65	90,92	89,61	92,39	66,68
	RV4	90,81	98,67	92,37	84,50	92,25	84,45	96,70
	RV5	98,87	99,21	95,90	90,94	93,62	91,95	97,23
	RV6	98,00	88,62	94,27	91,03	87,80	91,14	86,85
Фінансово- господарська	FG1	100,83	96,00	97,89	92,70	72,38	93,78	94,08
	FG2	81,76	84,57	99,97	74,51	77,68	75,27	92,97
	FG3	83,93	82,04	102,28	76,12	79,74	73,02	95,13
	FG4	81,07	79,34	76,44	66,97	77,01	70,62	71,09
	FG5	79,15	77,99	74,93	61,11	75,20	69,41	69,69
	FG6	87,49	86,21	87,34	84,44	83,13	76,71	81,24
	FG7	87,95	87,70	76,78	90,42	78,27	81,57	75,24
Організаційно- економічна	OE1	84,50	86,26	81,81	83,37	75,21	80,22	80,17
	OE2	102,20	84,63	84,81	77,47	82,94	83,94	83,53
	OE3	101,27	80,39	69,53	81,94	78,79	79,74	54,31
	OE4	107,44	89,44	74,83	55,26	75,78	77,54	98,48
	OE5	77,99	81,16	80,45	83,74	85,18	86,43	84,30
	OE6	81,76	84,57	99,97	74,51	77,68	75,27	92,97
Інтелектуально- кадрова	IK1	83,93	82,04	102,28	76,12	79,74	73,02	95,13
	IK2	81,07	79,34	76,44	66,97	77,01	70,62	71,09
	IK3	91,96	91,33	86,16	78,05	109,44	95,50	97,45
	IK4	76,43	80,16	69,48	67,77	111,98	97,71	99,70

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK5	90,18	86,61	79,92	76,38	110,86	96,75	98,71
	IK6	75,98	77,75	79,27	79,92	96,00	92,30	96,69
	IK7	89,17	75,46	93,16	78,57	90,18	93,94	94,38
	IK8	86,06	89,02	105,24	78,43	81,76	79,23	97,87
	IK9	88,35	86,36	107,67	80,12	83,93	76,86	100,13
	IK10	85,34	83,52	80,45	70,49	81,07	74,34	74,83
Інформаційно-цифрова	IC1	83,31	82,09	78,88	64,32	79,15	73,06	73,35
	IC2	92,10	90,74	91,94	88,87	87,49	80,75	85,50
	IC3	92,58	92,32	80,82	95,18	82,39	85,87	79,20
	IC4	88,96	90,81	86,11	87,75	79,17	84,45	84,38
	IC5	111,30	107,58	89,09	89,27	81,55	87,31	86,16
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	60,87	106,59	84,62	73,19	86,25	82,94	69,48
	IO2	131,75	113,09	94,15	78,77	58,18	79,77	79,92
	IO3	85,14	82,09	85,43	84,69	88,15	89,66	79,27
	IO4	107,88	126,16	106,52	95,06	99,61	99,21	95,90
	IO5	91,82	99,70	78,01	57,26	77,92	89,85	94,27
	IO6	79,66	53,43	88,83	85,97	67,98	88,07	97,89
	IO7	92,99	95,03	89,09	78,95	84,05	90,29	99,97
	IO8	93,97	91,93	98,22	101,40	88,89	87,18	102,28
Мотиваційно-управлінська	MU1	84,62	80,70	85,87	84,95	81,13	87,31	76,44
	MU2	100,27	97,47	81,57	80,70	77,07	82,94	74,93
	MU3	91,41	90,30	101,73	107,11	100,64	89,12	77,68
	MU4	65,09	88,69	94,68	92,65	90,92	89,61	79,74
	MU5	103,64	90,81	98,67	92,37	84,50	92,25	77,01
	MU6	95,63	89,88	90,19	87,18	82,67	85,11	68,36

Таблиця Ж.2

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПрАТ «Київський електровагоноремонтний
завод ім. Січневого повстання 1918 року» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	105,27	88,10	87,16	83,24	89,58	90,64	74,14
	RV2	97,52	109,87	115,68	108,69	96,25	98,25	86,08
	RV3	95,79	102,25	100,06	98,19	96,78	99,78	72,01
	RV4	98,07	106,56	99,76	91,26	99,63	91,21	104,44
	RV5	106,78	107,15	103,57	98,22	101,11	99,31	105,01
	RV6	105,84	95,71	101,81	98,31	94,82	98,43	93,80
Фінансово- господарська	FG1	108,90	103,68	105,72	100,12	78,17	101,28	101,61
	FG2	88,30	91,34	107,97	80,47	83,89	81,29	100,41
	FG3	90,64	88,60	110,46	82,21	86,12	78,86	102,74
	FG4	87,56	85,69	82,56	72,33	83,17	76,27	76,78
	FG5	85,48	84,23	80,92	66,00	81,22	74,96	75,27
	FG6	94,49	93,11	94,33	91,20	89,78	82,85	87,74
	FG7	94,99	94,72	82,92	97,65	84,53	88,10	81,26
Організаційно- економічна	OE1	91,26	93,16	88,35	90,04	81,23	86,64	86,58
	OE2	110,38	91,40	91,59	83,67	89,58	90,66	90,21
	OE3	109,37	86,82	75,09	88,50	85,09	86,12	58,65
	OE4	116,04	96,60	80,82	59,68	81,84	83,74	106,36
	OE5	84,23	87,65	86,89	90,44	91,99	93,34	91,04
	OE6	88,30	91,34	107,97	80,47	83,89	81,29	100,41
Інтелектуально- кадрова	IK1	90,64	88,60	110,46	82,21	86,12	78,86	102,74
	IK2	87,56	85,69	82,56	72,33	83,17	76,27	76,78
	IK3	99,32	98,64	93,05	84,29	118,20	103,14	105,25

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	82,54	86,57	75,04	73,19	120,94	105,53	107,68
	IK5	97,39	93,54	86,31	82,49	119,73	104,49	106,61
	IK6	82,06	83,97	85,61	86,31	103,68	99,68	104,43
	IK7	96,30	81,50	100,61	84,86	97,39	101,46	101,93
	IK8	92,94	96,14	113,66	84,70	88,30	85,57	105,70
	IK9	95,42	93,27	116,28	86,53	90,64	83,01	108,14
	IK10	92,17	90,20	86,89	76,13	87,56	80,29	80,82
Інформаційно-цифрова	IC1	89,97	88,66	85,19	69,47	85,48	78,90	79,22
	IC2	99,47	98,00	99,30	95,98	94,49	87,21	92,34
	IC3	99,99	99,71	87,29	102,79	88,98	92,74	85,54
	IC4	96,08	98,07	93,00	94,77	85,50	91,21	91,13
	IC5	120,20	116,19	96,22	96,41	88,07	94,29	93,05
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	65,74	115,12	91,39	79,05	93,15	89,58	75,04
	IO2	142,29	122,14	101,68	85,07	62,83	86,15	86,31
	IO3	91,95	88,66	92,26	91,47	95,20	96,83	85,61
	IO4	116,51	136,25	115,04	102,66	107,58	107,15	103,57
	IO5	99,17	107,68	84,25	61,84	84,15	97,04	101,81
	IO6	86,03	57,70	95,94	92,85	73,42	95,12	105,72
	IO7	100,43	102,63	96,22	85,27	90,77	97,51	107,97
	IO8	101,49	99,28	106,08	109,51	96,00	94,15	110,46
Мотиваційно-управлінська	MU1	91,39	87,16	92,74	91,75	87,62	94,29	82,56
	MU2	108,29	105,27	88,10	87,16	83,24	89,58	80,92
	MU3	98,72	97,52	109,87	115,68	108,69	96,25	83,89
	MU4	70,30	95,79	102,25	100,06	98,19	96,78	86,12
	MU5	111,93	98,07	106,56	99,76	91,26	99,63	83,17
	MU6	103,28	97,07	97,41	94,15	89,28	91,92	73,83

Таблиця Ж.3

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПАТ «Крюковський вагобудівний завод» за
2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	89,48	74,89	74,09	70,75	76,14	77,04	63,02
	RV2	82,89	93,39	98,33	92,39	81,81	83,51	73,17
	RV3	81,42	86,91	85,05	83,46	82,26	84,81	61,21
	RV4	83,36	90,58	84,80	77,57	84,69	77,53	88,77
	RV5	90,76	91,08	88,03	83,49	85,94	84,41	89,26
	RV6	89,96	81,35	86,54	83,56	80,60	83,67	79,73
Фінансово- господарська	FG1	92,57	88,13	89,86	85,10	66,44	86,09	86,37
	FG2	75,06	77,64	91,77	68,40	71,31	69,10	85,35
	FG3	77,04	75,31	93,89	69,88	73,20	67,03	87,33
	FG4	74,43	72,84	70,18	61,48	70,69	64,83	65,26
	FG5	72,66	71,60	68,78	56,10	69,04	63,72	63,98
	FG6	80,32	79,14	80,18	77,52	76,31	70,42	74,58
	FG7	80,74	80,51	70,48	83,00	71,85	74,89	69,07
Організаційно- економічна	OE1	77,57	79,19	75,10	76,53	69,05	73,64	73,59
	OE2	93,82	77,69	77,85	71,12	76,14	77,06	76,68
	OE3	92,96	73,80	63,83	75,23	72,33	73,20	49,85
	OE4	98,63	82,11	68,70	50,73	69,56	71,18	90,41
	OE5	71,60	74,50	73,86	76,87	78,19	79,34	77,38
	OE6	75,06	77,64	91,77	68,40	71,31	69,10	85,35
Інтелектуально- кадрова	IK1	77,04	75,31	93,89	69,88	73,20	67,03	87,33
	IK2	74,43	72,84	70,18	61,48	70,69	64,83	65,26
	IK3	84,42	83,84	79,09	71,65	100,47	87,67	89,46

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	70,16	73,58	63,78	62,21	102,80	89,70	91,53
	IK5	82,78	79,51	73,36	70,12	101,77	88,82	90,62
	IK6	69,75	71,37	72,77	73,36	88,13	84,73	88,77
	IK7	81,86	69,28	85,52	72,13	82,78	86,24	86,64
	IK8	79,00	81,72	96,61	72,00	75,06	72,73	89,85
	IK9	81,11	79,28	98,84	73,55	77,04	70,56	91,92
	IK10	78,34	76,67	73,86	64,71	74,43	68,25	68,70
Інформаційно-цифрова	IC1	76,47	75,36	72,41	59,05	72,66	67,07	67,34
	IC2	84,55	83,30	84,41	81,58	80,32	74,13	78,49
	IC3	84,99	84,75	74,20	87,37	75,63	78,83	72,71
	IC4	81,67	83,36	79,05	80,55	72,68	77,53	77,46
	IC5	102,17	98,76	81,79	81,95	74,86	80,15	79,09
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	55,88	97,85	77,68	67,19	79,18	76,14	63,78
	IO2	120,95	103,82	86,43	72,31	53,41	73,23	73,36
	IO3	78,16	75,36	78,42	77,75	80,92	82,31	72,77
	IO4	99,03	115,81	97,78	87,26	91,44	91,08	88,03
	IO5	84,29	91,53	71,61	52,56	71,53	82,48	86,54
	IO6	73,13	49,05	81,55	78,92	62,41	80,85	89,86
	IO7	85,37	87,24	81,79	72,48	77,15	82,88	91,77
	IO8	86,27	84,39	90,17	93,08	81,60	80,03	93,89
Мотиваційно-управлінська	MU1	77,68	74,09	78,83	77,99	74,48	80,15	70,18
	MU2	92,05	89,48	74,89	74,09	70,75	76,14	68,78
	MU3	83,91	82,89	93,39	98,33	92,39	81,81	71,31
	MU4	59,76	81,42	86,91	85,05	83,46	82,26	73,20
	MU5	95,14	83,36	90,58	84,80	77,57	84,69	70,69
	MU6	87,79	82,51	82,80	80,03	75,89	78,13	62,76

Таблиця Ж.4

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький
вагоноремонтний завод» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	76,06	63,66	62,98	60,14	64,72	65,48	53,57
	RV2	70,46	79,38	83,58	78,53	69,54	70,98	62,19
	RV3	69,21	73,87	72,29	70,94	69,92	72,09	52,03
	RV4	70,86	76,99	72,08	65,93	71,99	65,90	75,45
	RV5	77,15	77,42	74,83	70,97	73,05	71,75	75,87
	RV6	76,47	69,15	73,56	71,03	68,51	71,12	67,77
Фінансово- господарська	FG1	78,68	74,91	76,38	72,34	56,47	73,18	73,41
	FG2	63,80	65,99	78,00	58,14	60,61	58,74	72,55
	FG3	65,48	64,01	79,81	59,40	62,22	56,98	74,23
	FG4	63,27	61,91	59,65	52,26	60,09	55,11	55,47
	FG5	61,76	60,86	58,46	47,69	58,68	54,16	54,38
	FG6	68,27	67,27	68,15	65,89	64,86	59,86	63,39
	FG7	68,63	68,43	59,91	70,55	61,07	63,66	58,71
Організаційно- економічна	OE1	65,93	67,31	63,84	65,05	58,69	62,59	62,55
	OE2	79,75	66,04	66,17	60,45	64,72	65,50	65,18
	OE3	79,02	62,73	54,26	63,95	61,48	62,22	42,37
	OE4	83,84	69,79	58,40	43,12	59,13	60,50	76,85
	OE5	60,86	63,33	62,78	65,34	66,46	67,44	65,77
	OE6	63,80	65,99	78,00	58,14	60,61	58,74	72,55
Інтелектуально- кадрова	IK1	65,48	64,01	79,81	59,40	62,22	56,98	74,23
	IK2	63,27	61,91	59,65	52,26	60,09	55,11	55,47
	IK3	71,76	71,26	67,23	60,90	85,40	74,52	76,04

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	59,64	62,54	54,21	52,88	87,38	76,25	77,80
	IK5	70,36	67,58	62,36	59,60	86,50	75,50	77,03
	IK6	59,29	60,66	61,85	62,36	74,91	72,02	75,45
	IK7	69,58	58,89	72,69	61,31	70,36	73,30	73,64
	IK8	67,15	69,46	82,12	61,20	63,80	61,82	76,37
	IK9	68,94	67,39	84,01	62,52	65,48	59,98	78,13
	IK10	66,59	65,17	62,78	55,00	63,27	58,01	58,40
Інформаційно-цифрова	IC1	65,00	64,06	61,55	50,19	61,76	57,01	57,24
	IC2	71,87	70,81	71,75	69,34	68,27	63,01	66,72
	IC3	72,24	72,04	63,07	74,26	64,29	67,01	61,80
	IC4	69,42	70,86	67,19	68,47	61,78	65,90	65,84
	IC5	86,84	83,95	69,52	69,66	63,63	68,13	67,23
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	47,50	83,17	66,03	57,11	67,30	64,72	54,21
	IO2	102,81	88,25	73,47	61,46	45,40	62,25	62,36
	IO3	66,44	64,06	66,66	66,09	68,78	69,96	61,85
	IO4	84,18	98,44	83,11	74,17	77,72	77,42	74,83
	IO5	71,65	77,80	60,87	44,68	60,80	70,11	73,56
	IO6	62,16	41,69	69,32	67,08	53,05	68,72	76,38
	IO7	72,56	74,15	69,52	61,61	65,58	70,45	78,00
	IO8	73,33	71,73	76,64	79,12	69,36	68,03	79,81
Мотиваційно-управлінська	MU1	66,03	62,98	67,01	66,29	63,31	68,13	59,65
	MU2	78,24	76,06	63,66	62,98	60,14	64,72	58,46
	MU3	71,32	70,46	79,38	83,58	78,53	69,54	60,61
	MU4	50,80	69,21	73,87	72,29	70,94	69,92	62,22
	MU5	80,87	70,86	76,99	72,08	65,93	71,99	60,09
	MU6	74,62	70,13	70,38	68,03	64,51	66,41	53,35

Таблиця Ж.5

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний
завод» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	79,86	66,84	66,13	63,15	67,96	68,75	56,25
	RV2	73,98	83,35	87,76	82,46	73,02	74,53	65,30
	RV3	72,67	77,56	75,90	74,49	73,42	75,69	54,63
	RV4	74,40	80,84	75,68	69,23	75,59	69,20	79,22
	RV5	81,01	81,29	78,57	74,52	76,70	75,34	79,66
	RV6	80,29	72,61	77,24	74,58	71,94	74,68	71,16
Фінансово- господарська	FG1	82,61	78,66	80,20	75,96	59,29	76,84	77,08
	FG2	66,99	69,29	81,90	61,05	63,64	61,68	76,18
	FG3	68,75	67,21	83,80	62,37	65,33	59,83	77,94
	FG4	66,43	65,01	62,63	54,87	63,09	57,87	58,24
	FG5	64,85	63,90	61,38	50,07	61,61	56,87	57,10
	FG6	71,68	70,63	71,56	69,18	68,10	62,85	66,56
	FG7	72,06	71,85	62,91	74,08	64,12	66,84	61,65
Організаційно- економічна	OE1	69,23	70,68	67,03	68,30	61,62	65,72	65,68
	OE2	83,74	69,34	69,48	63,47	67,96	68,78	68,44
	OE3	82,97	65,87	56,97	67,15	64,55	65,33	44,49
	OE4	88,03	73,28	61,32	45,28	62,09	63,53	80,69
	OE5	63,90	66,50	65,92	68,61	69,78	70,81	69,06
	OE6	66,99	69,29	81,90	61,05	63,64	61,68	76,18
Інтелектуально- кадрова	IK1	68,75	67,21	83,80	62,37	65,33	59,83	77,94
	IK2	66,43	65,01	62,63	54,87	63,09	57,87	58,24
	IK3	75,35	74,82	70,59	63,95	89,67	78,25	79,84

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	62,62	65,67	56,92	55,52	91,75	80,06	81,69
	IK5	73,88	70,96	65,48	62,58	90,83	79,28	80,88
	IK6	62,25	63,69	64,94	65,48	78,66	75,62	79,22
	IK7	73,06	61,83	76,32	64,38	73,88	76,97	77,32
	IK8	70,51	72,93	86,23	64,26	66,99	64,91	80,19
	IK9	72,39	70,76	88,21	65,65	68,75	62,98	82,04
	IK10	69,92	68,43	65,92	57,75	66,43	60,91	61,32
Інформаційно-цифрова	IC1	68,25	67,26	64,63	52,70	64,85	59,86	60,10
	IC2	75,46	74,35	75,34	72,81	71,68	66,16	70,06
	IC3	75,85	75,64	66,22	77,97	67,50	70,36	64,89
	IC4	72,89	74,40	70,55	71,89	64,87	69,20	69,13
	IC5	91,18	88,15	73,00	73,14	66,81	71,54	70,59
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	49,88	87,33	69,33	59,97	70,67	67,96	56,92
	IO2	107,95	92,66	77,14	64,53	47,67	65,36	65,48
	IO3	69,76	67,26	69,99	69,39	72,22	73,46	64,94
	IO4	88,39	103,36	87,27	77,88	81,61	81,29	78,57
	IO5	75,23	81,69	63,91	46,91	63,84	73,62	77,24
	IO6	65,27	43,77	72,79	70,43	55,70	72,16	80,20
	IO7	76,19	77,86	73,00	64,69	68,86	73,97	81,90
	IO8	77,00	75,32	80,47	83,08	72,83	71,43	83,80
Мотиваційно-управлінська	MU1	69,33	66,13	70,36	69,60	66,48	71,54	62,63
	MU2	82,15	79,86	66,84	66,13	63,15	67,96	61,38
	MU3	74,89	73,98	83,35	87,76	82,46	73,02	63,64
	MU4	53,34	72,67	77,56	75,90	74,49	73,42	65,33
	MU5	84,91	74,40	80,84	75,68	69,23	75,59	63,09
	MU6	78,35	73,64	73,90	71,43	67,74	69,73	56,02

Таблиця Ж.6

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний
завод» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	83,85	70,18	69,44	66,31	71,36	72,19	59,06
	RV2	77,68	87,52	92,15	86,58	76,67	78,26	68,57
	RV3	76,30	81,44	79,70	78,21	77,09	79,47	57,36
	RV4	78,12	84,88	79,46	72,69	79,37	72,66	83,18
	RV5	85,06	85,35	82,50	78,25	80,54	79,11	83,64
	RV6	84,30	76,24	81,10	78,31	75,54	78,41	74,72
Фінансово- господарська	FG1	86,74	82,59	84,21	79,76	62,25	80,68	80,93
	FG2	70,34	72,75	86,00	64,10	66,82	64,76	79,99
	FG3	72,19	70,57	87,99	65,49	68,60	62,82	81,84
	FG4	69,75	68,26	65,76	57,61	66,24	60,76	61,15
	FG5	68,09	67,10	64,45	52,57	64,69	59,71	59,96
	FG6	75,26	74,16	75,14	72,64	71,51	65,99	69,89
	FG7	75,66	75,44	66,06	77,78	67,33	70,18	64,73
Організаційно- економічна	OE1	72,69	74,21	70,38	71,72	64,70	69,01	68,96
	OE2	87,93	72,81	72,95	66,64	71,36	72,22	71,86
	OE3	87,12	69,16	59,82	70,51	67,78	68,60	46,71
	OE4	92,43	76,94	64,39	47,54	65,19	66,71	84,72
	OE5	67,10	69,83	69,22	72,04	73,27	74,35	72,51
	OE6	70,34	72,75	86,00	64,10	66,82	64,76	79,99
Інтелектуально- кадрова	IK1	72,19	70,57	87,99	65,49	68,60	62,82	81,84
	IK2	69,75	68,26	65,76	57,61	66,24	60,76	61,15
	IK3	79,12	78,56	74,12	67,15	94,15	82,16	83,83

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	65,75	68,95	59,77	58,30	96,34	84,06	85,77
	IK5	77,57	74,51	68,75	65,71	95,37	83,24	84,92
	IK6	65,36	66,87	68,19	68,75	82,59	79,40	83,18
	IK7	76,71	64,92	80,14	67,60	77,57	80,82	81,19
	IK8	74,04	76,58	90,54	67,47	70,34	68,16	84,20
	IK9	76,01	74,30	92,62	68,93	72,19	66,13	86,14
	IK10	73,42	71,85	69,22	60,64	69,75	63,96	64,39
Інформаційно-цифрова	IC1	71,66	70,62	67,86	55,34	68,09	62,85	63,11
	IC2	79,23	78,07	79,11	76,45	75,26	69,47	73,56
	IC3	79,64	79,42	69,53	81,87	70,88	73,88	68,13
	IC4	76,53	78,12	74,08	75,48	68,11	72,66	72,59
	IC5	95,74	92,56	76,65	76,80	70,15	75,12	74,12
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	52,37	91,70	72,80	62,97	74,20	71,36	59,77
	IO2	113,35	97,29	81,00	67,76	50,05	68,63	68,75
	IO3	73,25	70,62	73,49	72,86	75,83	77,13	68,19
	IO4	92,81	108,53	91,63	81,77	85,69	85,35	82,50
	IO5	78,99	85,77	67,11	49,26	67,03	77,30	81,10
	IO6	68,53	45,96	76,43	73,95	58,49	75,77	84,21
	IO7	80,00	81,75	76,65	67,92	72,30	77,67	86,00
	IO8	80,85	79,09	84,49	87,23	76,47	75,00	87,99
Мотиваційно-управлінська	MU1	72,80	69,44	73,88	73,08	69,80	75,12	65,76
	MU2	86,26	83,85	70,18	69,44	66,31	71,36	64,45
	MU3	78,63	77,68	87,52	92,15	86,58	76,67	66,82
	MU4	56,01	76,30	81,44	79,70	78,21	77,09	68,60
	MU5	89,16	78,12	84,88	79,46	72,69	79,37	66,24
	MU6	82,27	77,32	77,60	75,00	71,13	73,22	58,82

Таблиця Ж.7

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний
завод» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	91,40	76,50	75,69	72,28	77,78	78,69	64,38
	RV2	84,67	95,40	100,44	94,37	83,57	85,30	74,74
	RV3	83,17	88,77	86,87	85,25	84,03	86,62	62,52
	RV4	85,15	92,52	86,61	79,23	86,51	79,20	90,67
	RV5	92,72	93,03	89,93	85,29	87,79	86,23	91,17
	RV6	91,89	83,10	88,40	85,36	82,34	85,47	81,44
Фінансово- господарська	FG1	94,55	90,02	91,79	86,94	67,85	87,94	88,21
	FG2	76,67	79,30	93,74	69,87	72,83	70,59	87,19
	FG3	78,69	76,92	95,91	71,38	74,77	68,47	89,21
	FG4	76,03	74,40	71,68	62,79	72,20	66,23	66,65
	FG5	74,22	73,14	70,25	57,30	70,51	65,08	65,36
	FG6	82,03	80,83	81,90	79,18	77,95	71,93	76,18
	FG7	82,47	82,23	72,01	84,78	73,39	76,50	70,56
Організаційно- економічна	OE1	79,23	80,89	76,71	78,17	70,52	75,22	75,17
	OE2	95,84	79,36	79,52	72,64	77,78	78,72	78,33
	OE3	94,96	75,38	65,20	76,86	73,88	74,77	50,91
	OE4	100,75	83,86	70,19	51,82	71,06	72,71	92,34
	OE5	73,14	76,11	75,45	78,52	79,86	81,04	79,04
	OE6	76,67	79,30	93,74	69,87	72,83	70,59	87,19
Інтелектуально- кадрова	IK1	78,69	76,92	95,91	71,38	74,77	68,47	89,21
	IK2	76,03	74,40	71,68	62,79	72,20	66,23	66,65
	IK3	86,24	85,63	80,79	73,19	102,62	89,55	91,37

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	71,67	75,16	65,15	63,55	105,01	91,63	93,49
	IK5	84,55	81,22	74,94	71,62	103,95	90,73	92,56
	IK6	71,24	72,89	74,33	74,94	90,02	86,55	90,67
	IK7	83,61	70,76	87,35	73,68	84,55	88,09	88,50
	IK8	80,70	83,47	98,69	73,54	76,67	74,29	91,78
	IK9	82,85	80,99	100,96	75,13	78,69	72,08	93,89
	IK10	80,03	78,32	75,45	66,10	76,03	69,72	70,19
Інформаційно-цифрова	IC1	78,11	76,98	73,97	60,32	74,22	68,51	68,79
	IC2	86,36	85,10	86,23	83,33	82,03	75,72	80,18
	IC3	86,81	86,57	75,79	89,24	77,26	80,53	74,26
	IC4	83,42	85,15	80,75	82,27	74,24	79,20	79,12
	IC5	104,36	100,89	83,55	83,71	76,46	81,88	80,79
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	57,08	99,95	79,35	68,64	80,88	77,78	65,15
	IO2	123,55	106,05	88,29	73,86	54,55	74,81	74,94
	IO3	79,84	76,98	80,10	79,42	82,65	84,07	74,33
	IO4	101,16	118,30	99,88	89,13	93,40	93,03	89,93
	IO5	86,10	93,49	73,15	53,69	73,06	84,26	88,40
	IO6	74,70	50,10	83,31	80,61	63,75	82,59	91,79
	IO7	87,20	89,11	83,55	74,03	78,81	84,66	93,74
	IO8	88,13	86,21	92,09	95,08	83,35	81,75	95,91
Мотиваційно-управлінська	MU1	79,35	75,69	80,53	79,66	76,08	81,88	71,68
	MU2	94,02	91,40	76,50	75,69	72,28	77,78	70,25
	MU3	85,71	84,67	95,40	100,44	94,37	83,57	72,83
	MU4	61,05	83,17	88,77	86,87	85,25	84,03	74,77
	MU5	97,18	85,15	92,52	86,61	79,23	86,51	72,20
	MU6	89,67	84,28	84,58	81,75	77,53	79,81	64,11

Таблиця Ж.8

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства ПАТ «Азовмаш» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно- виробнича	RV1	84,09	70,38	69,63	66,50	71,56	72,39	59,23
	RV2	77,90	87,77	92,40	86,82	76,88	78,48	68,76
	RV3	76,52	81,67	79,92	78,43	77,31	79,69	57,52
	RV4	78,34	85,12	79,68	72,89	79,59	72,86	83,42
	RV5	85,30	85,59	82,74	78,47	80,77	79,33	83,88
	RV6	84,54	76,45	81,33	78,53	75,75	78,63	74,92
Фінансово- господарська	FG1	86,99	82,82	84,45	79,98	62,42	80,90	81,15
	FG2	70,54	72,96	86,24	64,28	67,00	64,94	80,21
	FG3	72,39	70,77	88,24	65,67	68,79	62,99	82,07
	FG4	69,95	68,45	65,95	57,77	66,42	60,93	61,32
	FG5	68,28	67,29	64,63	52,72	64,87	59,87	60,13
	FG6	75,47	74,36	75,35	72,85	71,71	66,18	70,09
	FG7	75,87	75,65	66,25	78,00	67,52	70,38	64,92
Організаційно- економічна	OE1	72,89	74,42	70,57	71,92	64,88	69,20	69,16
	OE2	88,17	73,01	73,16	66,83	71,56	72,42	72,06
	OE3	87,36	69,35	59,98	70,71	67,97	68,79	46,84
	OE4	92,69	77,15	64,57	47,67	65,38	66,89	84,95
	OE5	67,29	70,02	69,41	72,24	73,47	74,56	72,72
	OE6	70,54	72,96	86,24	64,28	67,00	64,94	80,21
Інтелектуально- кадрова	IK1	72,39	70,77	88,24	65,67	68,79	62,99	82,07
	IK2	69,95	68,45	65,95	57,77	66,42	60,93	61,32
	IK3	79,34	78,78	74,33	67,33	94,41	82,39	84,06
	IK4	65,94	69,15	59,94	58,47	96,61	84,30	86,01

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK5	77,79	74,72	68,94	65,89	95,63	83,47	85,16
	IK6	65,54	67,06	68,38	68,94	82,82	79,63	83,42
	IK7	76,92	65,10	80,36	67,79	77,79	81,04	81,42
	IK8	74,24	76,79	90,79	67,66	70,54	68,35	84,44
	IK9	76,22	74,51	92,88	69,12	72,39	66,31	86,38
	IK10	73,63	72,05	69,41	60,81	69,95	64,14	64,57
Інформаційно-цифрова	IC1	71,86	70,82	68,05	55,49	68,28	63,03	63,29
	IC2	79,45	78,29	79,33	76,66	75,47	69,66	73,77
	IC3	79,87	79,64	69,73	82,10	71,08	74,09	68,32
	IC4	76,75	78,34	74,29	75,69	68,30	72,86	72,79
	IC5	96,01	92,82	76,87	77,01	70,34	75,33	74,33
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	52,51	91,95	73,00	63,15	74,41	71,56	59,94
	IO2	113,67	97,57	81,23	67,95	50,19	68,83	68,94
	IO3	73,45	70,82	73,69	73,07	76,04	77,34	68,38
	IO4	93,07	108,84	91,89	82,00	85,93	85,59	82,74
	IO5	79,21	86,01	67,30	49,39	67,22	77,52	81,33
	IO6	68,72	46,09	76,65	74,16	58,65	75,98	84,45
	IO7	80,22	81,98	76,87	68,11	72,51	77,89	86,24
	IO8	81,08	79,31	84,72	87,47	76,68	75,21	88,24
Мотиваційно-управлінська	MU1	73,00	69,63	74,09	73,29	69,99	75,33	65,95
	MU2	86,50	84,09	70,38	69,63	66,50	71,56	64,63
	MU3	78,85	77,90	87,77	92,40	86,82	76,88	67,00
	MU4	56,17	76,52	81,67	79,92	78,43	77,31	68,79
	MU5	89,41	78,34	85,12	79,68	72,89	79,59	66,42
	MU6	82,50	77,54	77,81	75,21	71,33	73,43	58,98

Таблиця Ж.9

**Аналіз складових комплексної діагностики оцінки ступеню
розвитку підприємства Філія АТ «Укрзалізниця» «Паньютинський
вагоноремонтний завод» за 2012–2018 рр., %**

Складова	Показни ки складов ої	Роки						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ресурсно-виробнича	RV1	91,66	76,71	75,90	72,49	78,00	78,91	64,56
	RV2	84,91	95,67	100,72	94,63	83,80	85,54	74,95
	RV3	83,41	89,02	87,11	85,49	84,27	86,86	62,70
	RV4	85,39	92,78	86,85	79,45	86,75	79,42	90,93
	RV5	92,98	93,29	90,19	85,53	88,04	86,47	91,43
	RV6	92,15	83,33	88,65	85,60	82,57	85,71	81,66
Фінансово-господарська	FG1	94,82	90,27	92,05	87,18	68,04	88,18	88,45
	FG2	76,89	79,53	94,00	70,07	73,03	70,78	87,43
	FG3	78,91	77,14	96,18	71,58	74,98	68,66	89,46
	FG4	76,25	74,61	71,89	62,97	72,40	66,41	66,84
	FG5	74,43	73,35	70,45	57,46	70,71	65,26	65,54
	FG6	82,26	81,05	82,13	79,41	78,16	72,14	76,40
	FG7	82,70	82,46	72,21	85,02	73,60	76,71	70,76
Організаційно-економічна	OE1	79,45	81,12	76,92	78,39	70,72	75,43	75,38
	OE2	96,11	79,58	79,74	72,84	78,00	78,94	78,55
	OE3	95,22	75,59	65,38	77,07	74,09	74,98	51,06
	OE4	101,03	84,09	70,38	51,96	71,26	72,91	92,60
	OE5	73,35	76,32	75,66	78,74	80,08	81,27	79,26
	OE6	76,89	79,53	94,00	70,07	73,03	70,78	87,43
Інтелектуально-кадрова	IK1	78,91	77,14	96,18	71,58	74,98	68,66	89,46
	IK2	76,25	74,61	71,89	62,97	72,40	66,41	66,84
	IK3	86,48	85,87	81,02	73,39	102,91	89,81	91,63

Продовження дод.Ж

Продовження табл. Ж.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	IK4	71,87	75,37	65,33	63,73	105,30	91,89	93,75
	IK5	84,79	81,44	75,14	71,82	104,24	90,98	92,82
	IK6	71,44	73,10	74,53	75,14	90,27	86,80	90,93
	IK7	83,84	70,96	87,59	73,89	84,79	88,33	88,75
	IK8	80,92	83,70	98,96	73,75	76,89	74,50	92,04
	IK9	83,08	81,22	101,24	75,34	78,91	72,28	94,15
	IK10	80,26	78,53	75,66	66,28	76,25	69,91	70,38
Інформаційно-цифрова	IC1	78,33	77,19	74,17	60,48	74,43	68,70	68,99
	IC2	86,60	85,34	86,47	83,56	82,26	75,93	80,41
	IC3	87,06	86,81	76,01	89,49	77,48	80,76	74,47
	IC4	83,66	85,39	80,98	82,50	74,45	79,42	79,34
	IC5	104,65	101,17	83,79	83,94	76,67	82,11	81,02
Інвестиційно-оптимізаційна	IO1	57,24	100,23	79,57	68,83	81,11	78,00	65,33
	IO2	123,90	106,35	88,54	74,07	54,71	75,02	75,14
	IO3	80,06	77,19	80,32	79,65	82,88	84,30	74,53
	IO4	101,45	118,64	100,16	89,38	93,66	93,29	90,19
	IO5	86,34	93,75	73,36	53,84	73,27	84,50	88,65
	IO6	74,90	50,24	83,55	80,83	63,93	82,82	92,05
	IO7	87,44	89,36	83,79	74,24	79,04	84,90	94,00
	IO8	88,38	86,45	92,34	95,34	83,58	81,98	96,18
Мотиваційно-управлінська	MU1	79,57	75,90	80,76	79,89	76,29	82,11	71,89
	MU2	94,29	91,66	76,71	75,90	72,49	78,00	70,45
	MU3	85,95	84,91	95,67	100,72	94,63	83,80	73,03
	MU4	61,23	83,41	89,02	87,11	85,49	84,27	74,98
	MU5	97,46	85,39	92,78	86,85	79,45	86,75	72,40
	MU6	89,93	84,52	84,81	81,98	77,75	80,04	64,29

Продовження дод.Ж

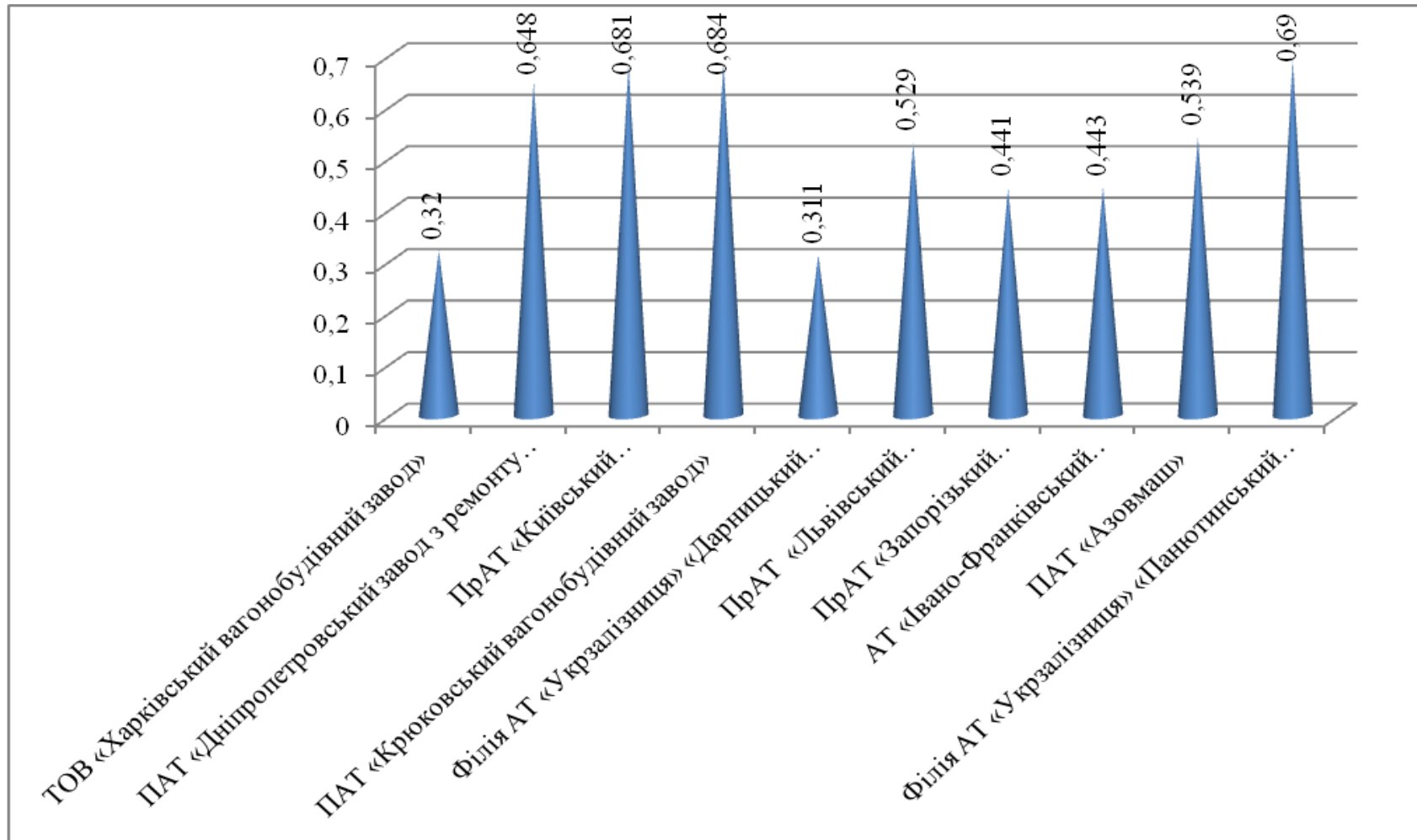
Таблиця Ж10.

**Середнє значення загального інтегрального показника оцінки рівня
розвитку промислових підприємств залізничного транспортного
машинобудування, коеф. вимір**

№ з/п	Назва підприємства	Середнє значення показника
1	ТОВ «Харківський вагонобудівний завод»	0,320
2	ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	0,648
3	ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 року»	0,681
4	ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод»	0,684
5	Філія АТ «Укрзалізниця» «Дарницький вагоноремонтний завод»	0,311
6	ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	0,529
7	ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»	0,441
8	АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»	0,443
9	ПАТ «Азовмаш»	0,539
10	Філія АТ «Укрзалізниця» «Панютинський вагоноремонтний завод»	0,690

Продовження дод.Ж

Середнє значення загального інтегрального показника оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, коеф. вимір



Додаток И
Таблица И.1

Результати кластерного аналізу

linkage distance	Amalgamation Schedule (ТАБЛИЦА Ок) Single Linkage Euclidean distances									
	Obj. No.1	Obj. No.2	Obj. No.3	Obj. No.4	Obj. No.5	Obj. No.6	Obj. No.7	Obj. No.8	Obj. No.9	Obj. No.10
,1027083	П1	П5								
,2696627	П6	П9								
,2771931	П7	П8								
,2876387	П2	П3								
,3041579	П4	П10								
,3277423	П2	П3	П4	П10						
,3493136	П6	П9	П7	П8						
,4081385	П1	П5	П6	П9	П7	П8				
,4727283	П1	П5	П6	П9	П7	П8	П2	П3	П4	П10

Таблица И.2

Результати кластерного аналізу

Variable	Euclidean distances (ТАБЛИЦА Ок)									
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
П1	0,00	0,90	0,96	1,01	0,10	0,64	0,45	0,41	0,76	1,00
П2	0,90	0,00	0,29	0,33	0,92	0,55	0,64	0,68	0,62	0,42
П3	0,96	0,29	0,00	0,45	0,98	0,60	0,75	0,76	0,74	0,40
П4	1,01	0,33	0,45	0,00	1,03	0,58	0,67	0,68	0,56	0,30
П5	0,10	0,92	0,98	1,03	0,00	0,68	0,48	0,45	0,79	1,04
П6	0,64	0,55	0,60	0,58	0,68	0,00	0,39	0,35	0,27	0,47
П7	0,45	0,64	0,75	0,67	0,48	0,39	0,00	0,28	0,40	0,72
П8	0,41	0,68	0,76	0,68	0,45	0,35	0,28	0,00	0,42	0,66
П9	0,76	0,62	0,74	0,56	0,79	0,27	0,40	0,42	0,00	0,54
П10	1,00	0,42	0,40	0,30	1,04	0,47	0,72	0,66	0,54	0,00

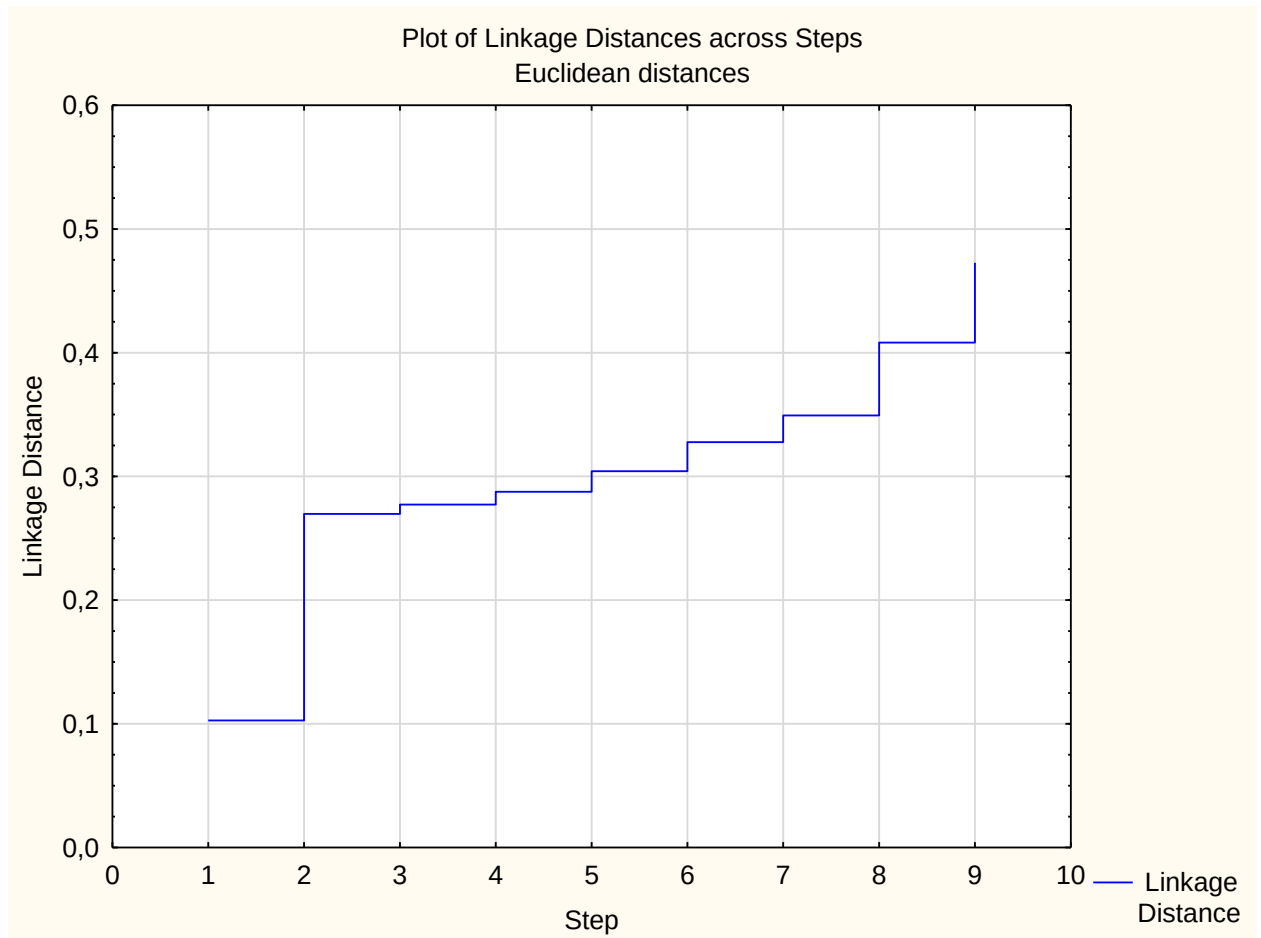
Продовження дод.И

Таблиця И.3

Результати кластерного аналізу

Variable	Means and Standard Deviations (ТАБЛИЦА Ок)	
	Mean	Std.Dev.
П1	0,320429	0,017906
П2	0,647571	0,091866
П3	0,667000	0,108337
П4	0,683714	0,123142
П5	0,310571	0,023992
П6	0,529143	0,131096
П7	0,441143	0,127595
П8	0,443143	0,104745
П9	0,538571	0,199141
П10	0,689714	0,091990

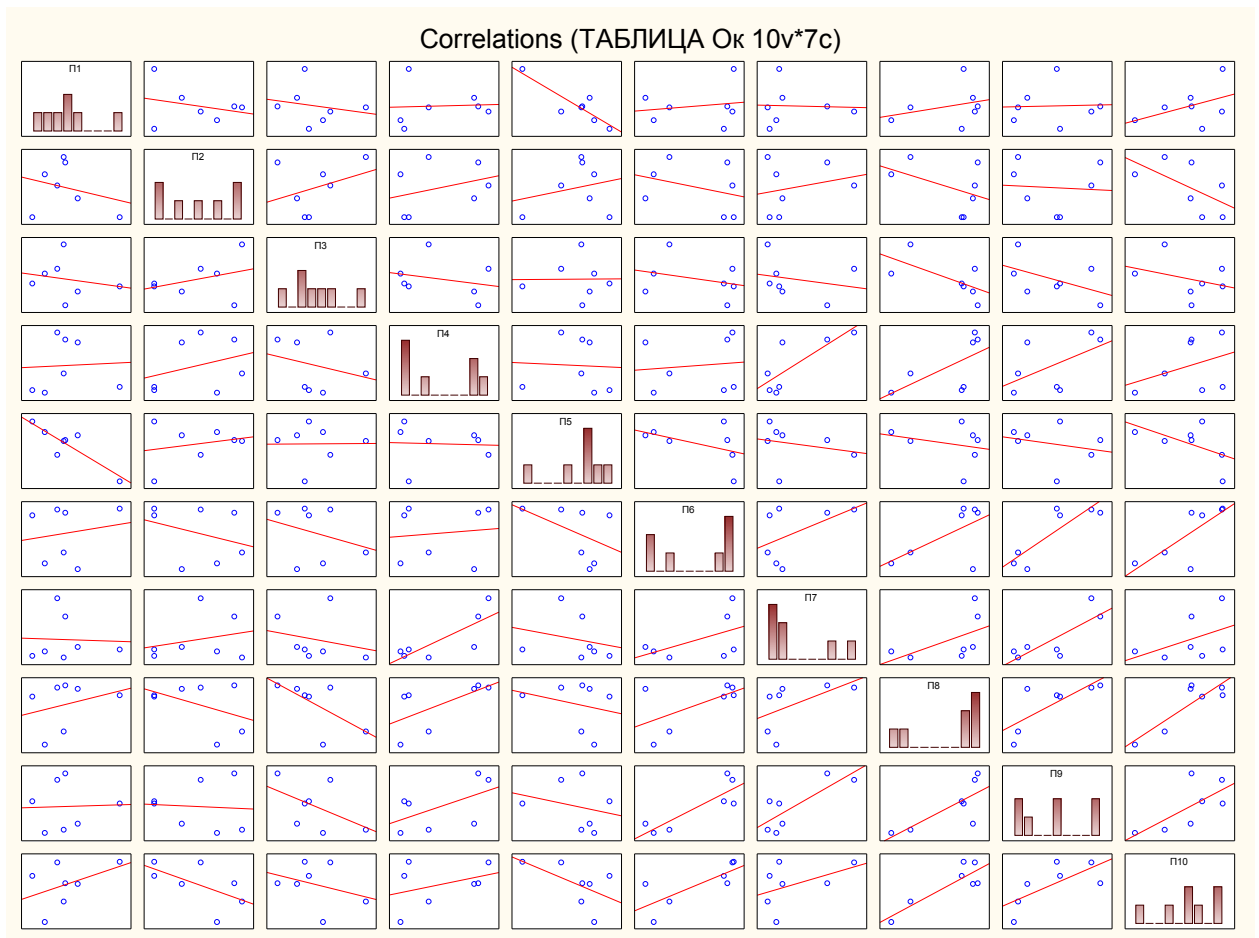
Результати кластерного аналізу



Таблиця И.4

Факторний аналіз

Variable	Correlations (ТАБЛИЦА Ок) Casewise deletion of MD N=7									
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
П1	1,00	-0,27	-0,20	0,05	-0,87	0,17	-0,04	0,29	0,04	0,44
П2	-0,27	1,00	0,34	0,32	0,24	-0,33	0,25	-0,44	-0,07	-0,59
П3	-0,20	0,34	1,00	-0,26	0,01	-0,29	-0,23	-0,64	-0,50	-0,33
П4	0,05	0,32	-0,26	1,00	-0,05	0,11	0,79	0,62	0,55	0,36
П5	-0,87	0,24	0,01	-0,05	1,00	-0,45	-0,23	-0,25	-0,25	-0,55
П6	0,17	-0,33	-0,29	0,11	-0,45	1,00	0,50	0,60	0,86	0,77
П7	-0,04	0,25	-0,23	0,79	-0,23	0,50	1,00	0,54	0,80	0,45
П8	0,29	-0,44	-0,64	0,62	-0,25	0,60	0,54	1,00	0,76	0,87
П9	0,04	-0,07	-0,50	0,55	-0,25	0,86	0,80	0,76	1,00	0,70
П10	0,44	-0,59	-0,33	0,36	-0,55	0,77	0,45	0,87	0,70	1,00

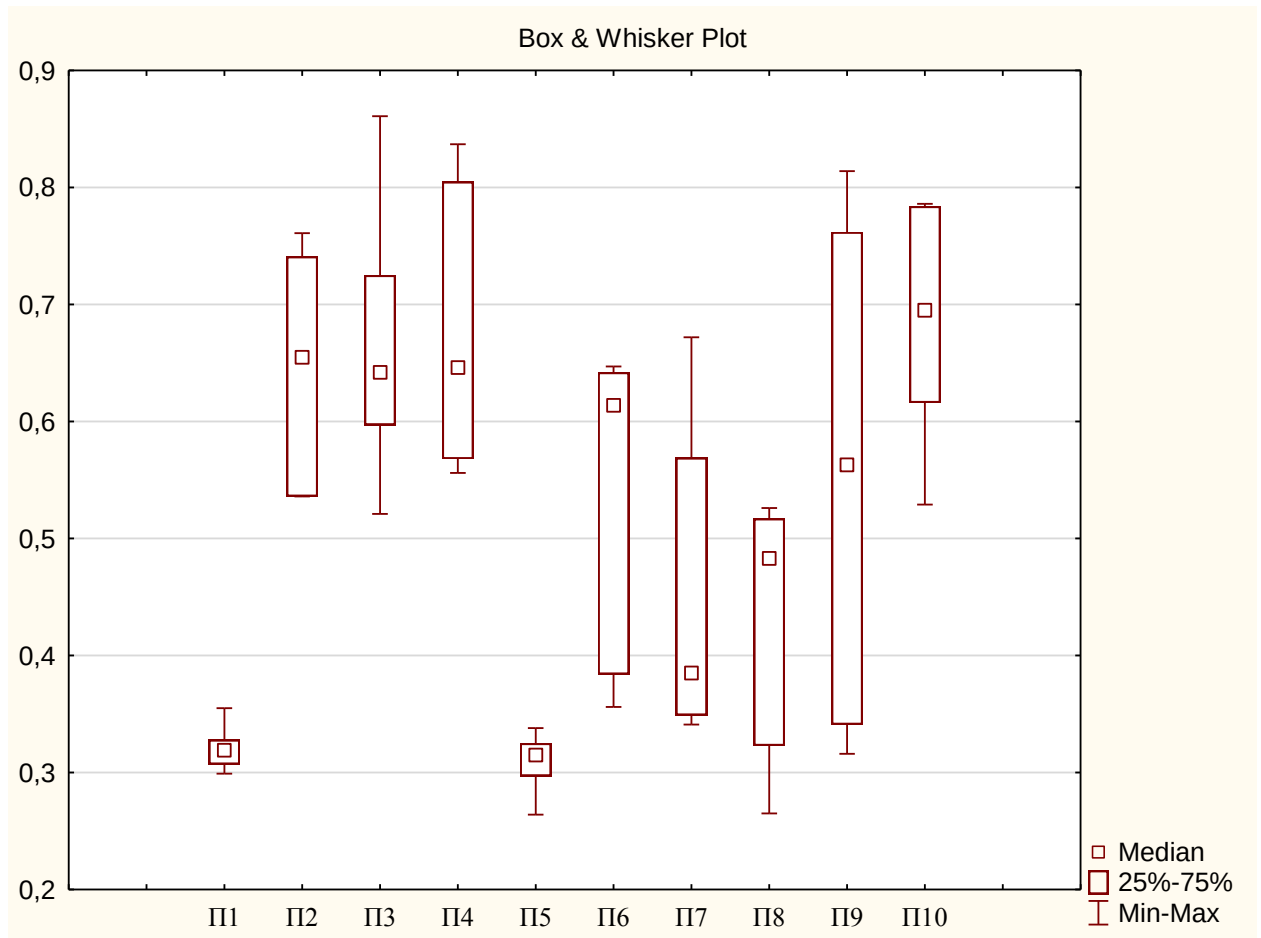
Результати кластерного аналізу

Продовження дод. И

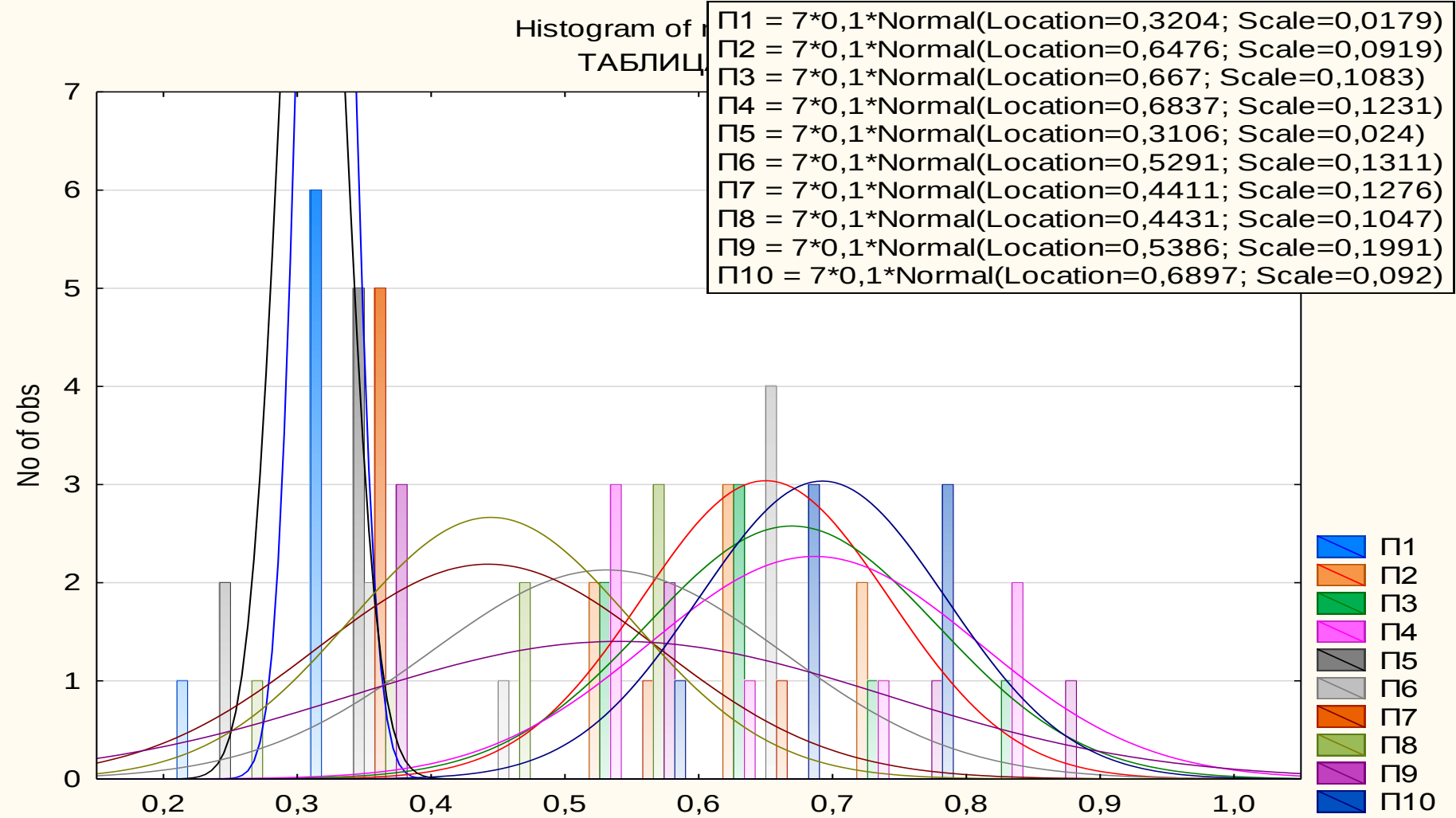
Таблиця И.5

Результати кластерного аналізу

Variable	Correlations (ТАБЛИЦА Ок) Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=7 (Casewise deletion of missing data)											
	Means	Std.Dev.	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
П1	0,320429	0,017906	1,000000	-0,271512	-0,201388	0,052522	-0,871246	0,168597	-0,040591	0,292677	0,036144	0,436898
П2	0,647571	0,091866	-0,271512	1,000000	0,342997	0,319325	0,236513	-0,326015	0,245664	-0,435104	-0,068986	-0,591562
П3	0,667000	0,108337	-0,201388	0,342997	1,000000	-0,255518	0,010131	-0,293925	-0,230215	-0,641770	-0,495433	-0,325105
П4	0,683714	0,123142	0,052522	0,319325	-0,255518	1,000000	-0,049635	0,112216	0,794859	0,620245	0,547409	0,364123
П5	0,310571	0,023992	-0,871246	0,236513	0,010131	-0,049635	1,000000	-0,449701	-0,230927	-0,254510	-0,250928	-0,550727
П6	0,529143	0,131096	0,168597	-0,326015	-0,293925	0,112216	-0,449701	1,000000	0,504616	0,598969	0,858543	0,766339
П7	0,441143	0,127595	-0,040591	0,245664	-0,230215	0,794859	-0,230927	0,504616	1,000000	0,540618	0,803671	0,451079
П8	0,443143	0,104745	0,292677	-0,435104	-0,641770	0,620245	-0,254510	0,598969	0,540618	1,000000	0,760996	0,866746
П9	0,538571	0,199141	0,036144	-0,068986	-0,495433	0,547409	-0,250928	0,858543	0,803671	0,760996	1,000000	0,695226
П10	0,689714	0,091990	0,436898	-0,591562	-0,325105	0,364123	-0,550727	0,766339	0,451079	0,866746	0,695226	1,000000

Результати кластерного аналізу

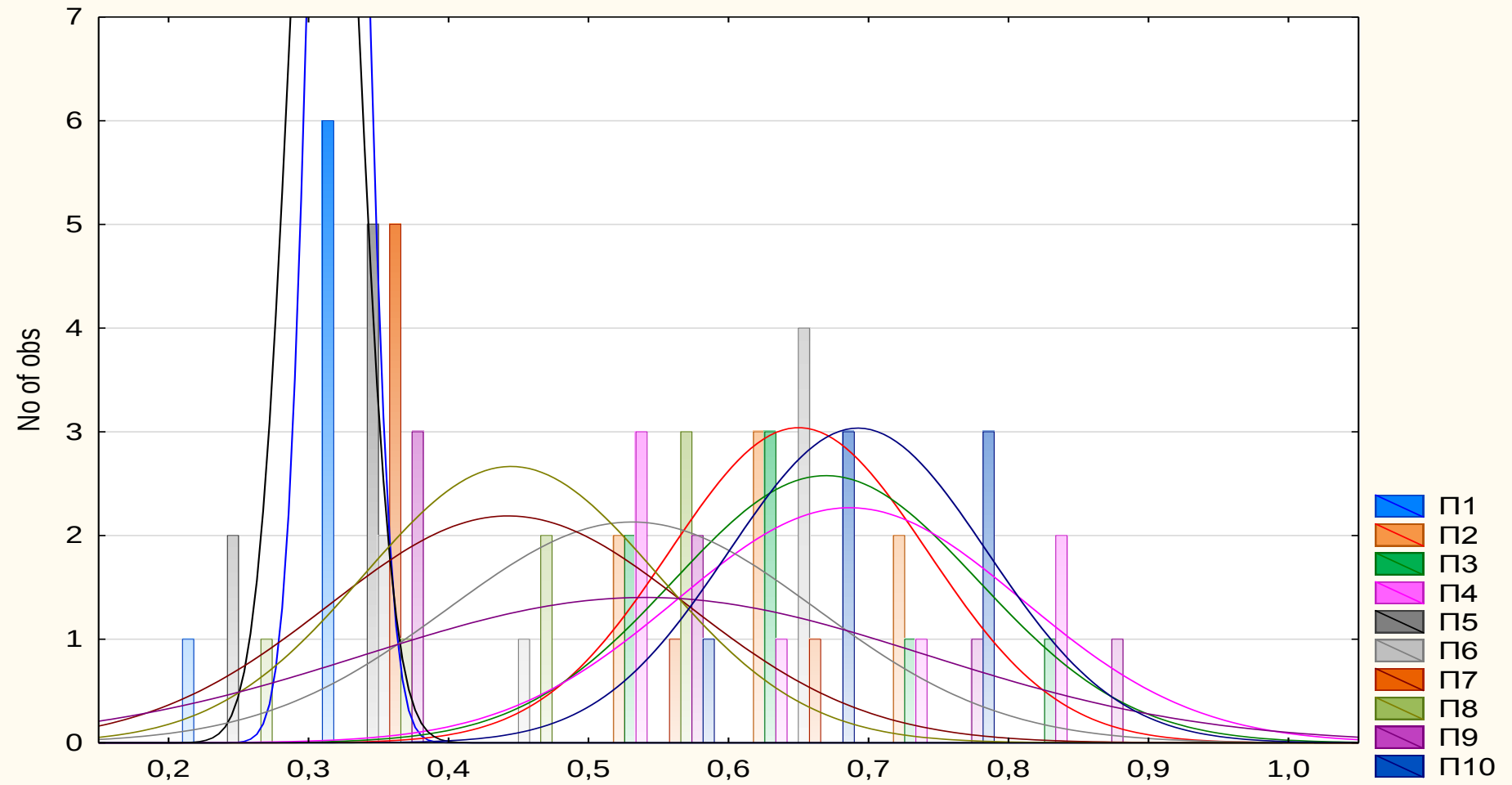
Результати кластерного аналізу



Результати кластерного аналізу

Histogram of multiple variables

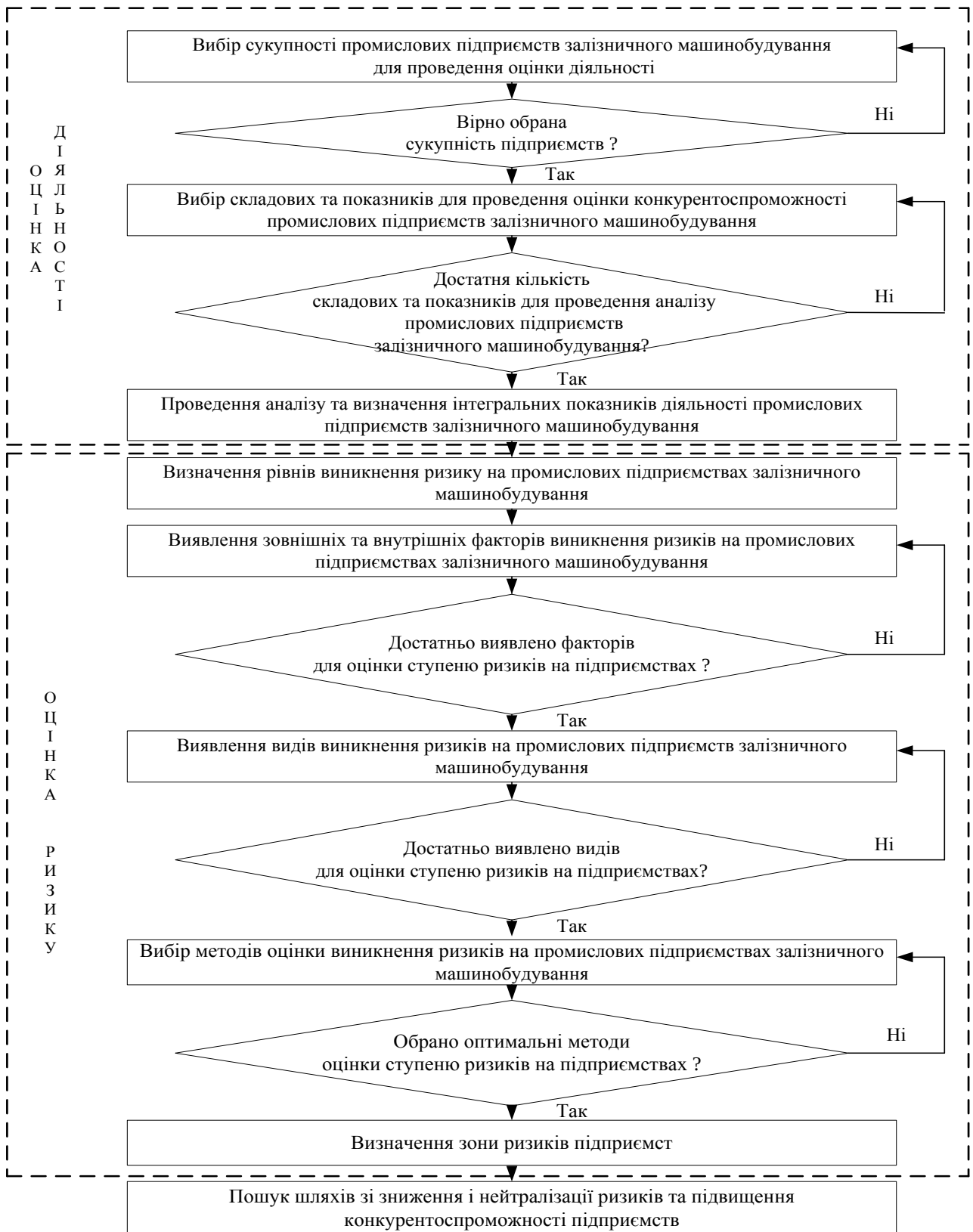
ТАБЛИЦА Ок 10v*7с



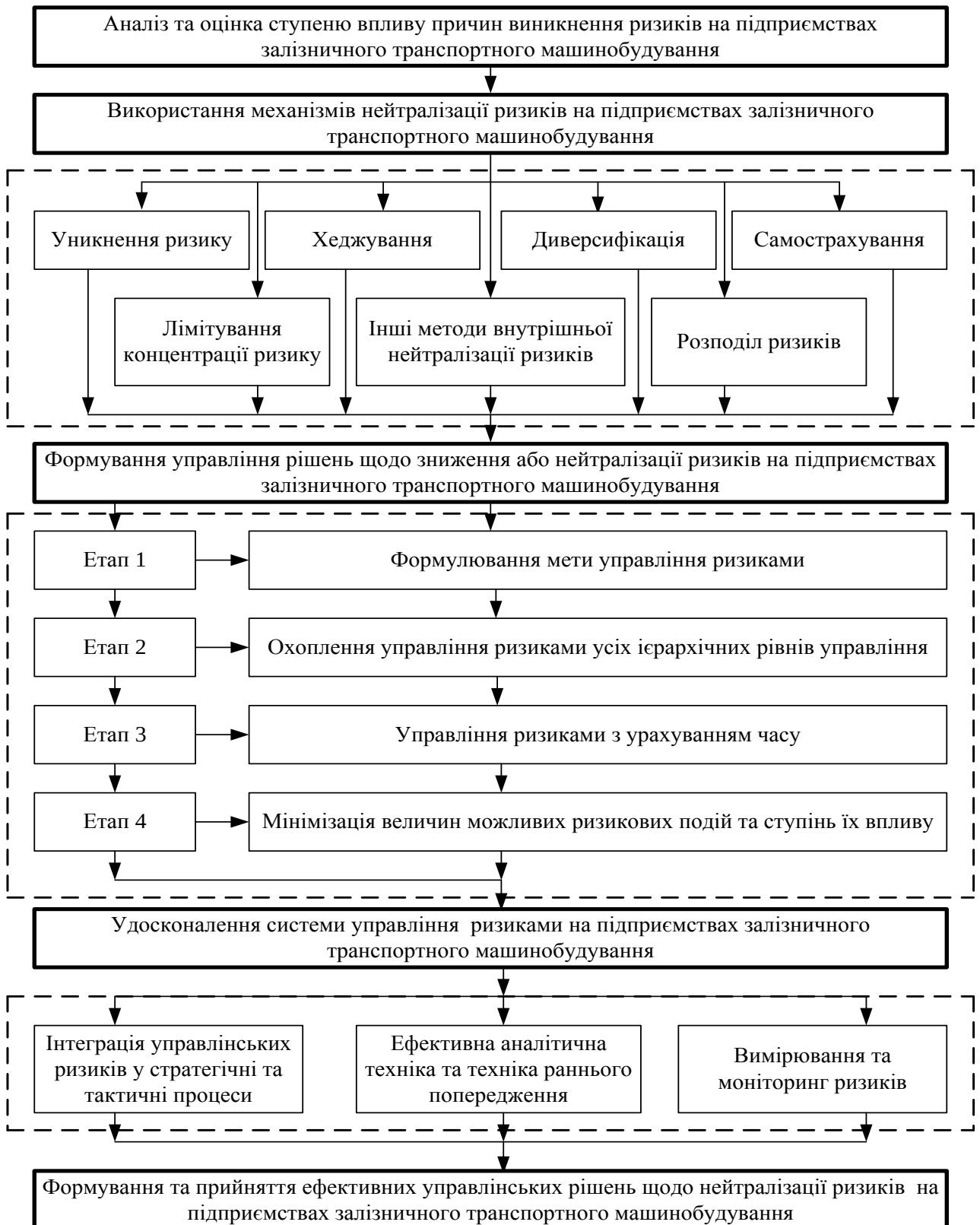
Аналіз визначення поняття «ризик»

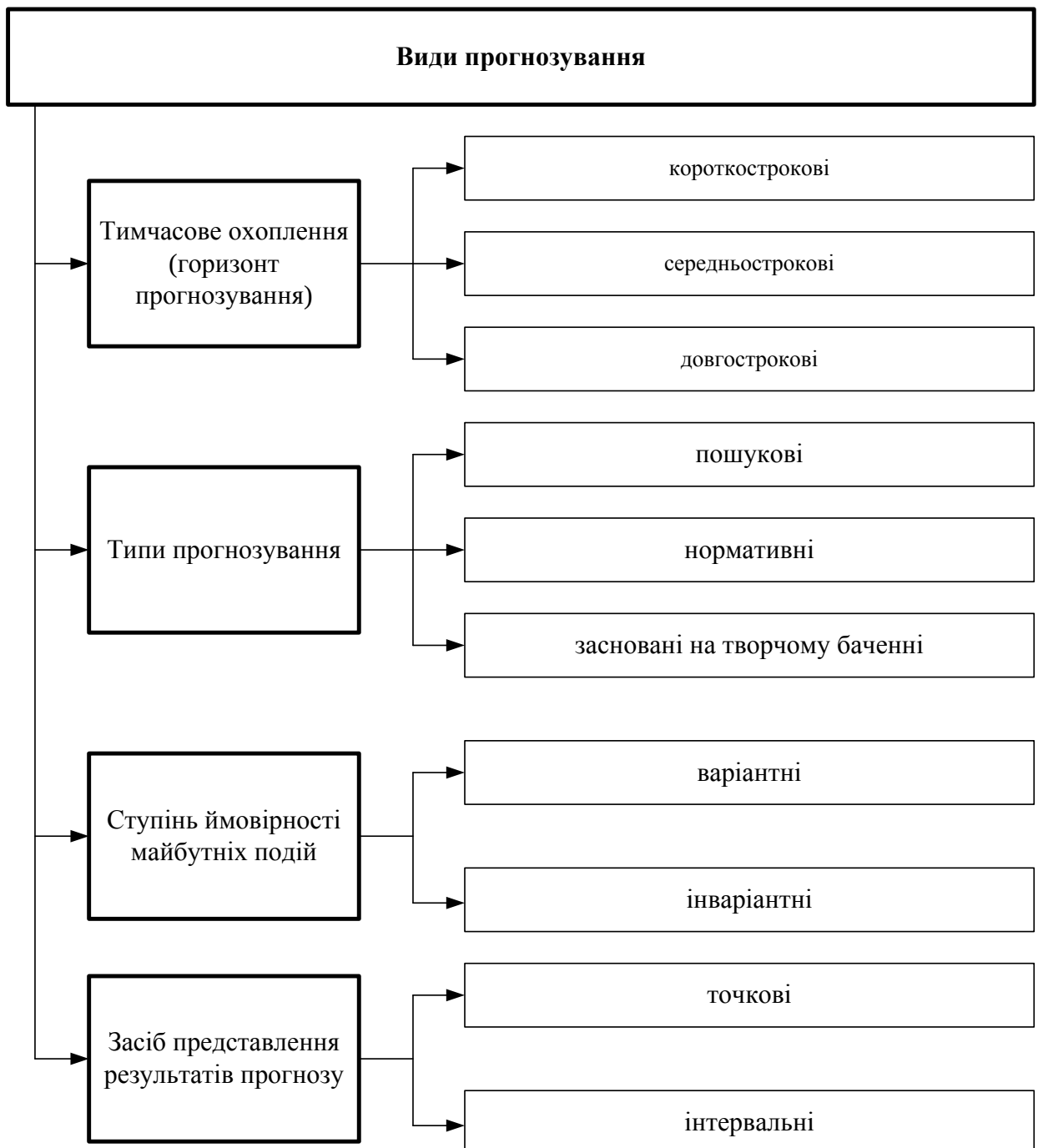
Автор	Визначення поняття
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І.	Ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Донець Л.І.	Діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Загородній А.Г., Вознюк Г. Л.	Усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Івченко І.Ю.	«ризик» через призму його можливих сутнісних характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з вибраною в умовах невизначеності, альтернативою
Ілляшенко С.М.	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Лук'янова В.В., Головач Т.В.	Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
А.В. Шегда, М.В. Голованенко	Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірністю інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям

Алгоритм формування системи оцінки конкурентоспроможності та рівня ризику на підприємствах залізничного транспорту

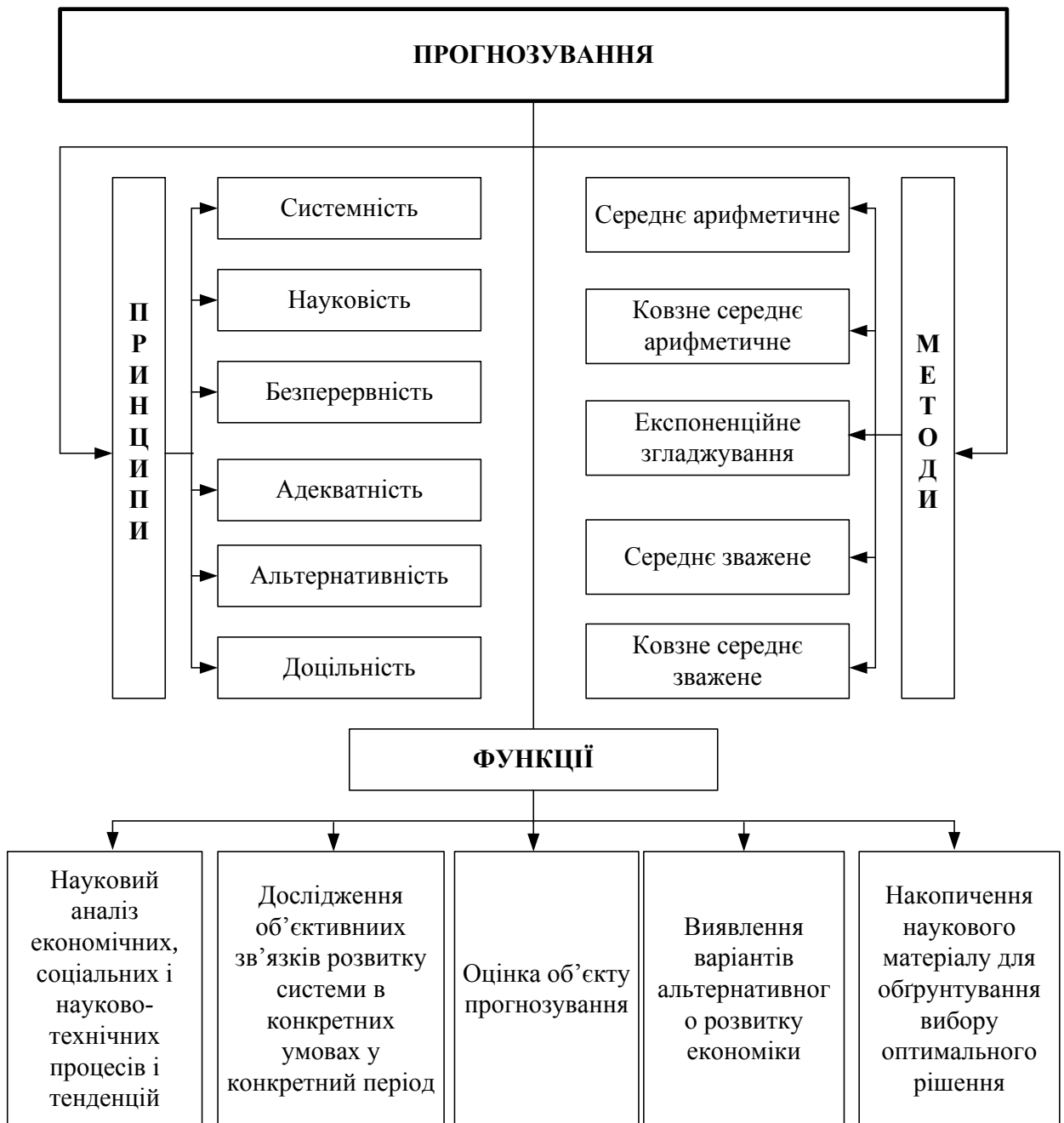


Механізм формування та прийняття ефективних управлінських рішень щодо нейтралізації ризиків на підприємствах залізничного транспортного машинобудування



Види прогнозування

Сутність прогнозування



Методи прогнозування, їх класифікація

Методами прогнозування називають сукупність прийомів і оцінок, що дають змогу на підставі аналізу колишніх (ретроспективних) внутрішніх і зовнішніх зв'язків, притаманних об'єкту, а також їхніх змін зробити достатньо вірогідне судження щодо майбутнього розвитку об'єкта. Нині кількість відомих методів і прийомів прогнозування перевищує 150. Вибір методів прогнозування здійснюється згідно з характером об'єкта та вимогами, які пред'являються до інформаційного забезпечення прогнозів.

Досвід, накопичений сучасною прогностикою, показує, що за всієї різноманітності методів прогнозування, їх (залежно від ступеня формалізації), можна об'єднати в дві групи: інтуїтивні й формалізовані.

Інтуїтивні (експертні) методи базуються на використанні експертної інформації. Ними користуються тоді, коли бракує чітких тенденцій розвитку об'єкта, коли прогнозуються процеси, які не мають історичних аналогів, коли іншими методами прогнозування неможливо формалізувати оцінку впливу на розвиток об'єкта багатьох факторів. Експертні оцінки дають змогу встановити ступінь складності й актуальності проблеми, визначити основні цілі і критерії, виявити фактори і взаємозв'язки між ними, обґрунтувати переважні альтернативи розвитку. Розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Сутність методів індивідуальних експертних оцінок полягає в тому, що кожен експерт дає оцінку незалежно від інших, а потім, за допомогою певних прийомів ці оцінки об'єднуються й узагальнюються. Індивідуальні експертні оцінки можуть мати вигляд інтерв'ю, аналітичних записок, сценаріїв тощо.

Колективні (групові) експертні оцінки як методи прогнозування ґрунтуються на спільній праці експертів і передбачають визначення колективом спеціалістів сумарної оцінки стану об'єкта в майбутньому. Найбільш поширеними методами колективної експертної

оцінки є метод мозкової атаки, метод комісій, метод «Дельфі», матричний метод та інші способи колективної генерації ідей.

До формалізованих методів прогнозування належать методи прогновної екстраполяції та моделювання. Використання формалізованих методів доцільне за наявності достатньої фактографічної інформації і чіткої тенденції розвитку об'єкта прогнозування.

Методи екстраполяції базуються на припущенні того, що закономірність (тенденція) розвитку об'єкта в минулому буде незмінною протягом певного часу і в майбутньому. Але, оскільки в дійсності тенденція розвитку може змінюватися, то прогнозні результати слід розглядати як імовірнісні.

Залежно від особливостей змін рівнів у динамічних рядах екстраполяції можуть бути простими і складними. Першу групу становлять методи прогнозування, які базуються на припущенні відносної стійкості в майбутньому абсолютних значень рівнів, середнього рівня ряду, середнього абсолютного приросту, середнього темпу зростання.

Друга група методів базується на визначенні основної тенденції, тобто використанні статистичних формул, які описують тренд. Тренд — це відображення певною функцією тенденції ряду динаміки. Його зображують у вигляді гладкої кривої (траєкторії). Тренд характеризує головну закономірність руху об'єкта в часі. Складні методи екстраполяції можна поділити на два основні типи: адаптивні й аналітичні.

Адаптивні методи прогнозування ґрунтуються на тому, що процес їхньої реалізації полягає у визначенні наступних у часі значень прогнозного показника з урахуванням ступеня впливу попередніх рівнів. До них належать методи ковзної та експоненціальної середніх, метод гармонійних ваг, авторегресія.

В основу аналітичних методів прогнозування (кривих зростання) покладено принцип одержання за допомогою методу найменших квадратів оцінки детермінованої компоненти, що характеризує основну тенденцію.

Особливе місце в сучасному прогнозуванні належить методам багатофакторного моделювання — логічного, інформаційного, статистичного.

До логічного моделювання належать методи прогнозування за історичною аналогією, побудовою сценарію, дерева цілей і т. д.

Метод історичної аналогії базується на встановленні й використанні аналогії об'єкта прогнозування з однаковим за природою об'єктом, що випереджає перший у своєму розвитку. Умовою успішного використання цього методу є правильний вибір об'єктів аналогії, а також урахування поправки на історичну зумовленість свідомості.

Якщо події задано у формі їхнього опису, то відображення варіантів можливого стану об'єкта в майбутньому і встановлення часу його здійснення забезпечується за допомогою методу сценарію. Сценарій — це огляд інформації, яка характеризує дану ситуацію. Ця інформація включає опис окремих факторів, які впливають на здійснення конкретної події. Завдання сценарію — характеристика умов, що в них розвивається прогнозований процес.

Використання методу дерева цілей в прогнозуванні уможливорює послідовний розподіл основних завдань на підзавдання і створення системи «зважених» за експертними оцінками зв'язків.

Методи інформаційного моделювання є специфічною галуззю прогнозування. Розвиток засобів масової інформації та характерні властивості інформаційних потоків (певна спрямованість, можливість оцінки інтенсивності, прискорення або уповільнення, можливість виділення характерних структурних складових і т. п.) створюють передумови для

прогнозування розвитку на підставі вивчення джерел масової інформації, які містять певні необхідні, логічно впорядковані гіпотези.

Найбільш поширеними є методи прогнозування, засновані на статистичному моделюванні. Методи статистичного моделювання поділяються на дві групи.

1. Метод прогнозування на підставі одиничних рівнянь регресії. Форму взаємозв'язку одного явища з іншими явищами, об'єктами і процесами можна зобразити у вигляді рівняння регресії: $y = f(x_1, x_2, \dots, x_m)$. Прогноз здійснюється підстановкою в нього значень ознак-факторів і оцінкою очікуваного середнього значення результативної ознаки. Для встановлення області розсіювання визначаються довірчі інтервали. Прогнозування за регресивними моделями може здійснюватися тільки після перевірки моделей на адекватність.

2. Метод прогнозування на підставі системи рівнянь взаємозв'язаних рядів динаміки. Цей метод є найскладнішим, але з його допомогою можна одержати оцінку не тільки результативної, а й факторних ознак, тобто аналіз взаємозв'язаних рядів динаміки виражається за допомогою системи рівнянь регресії. Прогноз у такому разі ліпше піддається змістовій інтерпретації, ніж звичайна екстраполяція.

Визначення поняття «персонал промислового підприємства»

Автор	Визначення поняття «персонал промислового підприємства»
Н.П. Николенко	це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.
О.С. Мельничук	Персонал (від лат. <i>personalis</i> – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
І.І. Бажан	визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька	це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників.
Н.А. Сафронов	це основний склад кваліфікованих працівників підприємства, фірми, організації.
С.Ф. Покропивний	це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи.
Т.П. Макаровська	це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
О.С. Іванілов	являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.
О.Ю. Єфремов, І.А. Скопилатов	можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих за загальним задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.

Визначення поняття «управління персоналом промислового підприємства»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом промислового підприємства»
В. Галенко	це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
Дж. М. Іванцевич, А.Лобанов	це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації.
Р. Марр, А. Фліастер	це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань.
Є. Маслов	це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
А. Кибанов	це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників. Ефективність управління персоналом визначається найбільш повною реалізацією поставлених цілей при скороченні витрат на персонал.

Методи оцінки персоналу на підприємстві

Назва методу	Короткий опис методу
1	2
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості з подальшим аналізом
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування, експертних оцінок і ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантної або займаної посади, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу робітника
Біографічний	Аналіз кадрових даних, лист з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика
Ділова гра	Проведення організаційної гри, аналіз знань і вмінь, ранжирування гравців по їхніх ролях і оцінка здібностей до роботи в малій групі
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і одержання експертних оцінок ідеального або реального працівника
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда із працівником у режимі «питання – відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для одержання додаткових даних про людину
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку особи, що оцінюється, за визначеною дисципліною (колу проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності й результативності праці й порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів
Незалежних суддів	Працівника оцінюють незалежні особи, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік) на основі «перехресного допиту»
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду й працездатності за допомогою контрольних питань

Продовження дод. У

Продовження табл. У.1

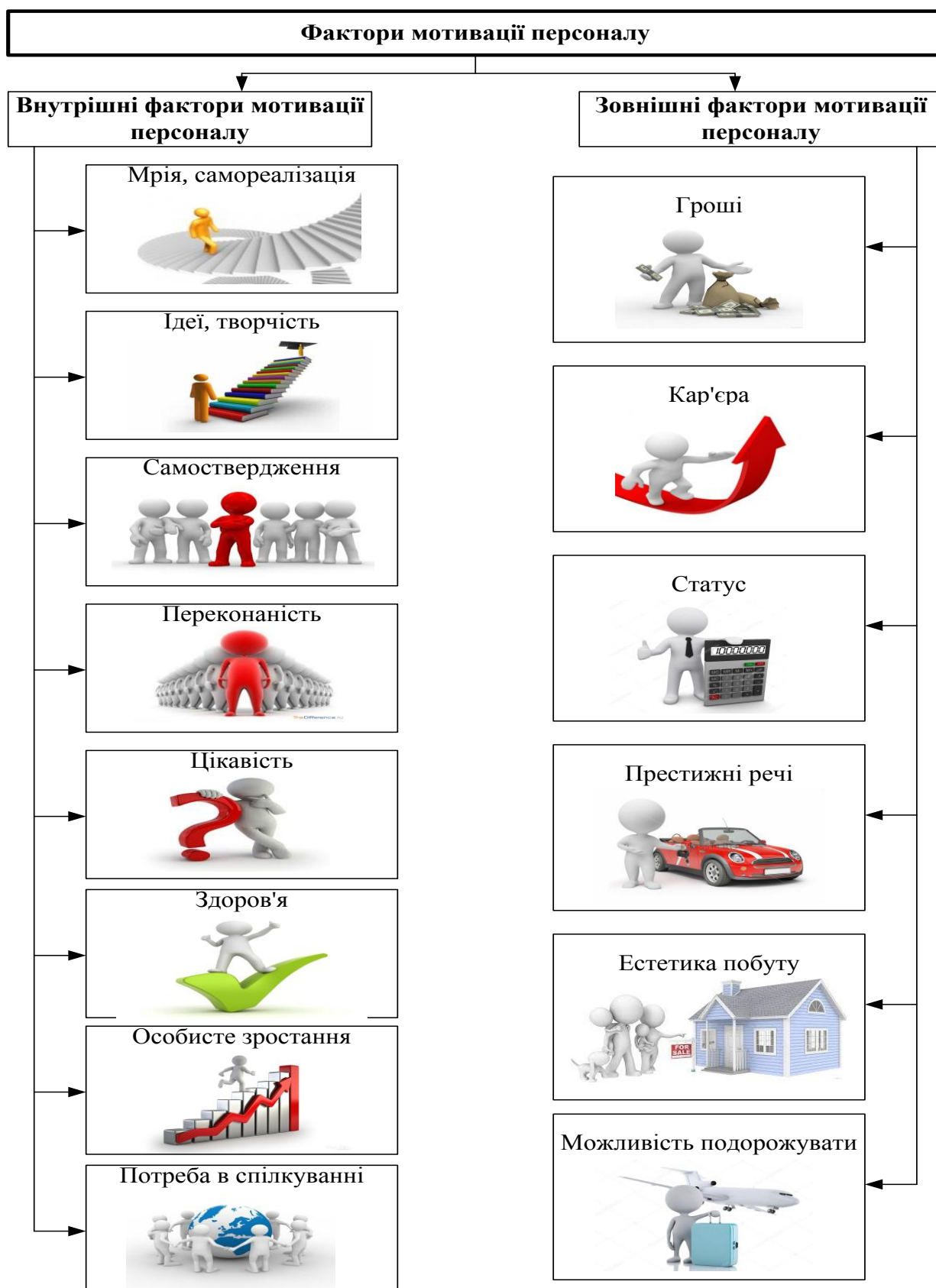
1	2
Ранжирування	Порівняння оцінюваних працівників між собою за іншими методами й розташування за обраним критерієм у порядку убутання або зростання рангів (місць у групі)
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, що оцінюється (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану роботи й особистих зобов'язань
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здатностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступною їхньою розшифровкою за допомогою «ключів»
Метод 360°	Працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма

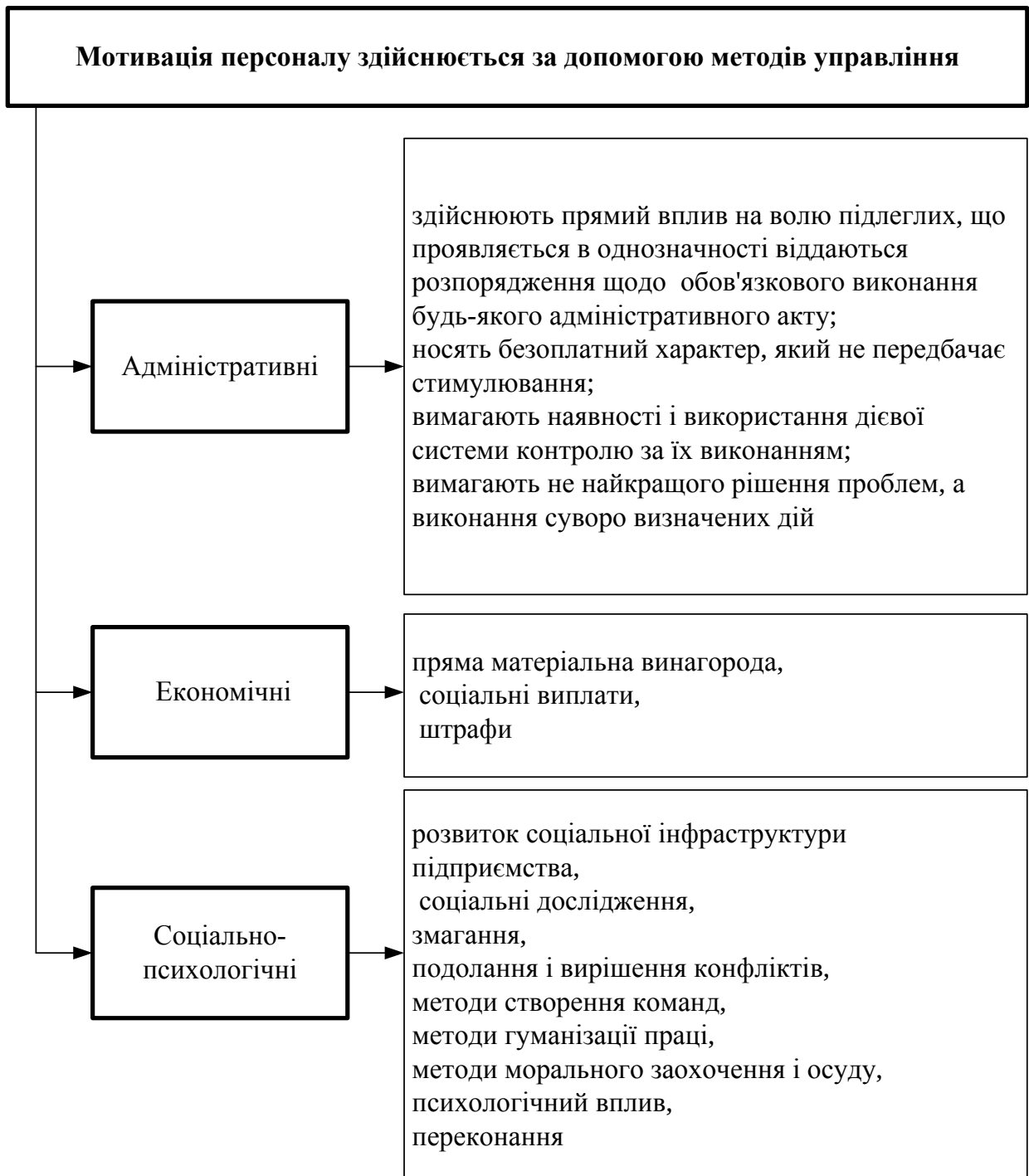
Аналіз визначення поняття «мотивація»

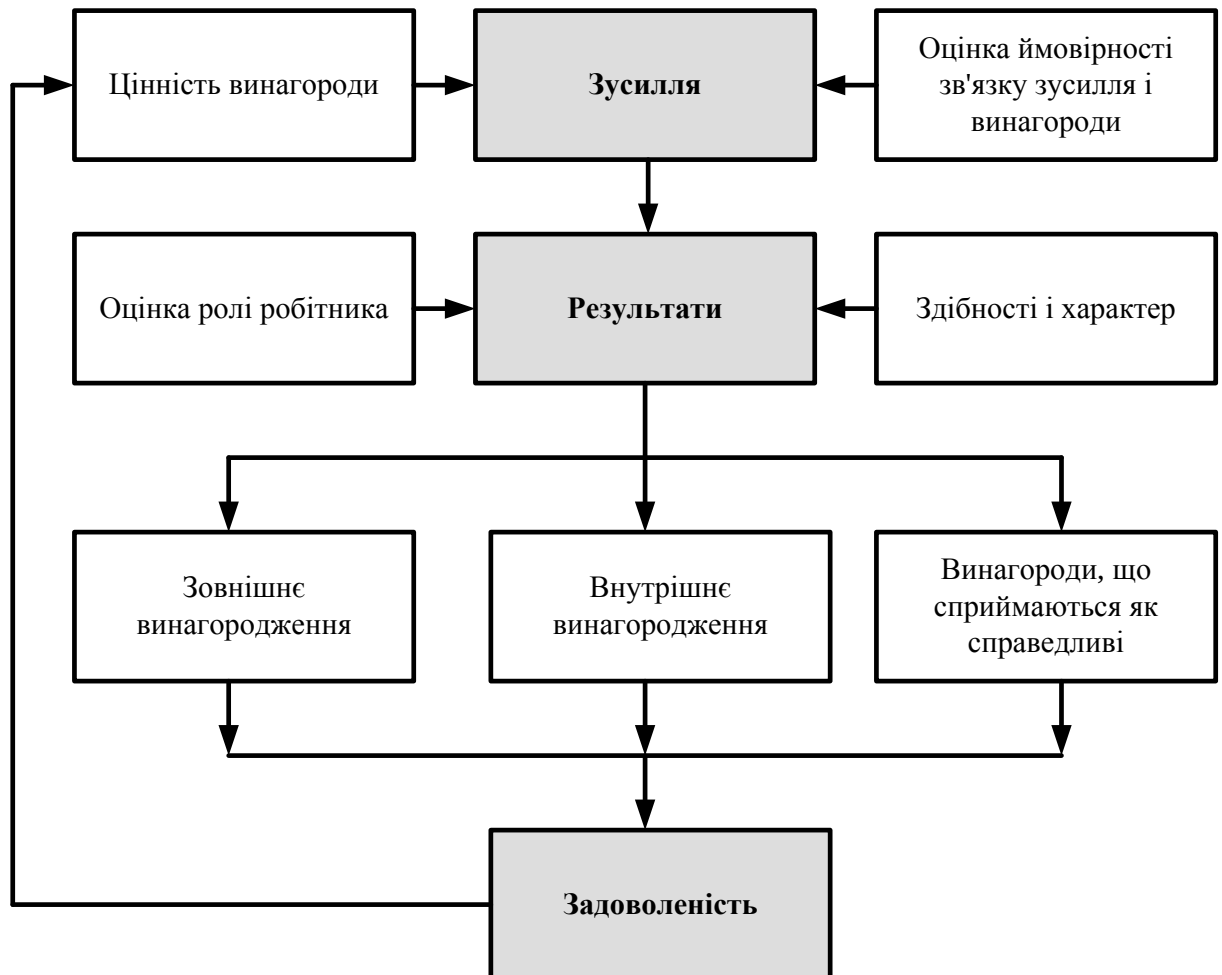
Автор	Визначення запропоноване автором
Афонин А.	управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства
Богиня Д.	суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Вельш А.	комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки
Калініченко А.	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей
Кібанов А.	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
Колот А.	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Кузьмін О.	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації
Мескон М.	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
Шинкаренко В., Криворучко О.	процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
Вікіпедія (вільна інциклопедія)	це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань
Малий економічний госарій	позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації

Фактори та методи управління мотивацією персоналу

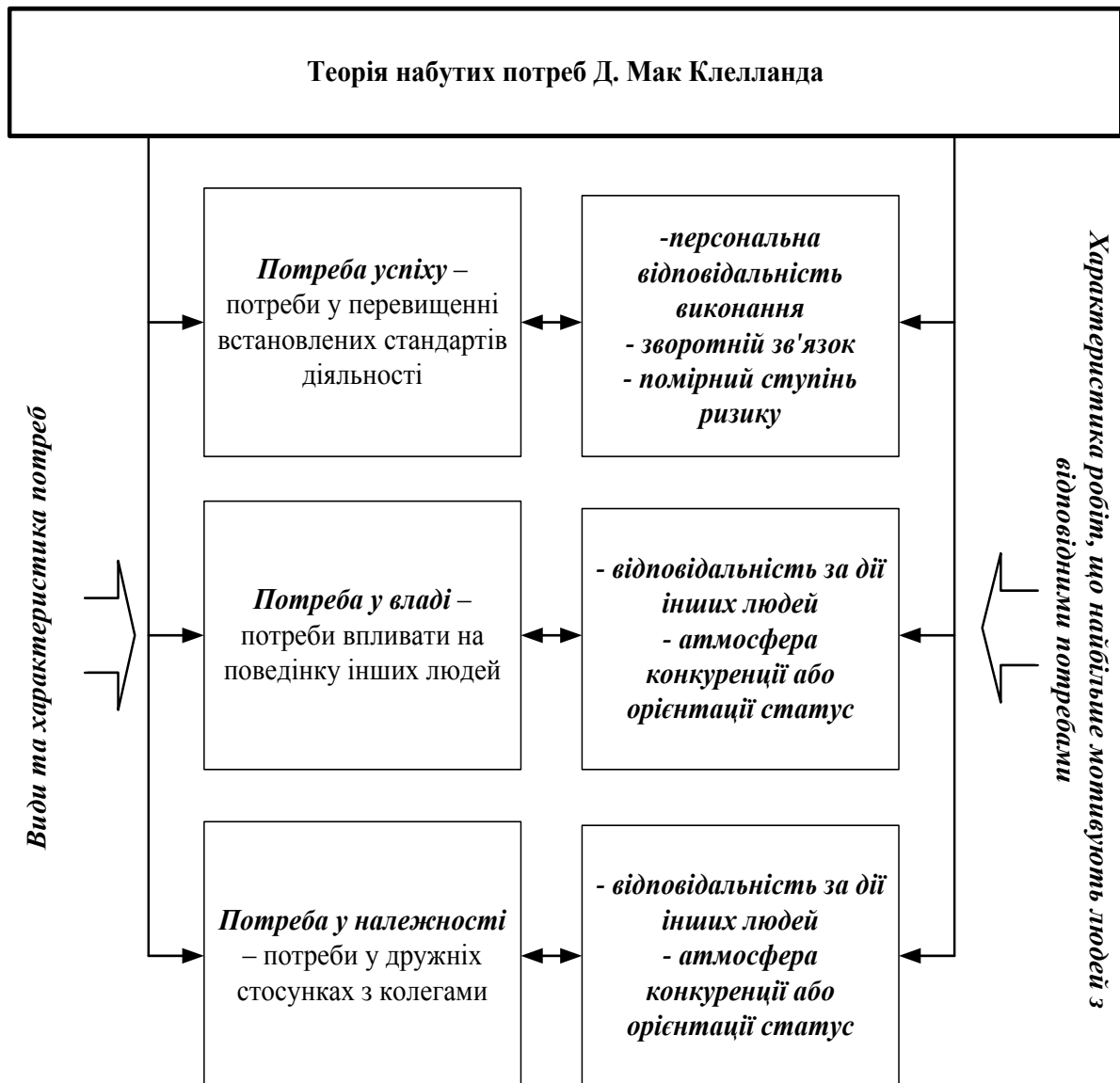
Фактори мотивації персоналу



Методи управління мотивацією персоналу

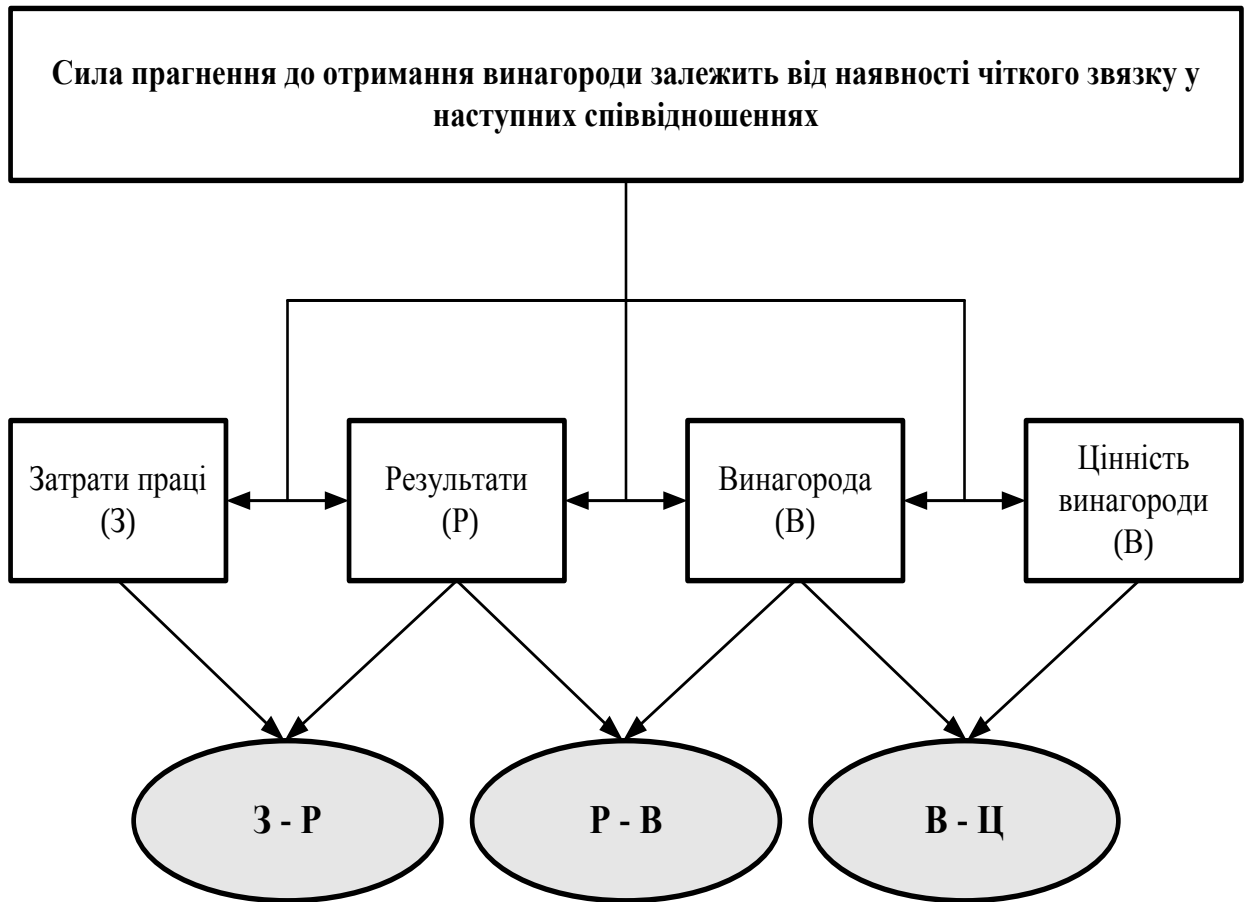
Комплексна теорія мотивації Потрера-Лоулера

Теорія набутих потреб Д. Мак Клелланда

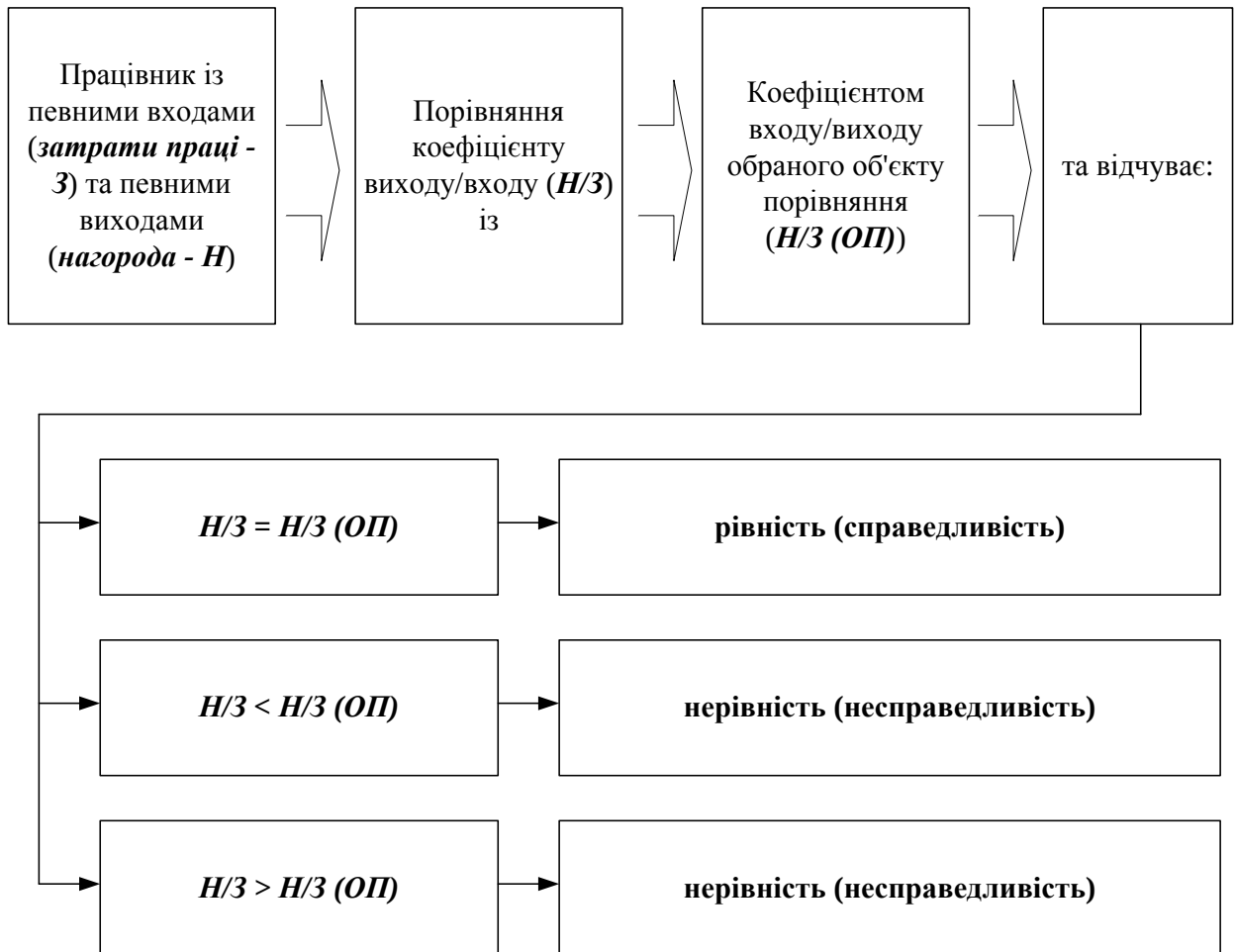


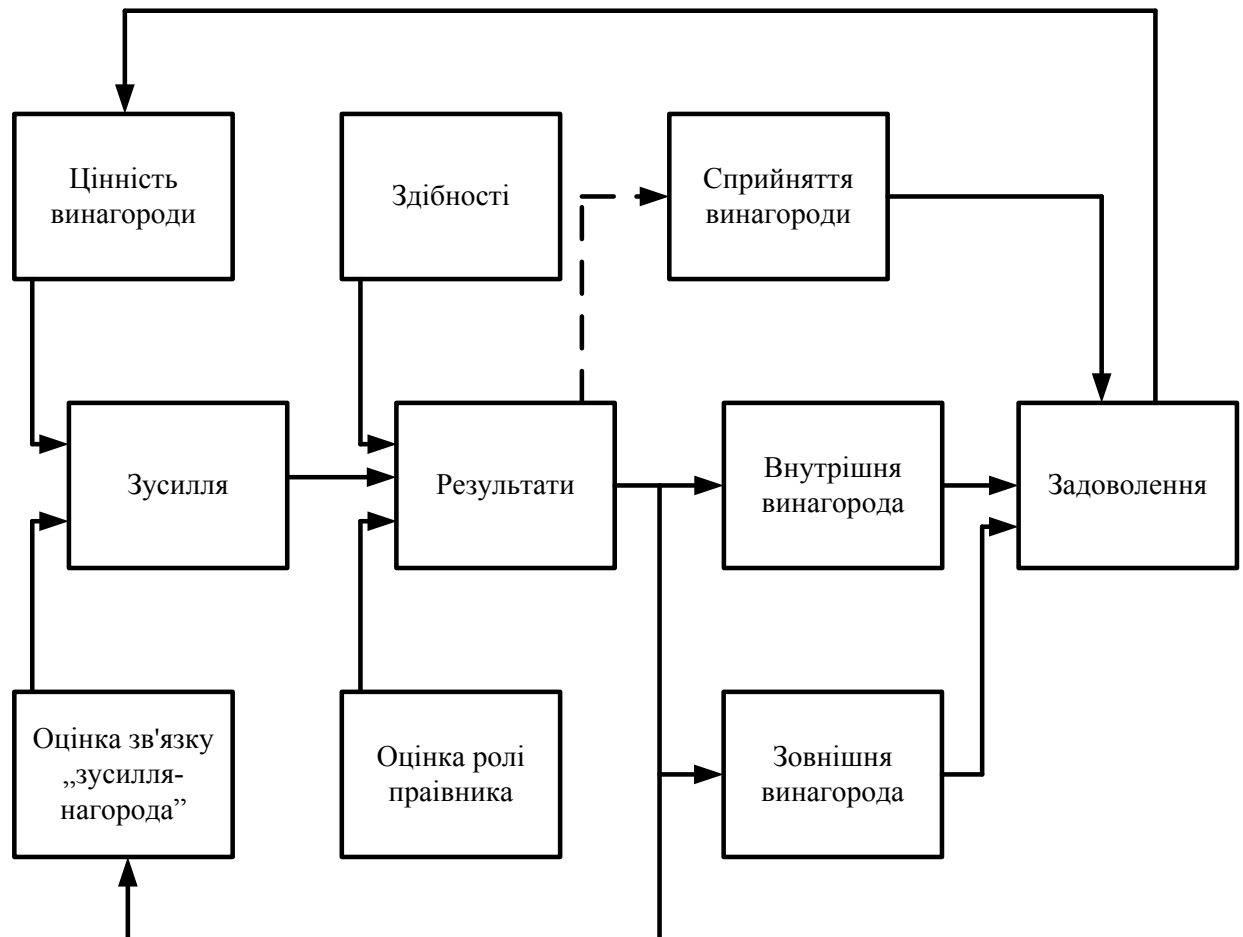
«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори Фредеріка Герцберга



Теорія сподівань В. Врума

$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{МОТИВАЦІЯ}$$

Стунісна характеристика «теорії справедливості «Стейсі Адамса»

Модель Портера-Лоулера

Мотиваційний профіль працівника

(Ел. ресурс: <https://dsp.gov.ua/>)

Інструкція.

- 1. Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах значимість для Вас кожного з цих тверджень, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному запитанні твердженнями. Впишіть свої оцінки безпосередньо у таблицю відповідей «Бланк результатів». Стежте, щоб всі 11 балів були розподілені; оцінювати твердження в 0 балів заборонено. Відповідайте швидко, довго не міркуйте над відповідями.*
- 2. Підрахуйте кількість балів в кожному стовпчику. Визначте, в якому стовпчику найбільша кількість балів (Ваш мотиватор). Нумерація стовпчиків (1-12) відповідає нумерації фактору (1-12).*

Твердження**1. Я вважаю, що міг би зробити великий вклад на такій роботі, де**

- а) хороша заробітна плата і інші види винагород;
- б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
- в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;
- г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де

- а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
- б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
- в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
- г) погані умови праці, надто шумно чи брудно.

3. Для мене важливо, щоб моя робота

- а) була пов'язана із значною різноманітністю і змінами;
- б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
- в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
- г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.

4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка

- а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- б) мало була б помічена іншими людьми;
- в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
- г) поєднувалася б з певним об'ємом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, коли

- а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
- б) у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;
- в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
- г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6. Вважаю, що мені б сподобалося, якби

- а) були б хороші умови праці і був відсутній тиск на мене;
- б) у мене був би хороший оклад;
- в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;
- г) мої досягнення і робота оцінювалися б достойно.

7. Я не вважаю, що робота повинна

- а) бути слабо структурованою, так що не зрозуміло, що ж треба робити;
- б) надавати надто мало можливостей добре пізнати інших людей;
- в) бути малозначимою та малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- г) залишатися невизнаною, або її виконання повинно сприйматися як те, що само собою розуміється.

8. Робота, що приносить задоволення

- а) пов'язана із значною різноманітністю, змінами і стимулюванням ентузіазму;
- б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;
- в) є корисною і значимою для суспільства;
- г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота

- а) визнавалася і цінилася організацією, в якій я працюю;
- б) давала б можливості для персонального росту та удосконалення;
- в) поєднувалася зі значною різноманітністю, змінами;
- г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити мені задоволення, якщо

- а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- б) оклад та винагороди не дуже хороші;
- в) я не можу встановлювати і підтримувати хороші стосунки з колегами по роботі;
- г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є робота, яка

- а) забезпечує хороші робочі умови;
- б) дає чіткі інструкції і роз'яснення по змісту роботи;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних знань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Напевно, я не буду добре працювати, якщо

- а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
- б) я не маю можливості удосконалювати свої особисті якості;
- в) важка праця не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці брудно або шумно.

13. При визначенні посадових обов'язків важливо

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівнику можливість ставити цілі та досягати їх;
- в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого підходу;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Напевно, я не захочу працювати там, де

- а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості;
- в) дуже мало контактів з широким колом людей;
- г) відсутні достойні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якби

- а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
- б) робота надавала б можливість широкої різноманітності та змін;
- в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- г) я точно знав би, що від мене вимагається і як я це повинен виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо

- а) не дозволяла б ставити і добиватися складних цілей;
- б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
- в) рівень заробітної плати моєї праці не відповідав би рівню складності моєї роботи;
- г) я практично не міг би впливати на прийняті рішення і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати

- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
- б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
- в) можливості виконувати складні виробничі завдання, які вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни та заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо

- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
- б) здійснювалася б ізольовано, тобто працівник повинен працювати на самоті;
- в) відсутнім був сприятливий внутрішній клімат, в якому працівник міг би професійно рости;
- г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де

- а) інші люди визнають і цінують роботу, яку я виконую;
- б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- в) є достойна система надбавок і додаткових пільг;
- г) можна висувати і апробувати нові ідеї і проявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де

- а) не існує значної різноманітності, змін в роботі;
- б) у мене буде мало можливості впливати на прийняття рішень;
- в) заробітна плата не дуже велика;
- г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати

- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
- б) можливість проявляти креативність;
- в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- г) відчуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо

- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- б) умови праці некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
- в) працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені

- а) багато контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на прийняття рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, щоб мені подобалася робота, якщо

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;

в) мало можливостей для досягнення цілей;

г) я не міг би проявляти креативність і пропонувати нові ідеї.

25. В процесі організації роботи важливо

а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;

б) утворити умови для прояву працівниками самостійності;

в) передбачити можливість різноманітності і змін;

г) забезпечити людині широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Швидше всього, я не захотів би працювати там, де

а) умови роботи некомфортні, тобто шумно та брудно і т.п.;

б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;

в) робота не є цікавою або корисною;

г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, можливо, коли

а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;

б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;

в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;

г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка

а) не була б корисною і не приносила б відчуття задоволення;

б) не мала б в собі стимулу до змін;

в) мені дозволяла б встановлювати дружні стосунки з іншими;

г) була б некоректною і не ставила б складних задач.

29. Я би проявив прагнення працювати там, де

а) робота цікава та корисна;

б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;

в) мене оточували б цікаві люди;

г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна

а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працювала на самоті;

б) мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;

в) перешкоджати встановленню взаємостосунків із колегами;

г) складатися, в основному, з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково

а) передбачає достатній вибір пільг і багато надбавок;

б) має чіткі рекомендації по виконанню і посадові обов'язки;

в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;

г) стимулює та заохочує висування нових ідей.

г) сама суть роботи не була б потрібною чи корисною.

г) наявність значимих цілей, які потрібно досягнути працівникові.

Бланк результатів

[illegible]

Інтерпретація результатів

Фактор 1. Висока заробітна плата і матеріальне заохочення.

Здається, мотивація персоналу, у якого потреба в грошах вище середнього, задача нескладна. Але ця простота оманлива. З одного боку, компанія може не мати можливості оправдати грошові очікування персоналу. З іншого боку, мотивація за допомогою грошей поєднується з труднощами, найбільш важливими з яких є втрата управлінського контролю і проблема визначення справедливого рівня винагороди. Управління мотивацією, що базується на грошах, - це балансування між потребами персоналу в грошах та потребами бізнесу в захисті.

Деякі керівники, помітивши, що їх підлеглі знаходяться в стані стресу, незадоволення чи обурення, одразу беруться за чекову книжку. Це класична реакція на слова працівника про розчарування і незадоволення роботою. І хоча іноді це рішення буває правильним, але, загалом, виплата все більшої і більшої винагороди недоцільна, оскільки ця проблема не може бути вирішена таким чином, а персонал перестає цінувати матеріальне заохочення так високо, як хотілося б керівнику.

Фактор 2. Фізичні умови роботи.

Іншими словами, це вибір на користь комфортності умов праці, натомість прагнення досягати поставлених цілей і впливати на людей. Можна передбачити, що ті, хто не прагне до досягнень, втішаються фізичними зручностями і потреба в комфорті перетворюється на вирішальний фактор!

Ще можна висунути гіпотезу (основним джерелом є інтерв'ю з тими, у кого цей фактор має високе значення), що в високому значенні даного фактору є присутнім елемент *компенсації*. Це означає, що висока потреба в факторі 2 замінює потребу деякого іншого фактору. Можливо, це зручний (і соціально прийнятний) спосіб виразити своє незадоволення керівником або збірним безособовим поняттям «вони», яке має на увазі представників вищого керівництва.

Звідси висновок, якщо персонал безперервно скаржиться на умови праці, було б корисним встановити, чи не ховаються за цим більш серйозні проблеми. Уважно вислухаємо все, що вони мають сказати з цього питання, і якщо буде потрібно, дамо їм доволі часу, щоб обговорити і інші проблеми. Якщо ж нічого не виявиться, значить, швидше за все, саме умови праці є проблемою, рішення якої (за умов наявності ресурсів) покращить ситуацію.

Якщо в процесі інтерв'ю виразно прозвучали і інші теми, їх варто вивчити і, якщо можливо, вжити відповідні заходи.

Фактор 3. Структурування.

Люди з дуже високою потребою в структуруванні роботи повинні точно знати, що від них вимагається. Вони потребують планів, графіків, строків та суворого дотримання їх усіма учасниками процесу. Вони бажають знати правила, бути впевненими, що виконують всі необхідні виробничі процедури. Недостатній рівень структурованості роботи може призвести до стресу у таких працівників. Також у них будуть проблеми із звиканням до змін.

На противагу їм у людей з низькою потребою в структуруванні роботи всілякі правила викликають роздратування і вони здатні на жорсткий опірлюбій спробі обмежити свободу їх дій. Але, компенсуючи це, вони готові працювати в умовах неясності і непевності. Вони хочуть, щоб ними керували легко і непомітно. При введенні змін з такими працівниками виникнуть мінімальні проблеми.

Фактор 4. Соціальні контакти.

Особи з високим показником значення фактору 4 охоче спілкуються з людьми, вони отримують задоволення і позитивні емоції від того, що оточені людьми. В процесі роботи, як правило, намагаються встановити контакти з великим колом цікавих людей. Якщо у них є можливість вибору, вони завжди віддадуть перевагу роботі в контакті з іншими людьми. Багато хто з них здатні проявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які є незмінними супутниками спільної праці. Напевно, їм навіть подобаються звуки голосів, які створює група працюючих людей. І що важливо знати їх керівникам — такі люди добре працюють саме в таких умовах.

Люди з подібною потребою теж можуть відчувати, як рівень стресу понижується, коли вони знаходяться поряд із подібними собі; вони схильні обговорювати з іншими особисті та сімейні проблеми, свято вірять в приказку про те, що якщо бідою поділитися, то вона наполовину зменшиться.

В ролі керівників люди з високим показником фактору 4 можуть зіткнутися з необхідністю просити своїх підлеглих зробити те, що вони робити не хочуть. Тут може виникнути конфлікт між потребою єднання з іншими і необхідністю віддати непопулярне розпорядження. Типовий вихід із такої ситуації в тому, щоб спочатку розпорядитися, а потім пристати до іншої групи працівників, завжди залишаючи за собою можливість відновити в подальшому контакти з «ображеними». Цікаво відмітити, що ми

зустріли на диво багато людей, які працюють на фінансових ринках і в сферах послуг, які здійснюють контакти лише за допомогою комп'ютера чи телефону. Але значення показника 4 у них коливається в межах середнього рівня.

Тих, в кого даний показник дуже низький, ніяк не можна підозрювати в нездатності підтримувати соціальні контакти; вони швидше їх просто не потребують або потребують не у таких великих дозуваннях, як інші. Вони можуть відчувати антипатію до інших, можуть віддавати перевагу самотності, отримувати задоволення від роботи, наприклад, з ПК, і жалкувати за часом, потраченим на розмови з колегами.

Фактор 5. Взаємостосунки.

Для цих працівників важливо знати, що керівництво приділяє достатньо уваги таким факторам є будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Для них важлива система корпоративних традицій та звичаїв; система колективних інтересів; наявність корпоративного стилю, символіки, переконань. Для них актуально ідентифікувати себе з компанією, покладатися на неї. З іншої сторони – вони добре працюють тільки тоді, коли відчують, що і їм безкінечно довіряють.

Фактор 6. Визнання.

Ці люди потребують уваги. Хоча все не так просто. Безумовно, вони вимагають уваги; але тут одразу виникає ряд запитань. Як часто вони потребують уваги? Хто повинен проявляти цю увагу та озвучувати похвалу? Не виключено, що висока потреба у визнанні може зробити людину залежною від оточуючих, від їх схвалення, навіть до такої степені, що, коли треба буде проявити самостійність або зробити незалежний вибір, людина стає нездатною до цього. Крім цього, існує небезпека бажання, щоб визнавали лише їх заслуги. В цій області також потрібна суттєва увага керівника.

При мотивації працівників з високою потребою у визнанні варто знати джерела їх задоволення. Керівнику варто знати, що частина цієї потреби може і повинна задовольнятися поза межами фірми. В екстремальних випадках з подібними людьми треба бесідувати. Треба пояснювати, що вони, зосереджуючись на власних інтересах, можуть шкодити інтересам організації. Перш за все, треба за будь-яких дати зрозуміти їм, що вони мають підтримку керівництва; на них особливо руйнівне впливає тиск.

Фактор 7. Прагнення до досягнень.

Переважною рисою тих, хто керується прагненням до досягнень, є їх сильне бажання все робити самому. Такі люди викликаються працювати понаднормово і будуть чесно віддаватися роботі. Але є один аспект, що може їх гальмувати. Перш, ніж приступити до виконання завдання, вони повинні переконатися в тому, що поставлена ціль піддається вимірюванню (оцінці). Якщо ж ні, то невідомо досягнута ціль чи ні. Варто приймати до уваги це обмеження, оскільки не всі цілі можна виміряти. Так, людей, що прагнуть до досягнень можна зустріти серед працівників збуту, обліку і в інженерній області.

Існує і інше обмеження: такі люди не захочуть ризикувати, якщо існує можливість провалу. Зміст їх мотиву полягає в тому, що вони прагнуть досягнути. Провал їх демотивує. Вони будуть уникати можливих ризиків, зосереджуватимуть увагу на тих завданнях, які їм посильні.

Людина, яка прагне до досягнень, повинна завжди себе відчувати рухомою якоюсь ціллю. Якщо вона втрачає ціль, відчуває свою непотрібність. Основи мотивації таких працівників очевидні, їм необхідні ціль та сенс, варто чітко вловлювати момент, коли вони залишаються без точної цілі.

Найбільш складна ситуація із тими, хто набрав більше 55 балів. Це вкрай конкурентні особи, «самоскеровуючі», готові витримувати труднощі та дискомфорт при прагненні досягнути ціль, не терплять нікого на шляху, схильні до агресії, спрямованої до тих, хто їх гальмує. Їх прагнення до досягнень може принести багато користі організації. В особистому житті вони готові працювати з тими, хто керується подібним прагненням, схильні до утворення з ними тісних зв'язків. При цьому відмежовуються від людей з іншими прагненнями.

Фактор 8. Влада та вплив.

Уміння керувати і впливати на оточуючих можна віднести до однієї із найбільш цінних характеристик людини. Це уміння дозволяє звільнити велику кількість людської енергії, дати силі людям і сконцентрувати зусилля багатьох людей в одному напрямку.

Фактор 8 відрізняється від інших факторів тим, що прагнення впливати завжди наштовхується на супротив інших людей. Фактор 8 вимагає враховувати реакцію людей. Він має елемент ризику пов'язаний із можливістю негативної реакції з боку тих, хто є об'єктом впливу. Інша небезпека в тому, що спроба вплинути на інших може

провалитися і призвести до невдачі. Отож, до цього треба ставитися серйозно. Якщо влада і вплив використовуються бездумно, то це може стати чиною катастрофи.

Фактор 9. Різноманітність та зміни.

Перед вами непосида, який в буквальному розумінні не може всидіти на одному місці. Йому потрібна можливість постійно переключатися на щось нове. Він з великою енергією беручись за нову ідею, потім починає нудьгувати. Така людина може, наприклад, постійно розтрачувати свою енергію на щось, окрім роботи – дружні угоди, проекти-хобі. Йому властиво після роботи з головою зануритися в якусь бурхливу діяльність, що залишає 2-3 години на сон, а потім вранці приступити до основної роботи.

В якимсь розумінні ці люди вкрай ранимі. Якщо робота не забезпечує їм постійних інновацій і драйву, якого вони так потребують, вони завжди будуть перескакувати від одного до іншого. Якщо характер роботи передбачає постійні зміни, якщо вимагається приплив свіжої енергії і нових ініціатив, то такі люди будуть прекрасно підходити для такої роботи. Але проблема може бути в їх небажанні до кінця розібратися з дорученою справою і в прагненні швидше перейти до нового. Найбільш ефективно вони можуть діяти лише при наявності поруч тих, хто готовий доводити справу сінця.

Фактор 10. Креативність.

Цей фактор пов'язаний із такими аспектами – з нетривіальним, майже спонтанними ідеями і тематичною розробкою нових варіантів бачення старого. В обох випадках це дії, які корисні для будь-якої організації. Існує суперечлива точка зору, що в умовах бурного розвитку науки і технологій креативність стає все більш цінною характеристикою працівника. Але креативність повинна бути сфокусована на тому, що вимагає бізнес, інстинкт креативності повинен приносити користь, повинен зосереджуватися на проблемах бізнесу.

Треба враховувати ще і специфіку організаційної культури. Чи дано працівникам право на добросовісну помилку? Для креативних особистостей це важливе питання. Адже вони ранимі, можуть хибити, іноді навіть, здається, що вони дуже беззахисні та дивакуваті. Якщо компанія не відрізняється толерантністю, якщо на кожних зборах присутні насмішки та звинувачення, то ті, хто є креативне мислення, будуть мовчати. Сприятлива креативна культура повинна бути терпимою, з гумором, тоді такі працівники будуть вільно дихати, використовувати свій шанс.

В організаціях прагненню до креативності відводиться важлива роль. В екстремальних випадках організація пробує спонукати працівника до креативності. Але прагнення до креативності тільки тоді буде продуктивним, коли воно систематично і терпимо культивується.

Фактор 11. Самовдосконалення.

Люди, що мають високу потребу у самовдосконаленні, оцінюють роботу з позицій того, що вона може дати їм в цьому значенні. При крайньому прояві цієї тенденції, якщо робота не стимулює працівника до саморозвитку, він просто перестане її виконувати. У нього буде враження, якщо росту не відбувається, він деградує. Якщо він побачить у роботі можливість для внутрішнього росту, робота буде виконуватися в швидкому темпі, працівник буде прикладати зусилля для реалізації завдання. Мотивація таких працівників вимагає розуміння того, що вони шукають, уміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, з тим, що потрібно організації.

Після того, як встановлені потреби особи в саморозвитку, варто розглянути можливість задоволення її прагнення.

Фактор 12. Інтересна та корисна робота.

Для людей, із перемогою цього фактору, найбільше значення має прагнення цікавої та корисної роботи. Ці фахівці в максимальній степені мотивовані саме відчуттям користі від своєї роботи або її цікавістю, а не можливостями впливу на людей, визнання, досягнень.

Тут відкриваються широкі можливості для мотивації. Якщо потреба в корисній або цікавій роботі є сильним мотиватором, то задача полягає в організації роботи таким чином, щоб працівники могли сприймати її як корисну або цікаву. Якщо це не вдається, то втрачається важливий компонент мотивації. Ймовірно, що якщо робота не розглядається працівником як корисна та цікава, інші мотиваційні фактори діють не на повну силу. Так наприклад, ті, хто прагне досягнень, можуть поставити перед собою завдання добитися нових цілей, але не зможуть вкласти у вирішення цього завдання всю свою душу. Їх відчуття перемоги не буде повним.

Варто запитати працівника та дізнатися, що ж він вкладає в поняття «корисна робота». Прагнення може бути спрямоване назовні та всередину (виразити себе в мистецтві, приносити користь іншим людям). Аналогічно треба дізнатися і про трактування працівником поняття «інтересний».

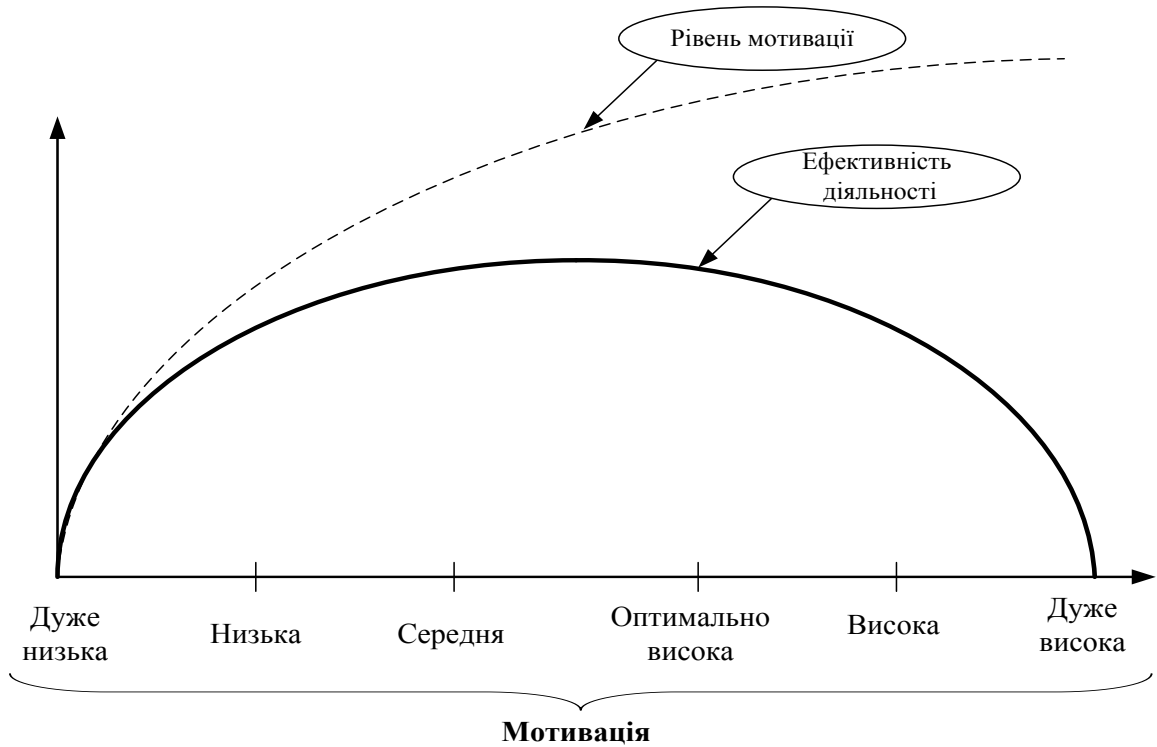
Підходи авторів щодо визначення поняття «економічна стійкість»

Джерело	Позиції авторів щодо трактування поняття «економічна стійкість»
Малінін К.	Адекватність системи середовищу, як зовнішньому, так і внутрішньому, що передбачає знаходження параметрів системи в деякому допустимому околі, що забезпечує її функціонування і розвиток
Зайцев О.	Такий стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і стабільного прогресивного розвитку при негативних впливах зовнішнього середовища
Медведев В.	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з врахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників
Анохін С.	Такий рівноважний стан промислового підприємства, при якому економічні й управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стійкого положення підприємства: управління, виробництва, фінансів, персоналу і стратегії в заданих межах ризику
Колодізев О., Нужний К.	Стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення з цього стану зовнішніми й внутрішніми збурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення
Василенко О.	Здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів
Відеке Б.	Здатність системи зберігати рух за означеною траєкторією, тобто дотримуватись визначеного режиму функціонування
Малінін К.	Адекватність системи середовищу, як зовнішньому, так і внутрішньому, що передбачає знаходження параметрів системи в деякому допустимому околі, що забезпечує її функціонування і розвиток
Ареф'єва О., Городянська Д.	Сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування

Закони Йеркса-Додсона

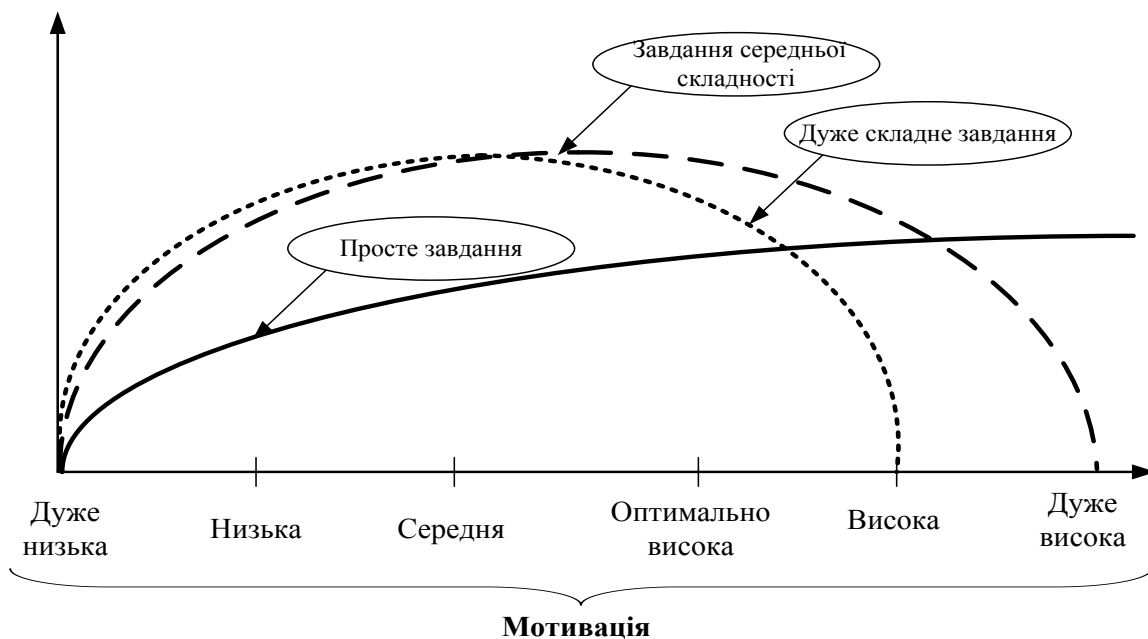
Перший закон Йеркса – Додсона

«підвищення інтенсивності мотивації тягне за собою підвищення ефективності діяльності до певної межі»



Другий закон Йеркса – Додсона

«підвищення інтенсивності мотивації тягне за собою підвищення ефективності діяльності до певної межі»



Довідки про впровадження*№ 317/03 від 21.05.2020р.***ДОВІДКА**

**про впровадження окремих наукових результатів
дисертаційного дослідження на тему: «Інтелектуалізація управління
холістичним розвитком підприємств»**

**Чобіток Вікторії Іванівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Створення ефективної системи мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення. Тому поряд із системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати робітника до досягнення необхідних підприємству результатів.

Автором запропоновано, що використання матеріальних стимулів необхідно поєднувати з нематеріальними методами заохочення. Особливо важлива роль належить нематеріальній мотивації при стимулюванні досягнення стратегічних цілей. Вплив матеріальних і нематеріальних факторів впливу повинен бути взаємопідсилюючим та взаємодоповнюючим.

Ефективна робота підприємства здійснюється завдяки наявності висококваліфікованих кадрів, правильного розподілу функціональних обов'язків та системи управління, яка значною мірою залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також системи роботи та використання методів ефективного управління персоналом, що впливає на їх холістичний розвиток.

Отримані наукові результати мають практичну цінність, впроваджено в діяльність філії «Центральна станція зв'язку» акціонерного товариства «Українська залізниця» без фінансових зобов'язань перед автором Чобіток В.І.

Менеджер з персоналу філії «Центральна
станція зв'язку» АТ «Укрзалізниця»



А.В. Леміш



У К Р А Ї Н А

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

майдан Конституції, 7, м. Харків, 61200, тел. (057) 760-73-69, факс (057) 760-79-51
E-mail: kanc@city.kharkov.ua, сайт: www.city.kharkov.ua, код ЄДРПОУ 04059243

02.07.2020 № 08-21/1630/2-20

На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук
Чобіток Вікторії Іванівни
на тему: «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком
підприємств»**

На сьогодні економіка перебуває в нових умовах, які потребують від вітчизняних промислових підприємств демонструвати свої переваги завдяки застосуванню інноваційних технологій. Керівникам промислових підприємств більше уваги необхідно приділяти інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, що є важливим вектором їх розвитку.

Інтелектуалізація процесу управління є підґрунтям для формування єдиної системи реалізації нововведень на вітчизняних промислових підприємствах за допомогою формування та впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Запропонована автором модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств включає в себе тактичні дії інтелектуальної спрямованості, що орієнтовані на підвищення рівня холістичного розвитку промислового підприємства та сприяють досягненню цілей. Формуються з урахуванням пріоритетів, що визначаються завдяки оцінці позицій промислового

підприємства на ринку і перспектив ефективності їх розвитку. Це стає можливим, якщо в процесі прийняття рішень безпосередньо беруть участь і керівники, і співробітники, що дозволить забезпечити стійкий розвиток промислових підприємств харківського регіону.

Фахівцями виконавчого комітету Харківської міської ради в аспекті контролюючих та регулюючих функцій було вивчено запропоновані наукові розробки, які представляють практичну цінність для ефективної роботи промислових підприємств, які формують необхідність розробки стратегічно-цільових комплексів і дотримання стратегії холістичного розвитку на основі інтелектуалізації управління. Регулярний перегляд планів та коригування їх відповідно до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, зміни вподобань споживачів, законодавчої та податкової політики тощо - це формує сталий процес, що допомагає своєчасно реагувати на зміни.

Довідку видано без фінансових зобов'язань перед Чобіток В.І.

Заступник міського голови
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради,
д.е.н., проф.



Т.М. ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ

Продовження дод. АД



**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«СХІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР
ДЕРЖПРАЦІ»**

Код за ЄДРПОУ 21224850

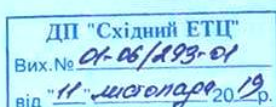
Україна, 61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 72

Тел.: (057) 700-54-13

Факс: (057) 719-40-27

e-mail: vostetc@gmail.com

[http:// www.vostetc.kharkov.ua](http://www.vostetc.kharkov.ua)



ДОВІДКА

**про використання окремих наукових положень дисертаційного
дослідження Чобіток Вікторії Іванівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком
підприємств»**

Сучасний етап технологічної еволюції є як викликом, так і можливостями, що визначає стратегічний вектор розвитку, в тому числі в сфері людських ресурсів, яка характеризується недоліком високоінтелектуальних та інноваційно-компетентних працівників з різних напрямків економіки, включаючи промисловість. Без розвитку науки в сучасному суспільстві неможлива його інтелектуальна потужність. Наука стала важливим критерієм цивілізованості і культурності людства.

Фахівцями Державного підприємства «Східний експертно-технічний центр Держпраці» досліджено запропоновану автором методологію наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, яка вирішує ряд властивих задач, а саме: розробка і використання методів в дослідженнях; аналіз методологічних парадигм в історії економічної думки; вивчення етапів економічного дослідження, включаючи розкриття механізмів «наукового відкриття» в інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств; аналіз проблеми істини, дослідження її критеріїв і способів підтвердження; дослідження ролі методології наукового пізнання в системі загальної методології соціальних і природних наук; вивчення світоглядних стандартів і ідеалів інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. Це надає можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, з урахуванням сучасних соціально-економічних вимог до організації праці в мінливих умовах.

Продовження дод.АД

Даний науковий результат впроваджено на Державному підприємстві «Східний експертно-технічний центр Держпраці» без фінансових зобов'язань перед автором Чобіток В.І.

Директор
Державного підприємства
«Східний експертно-технічний центр
Держпраці»,
к.т.н., доц.



Р.Я. Протопопов

Продовження дод.АД

Общество с ограниченной ответственностью
производственная коммерческая фирма
«ЭЛЕКТРОПРОМРЕМОНТ»

49038, г. Днепр,
ул. Академика Белелюбского, 14
р/р 26005210399816
АО «Прокредит Банк»
МФО 320984, код ЄДРПОУ 25021316
ИНН 250213104662, св-во № 04527305
Тел/факс +38 (099) 150-55-01, +38 (097) 089-45-54



Товариство з обмеженою відповідальністю
виробнича комерційна фірма
«ЕЛЕКТРОПРОМРЕМОНТ»

49038, м. Дніпро,
вул. Академіка Белелюбського, 14
р/р 26005210399816
АТ «Прокредит Банк»
МФО 320984, код ЄДРПОУ 25021316
ІПН 250213104662, св-во № 04527305
Тел/факс +38 (099) 150-55-01, +38 (097) 089-45-54

№ 33/2-16 від 25.03.2020 www.epr.com.ua E-mail: info@epr.com.ua

ДОВІДКА

про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження Чобіток Вікторії Іванівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему:
«Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств»

Сучасні процеси трансформації економічних відносин характеризуються суттєвим впливом внутрішнього та зовнішнього середовища на холістичний розвиток підприємств та вимагають продукування та впровадження інноваційно-креативних методів управління, які формуються залежно від рівня використання інтелектуально-потенційно-людських ресурсів для формування ефективних бізнес-моделей на конкурентних ринках.

Запропонований автором науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств надає можливість формувати систему комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку, що є підґрунтям до продукування ефективних управлінських рішень та формування стратегічних цілей для удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання цілісних властивостей розвитку підприємств.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та використано у діяльності ТОВ ВКФ «Електропромремонт», що надало можливість створити ефективну систему мотивації та використати інтелектуально-потенційно-людські ресурси, сформувати стратегічно-орієнтовані моделі, що істотно підвищить рівень конкурентоспроможності.

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Чобіток В.І.

Генеральний директор



В.М. Павловський

АТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

76000 м. Івано-Франківськ, вул. Залізнична, 22, тел. (0342) 53-23-70

E-mail: iflrz@ivf.ukrpack.net; www.lrz.if.ua27.02.2020р № 158/С1-25**ДОВІДКА**

**про використання окремих наукових положень дисертаційного дослідження
Чобіток Вікторії Іванівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
на тему: «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств»**

На сучасному етапі розвитку економічних відносин одним з важливих умов стабільної діяльності підприємства є наявність високоорганізованих систем управління, що відрізняються адаптивністю, гнучкістю, результативністю, активністю, інноваційністю тощо. У теорії і практиці існує цілий ряд векторів підвищення ефективності діяльності підприємств, незважаючи на різновекторність цих напрямків, сучасний рівень розвитку стримується відсутністю універсальної методики для оцінки ефективності забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, яка дозволила б за допомогою різновекторного аналізу активно впливати на поточний стан підприємства, а також була б підґрунтям для подальшого вдосконалення функціонування її системи управління.

Фахівцями АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» проаналізовано запропоновані автором методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, а саме: математичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; методи економічного аналізу для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств; моделі оцінки ефективності управління холістичним розвитком підприємств; методи стратегічного планування управління холістичним розвитком підприємств; методи, засновані на дослідженні, знаннях та інтуїції спеціалістів щодо управління холістичним розвитком підприємств; статистичні методи для оцінки індикативного управління холістичним розвитком підприємств.

Автором визначено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин одним з важливих умов стабільної діяльності підприємства є наявність високоорганізованих систем управління, що відрізняються адаптивністю, гнучкістю, результативністю, активністю, інноваційністю тощо.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність та впроваджено у діяльність АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Чобіток В.І.

Генеральний директор**Терешко Р.В.**

N 258/к від 15.04.2020р.

ДОВІДКА
про впровадження окремих наукових результатів
дисертаційного дослідження на тему: «Інтелектуалізація управління
холістичним розвитком підприємств»
Чобіток Вікторії Іванівни
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Аналіз та оцінка ступеню впливу ризику змушують промислові підприємства впроваджувати положення сучасної ризикології, які потребують активної позиції, спрямованої на комплексне обмеження ризику в їх діяльності.

Автором визначено, що для стабілізації діяльності та підвищення стійкості промислових підприємств керівникам і фахівцям необхідно шукати науково-практичне застосування інтелектуально-інноваційних рішень щодо проблем ефективного управління ризиками. Обумовлено це невідповідністю одержаних результатів при використанні традиційних методик управління ризиками, при використанні, яких рівень впливу ризиків на діяльність підприємства не завжди знижується. Це зумовлює необхідність активізації діяльності промислових підприємств з виявлення та нейтралізації ризиків на попередніх стадіях їх виникнення, що допоможе зберегти та підвищити рівень конкурентоспроможності. Тому особливого значення набуває формування науково-практичних векторів, пов'язаних з уникнення та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств.

Запропонований автором науково-практичний підхід до локалізації та нейтралізації ризиків в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств включає в себе визначення причин виникнення ризиків та визначення їх видів, з метою постійного моніторингу, оцінювання, аналізу та формування ефективних управлінських рішень щодо їх максимальної нейтралізації.

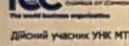
Отримані наукові результати мають практичну цінність для впровадження в діяльність виробничого підрозділу «Локомотивне депо Лозова» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором Чобіток В.І.

Начальник виробничого підрозділу
«Локомотивне депо Лозова»
регіональної філії «Південна залізниця»
АТ «Укрзалізниця»



Є.Р. Тананян

 Energy in motion  Індивідуальний член IATA  Афілійований член UIC  Підприємство ЄС  Асоційований член  Дійсний учасник УІК МТТ  Учасник Асоціації УАТ  Дійсний член АМБУ  Член УАКС  Член ОРТТЛ  Дійсний учасник АПС  Дійсний член Асоціації «Турини Одеси»	PLASKE ПЛАСКЕ ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЛАСКЕ» вул. Маразліївська, буд. 14-А, м.Одеса, 65014, Україна Тел.: 048 7 385 385 048 7 288 288 Факс: 048 7 385 375 Телекс: 232427 PLASK UX E-mail: odessa@plaske.ua Web-сайт: www.plaske.ua № 01200721/1902-1 Від 21.07.2020 Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Чобіток Вікторії Іванівни «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств» В сучасних умовах господарювання відкритий характер інформаційного суспільства та активний розвиток ринкової економіки призводять до підвищення рівня конкуренції на ринках, що вимагає від підприємств знаходити нові методи та засоби організації і управління, спрямовані на більш якісне і ефективне задоволення вимог споживачів. Процеси глобалізації висувають нові вимоги до інноваційної управлінської діяльності у взаємозв'язку з корпоративною та соціальною відповідальністю, що потребують постійного моніторингу за інформаційними, управлінськими і технічними новачками, через ефективне і систематичне їх впровадження. В рамках дослідження автором розроблено інтегрований механізм, який спрямований на розвиток процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств за допомогою мультиагентних технологій. Впровадження даного інтегрованого механізму в діяльність АТ «ПЛАСКЕ» відкриває можливості для побудови широкого класу якісно нових систем, що володіють здатністю до самоорганізації, універсальності, технологічності, оперативності, а також індивідуальним підходом до кожного інтелектуального агента. Даний механізм використано в системі управління для проектування та організації складних технічних об'єктів, проведення наукових досліджень і навчання, реалізації соціальних програм, що вимагають холістичного підходу, колективної взаємодії фахівців і узгодженого прийняття інтелектуальних управлінських рішень. Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Чобіток В.І. Генеральний директор  Платонова Л.І. Виконавець: Платонова І.О. тел: +38 (048) 7 385 385	          
№ 01-UP-20 000319	Індивідуальний податковий номер 302026815543, Сертифікат на право підготовки персоналу з продажу авіаційних перевезень № С004 від 07.10.2015, Свідцтво Держкомтелерадіо серія ДК № 6832 від 04.07.2019	

«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЧНА
ШВИДКІСНА КОМПАНІЯ»
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
02096, м. Київ, вул. Привокзальна, 3
Код ЄДРПОУ 40123444

№ 01-35/12 від 22.04.2020р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чобіток Вікторії Іванівни на тему: «Інтелектуалізація управління
холістичним розвитком підприємств», що подано на здобуття наукового
ступеня доктора економічних наук**

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє інтелектуалізація управління його холістичним розвитком, яка за своєю суттю є процесом з використанням інформаційних даних для проведення аналізу за допомогою методів та інструментів і формування альтернативних варіантів розвитку підприємств.

Фахівцями філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» відзначено, що на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств впливає людський фактор. В ході переробки інформації, комунікації і прийняття рішень використовуються різні види мислення, реалізуються певні типи поведінки, які впливають на ефективність діяльності підприємства, вносяться особисті уявлення про цінності, цілі та інтереси.

Запропонований автором синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств є підґрунтям пошуку і впровадження нових рішень для наскрізних і поточних проблем, які допомагають успішно долати труднощі, шукати нові ідеї та радикально змінювати векторну направленість роботи підприємства за рахунок виробництва інноваційних товарів чи надання послуг.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед Чобіток В.І.

В.о. директора філії



А.М. Уманець

Міністерство освіти
і науки України



Ministry of Education
and Science of Ukraine

УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

UKRAINIAN ENGINEERING
PEDAGOGICS ACADEMY

вул. Університетська, 16,
м. Харків, 61003, Україна

Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36
E-mail: rektor@uipa.edu.ua
<http://uipa.edu.ua>
Код ЄДРПОУ 02071228

Universytets'ka str. 16,
Kharkiv, 61003. Ukraine

13.07.2020 № 107-04-135

На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження в навчальний процес наукових результатів
дисертаційного дослідження Чобіток Вікторії Іванівни за темою
«Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств»**

Наукові здобутки автора стосовно методологічних положень інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств дозволили окреслити сукупність заходів, щодо досягнення тактичних та стратегічних цілей з урахуванням викликів турбулентного зовнішнього середовища.

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації дозволили керівництву Української інженерно-педагогічної академії використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі при підготовці фахівців другого рівня вищої освіти (магістр) із напрямку 051 «Економіка» та 015.24 «Професійна освіта. Економіка» при викладанні дисциплін «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління ресурсами» та «Економічне управління підприємствами».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор
з наукової роботи УІПА,
д.т.н., проф.



Олександр КУПРІЯНОВ

Декан факультету
економічних, управлінських
освітніх технологій УІПА,
к.ф.м.н., доц.

Олена ЯРМОШ

Завідувач кафедри
економіки та організації діяльності
суб'єктів господарювання УІПА,
д.е.н., проф.

Вікторія ПРОХОРОВА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
**Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку**
61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А,
тел. 057-702-08-67



NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF UKRAINE
**Research Center for Industrial Problems
of Development**
61166, Kharkiv, Inzhenernyi Ln, 1-A
tel. 057-702-08-67

№ 01/63/1
від 22.04.2020

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чобіток Вікторії Іванівни
на тему: «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств»,
що подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дана Чобіток Вікторії Іванівни в тому, що представлені в її дисертаційній роботі розробки, а саме концепція інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств, яка дозволяє враховувати вимоги стейкхолдерів, оцінювати наявні та приховані ресурси промислових підприємств, визначати атрактори їх розвитку та виявляти ризики діяльності тощо, були використані у науково-дослідній роботі НДЦ ІПР НАН України «Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектору економіки України в умовах глобальної нестабільності» (номер державної реєстрації 0119U102876).

Довідка дана без фінансових зобов'язань перед автором.

Керівник науково-дослідної роботи,
директор НДЦ ІПР НАН України,
член-кореспондент НАН України,
д. е. н., проф.



М. О. Кизим

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ»  Обществo с ограниченной ответственностью «ХАРЬКОВТРАНСМАШПРОЕКТ»
61037, м. Харків, вул. Плеханівська, 126/1
П/р № UA 24 336310 00000 26006009914043 в АТ «ІДЕЯ БАНК», МФО 336310
Код ЄДРПОУ 32952014
Тел./факс (057) 714 12 23

Від 10.01.2020 р. № 025/С-1
На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження окремих наукових результатів дисертаційного дослідження Чобіток В. І. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему: «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств»

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація процесу управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу, економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Запропонована автором парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством є основою для прийняття ефективного управлінського рішення, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх вимог ринку. При цьому мистецтво управління найчастіше проявляється в оперативному реагуванні, коли керівникам доводиться приймати рішення в обмежений термін та за конкретних умов. У цьому випадку керівник повинен діяти як психолог і організатор, переконливо роз'яснювати і творчо реалізувати прийняте управлінське рішення.

Ознайомившись з результатами дослідження фахівці ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» прийшли до висновку, що запропонована парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством надає можливість продукувати та приймати креативні управлінські рішення, шляхом знаходження взаємозв'язків між теорією і реальною дійсністю, що підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства. Данні рекомендації враховано та використано в діяльності ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ».

Результати дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор ТОВ «Харківтрансмашпроект»



Грохова С.О.
П.І.Б.

УКРАЇНА



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ УКРАЇНИ

СВІДОЦТВО
про реєстрацію авторського права на твір

№ 67028

Науково-методичний твір "Управління ризиком на підприємствах"
(вид, назва службового твору)

Автор(и) **Чобіток Вікторія Іванівна**
(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать **Українська інженерно-педагогічна академія, вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003**
(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 04.08.2016




Полова Державної служби
інтелектуальної
власності України
В.о. Голови А.А. Малиш

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії:

1. Чобіток В. І. Формування системи управління ризиком на машинобудівних підприємствах. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Х.: НТМТ, 2014. С. 134–141. *(Особистий внесок автора: запропоновано механізм визначення оцінки ризику на машинобудівних підприємствах).*

2. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки*: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. – Харків: Смуриста типографія, 2017. С. 136–146. *(Особистий внесок автора: запропоновано схему впливу соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки).*

Публікації в наукових фахових виданнях України :

3. Чобіток В. І., П'ятилоктова К. С. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 230–234. *(Особистий внесок автора: запропоновано систему управління оборотними активами підприємства).*

4. Чобіток В. І., Боровок Е. О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 342–346. *(Особистий внесок автора: запропоновано систему організації мотивації робітників на підприємстві).*

5. Чобіток В. І., Зайцева І. С. Управління фінансовою діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць ДонДУУ*

Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки Серія «Економіка». Т. XIV, № 266. Донецьк, 2013. С. 303–310. (Особистий внесок автора: сформовано та охарактеризовано основні функції управління фінансовою діяльністю підприємства).

6. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. 2015. № 3 (52). С. 71–76. (Особистий внесок автора: розроблено модель впровадження мотивації завдяки впливу на потреби працівника).

7. Чобіток В. І. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки на промислових підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Серія «Економічні науки»*. 2017. № 185. С. 360–366.

8. Чобіток В. І. Формування системи оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Соціальна економіка. Науковий економічний журнал Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. № 1 (53). С. 135–139.

Публікації в наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз:

9. Чобіток В. І. Підходи до формування ефективної корпоративно-соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2013. № 3 (65). С. 190–194. (Міжнародна представленість журналу: РІНЦ).

10. Чобіток В. І., Пасько Н. С. Ефективне управління основними фондами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2014. № 32 (1075). С. 194–198. (Міжнародна представленість журналу: Ulrich's Periodicals Directory)

(New Jersey, USA)). (Особистий внесок автора: розроблено механізм підвищення рівня використання основних фондів на підприємстві).

11. Чобіток В. І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 5 (29). С. 58–65. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

12. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 160–165. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ*). (Особистий внесок автора: сформовано сутнісні характеристики фінансової стратегії підприємства).

13. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ*). (Особистий внесок автора: запропоновано систему управління персоналом промислового підприємства).

14. Чобіток В. І., Грабар М. В. Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. *Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету*. 2018. № 3. С. 175–181. (Міжнародна представленість журналу: *РІНЦ, Ulrich's Periodical Directory, Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: сформовано фактори впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства та її показники).

15. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 192–196. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

16. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67.

С. 221–228. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

17. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.240-246. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

18. Чобіток В. І. Інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств: мультиагентні технології. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4 (68). С. 148–154. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

19. Карлова О. А., Чобіток В. І., Щербак О. О. Організаційно-структурні трансформації на сучасних промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2019. № 7 (14). Ел. доступ: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/187/201> (дата звернення 25.02.2020) (Особистий внесок автора: визначено основні тенденції організаційно-структурних трансформацій на промислових підприємствах).

20. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств: категоріальний силогізм. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 463–472. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

21. Чобіток В. І. Методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 181–192. (Міжнародна представленість журналу: *Index Copernicus, Google scholar*).

22. Чобіток В. І. Методологія наукового пізнання як основа інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. (43). С. 234–240. (Міжнародна представленість та

індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

23. Чобіток В. І. Синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 145–151. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

24. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

25. Чобіток В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 486–497. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

26. Чобіток В. І. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1 (43). С. 108–118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИИЦ, Index Copernicus та ін.*).

27. Чобіток В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 451–457. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

28. Чобіток В. І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 312–324. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та ін.*).

29. Чобіток В. І. Концептуальні основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. №2 (70). С. 151–157. (Міжнародна представленість журналу та індексація журналу: *Index Copernicus, Academic Resource Index, ResearchBib*).

30. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65–75. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, РИИЦ, Index Copernicus та ін.*). (Особистий внесок автора: розроблено мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств).

Статті в інших виданнях:

31. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145–147.

32. Чобіток В. І. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 69–73.

**Статті в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних
наукометричних баз:**

33. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Forming performance assessment system of risk management in railway transport companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Vol. 7. No 4.3. P. 404–408. Режим доступу: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19843> (дата звернення 27.02.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, EZB - Elektronische Zeitschriftenbibliothek, PKP Open Archives Harvester, SCOPUS та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено алгоритм формування системи оцінки конкурентоспроможності та рівня ризику на підприємствах залізничного транспорту).

34. Chobitok V., Chumak L., Demianenko T., Us Y. Formation of an innovative and creative system of managing the development of industrial enterprises. *MATEC Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. Режим доступу: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01002/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01002.html (дата звернення 25.02.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, EDP Sciences database та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено теоретичне підґрунтя формування поняття «інноваційно-креативна система управління розвитком промислових підприємств»).

35. Chobitok V., Obydienova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. P. 256–262. Режим доступу: <http://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10431183C19.pdf> (дата звернення 15.05.2020). (Міжнародна представленість та індексація журналу: The Lattice Science; Scopus, Mendeley та ін.). (Особистий внесок автора: розроблено систему управління інформаційними ресурсами на підприємстві).

36. Chobitok V., Obydienova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. The Information Management of Business Enterprises Development Under The New

Digitalised Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. No. 8. P. 2337–2343. Режим доступу: [http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/](http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708/7496)

[view/14708/7496](http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708/7496) (дата звернення 25.05.2020). (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Scopus, Mendeley та ін.*). (Особистий внесок автора: запропоновано класифікацію інформаційних ресурсів).

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

37. Чобіток В. І. Корпоративно-соціальна відповідальність суб'єктів господарювання як основа розвитку економіки держави. *Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (5–6 груд. 2013 р., Донецьк). Донецьк: ДонДУУ, 2013. С. 285–287.

38. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Мотивація як фактор підвищення ефективності кадрового потенціалу. *Україна у світовому інтеграційному просторі: економічні, соціальні, політичні та екологічні проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (10 груд. 2013 р., Донецьк). Донецьк : ДонДУУ, 2013. С.255–257. (Особистий внесок автора: запропоновано систему мотивації на підприємстві).

39. Левченко Н. В., Чобіток В. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: матеріали Всеукр. заочн. наук.-практ. конф. (22–25 жовт. 2013 р., Харків). Х. : УІПА, 2013. С. 370–372. (Особистий внесок автора: визначено показники кадрового потенціалу підприємства).

40. Чобіток В. І. Управління ризиками промислових підприємств. *Управління функціонуванням та розвитком економічних систем в умовах глобальних перетворень*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 –

25 жовт. 2014 р., Харків). Х. : УПА, 2014. С.211–213. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content> (дата звернення 23.05.2020).

41. Чобіток В. І. Управління ризиками підприємницької діяльності. *XLVIII наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад.* : матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2015 р., Харків). Х. : УПА, Ч. 5. 2015. С. 7.

42. Чобіток В. І. Аналіз методів оцінки впливу ризиків на діяльність промислових підприємств. *Фінансові механізми сталого розвитку економіки: теоретичний та практичний аспекти*: матеріали Всеукр. заочн. конф. викл., студ., асп. та молодих учених (23–24 квіт. 2015 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. С. 200–204.

43. Чобіток В. І. Формування внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків на промислових підприємствах. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22–25 жовт. 2015 р., Харків). Х.: УПА, 2015. С. 360–363. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/sbornik123.pdf> (дата звернення 20.05.2020).

44. Чобіток В. І. Формування механізму оцінки та нейтралізації фінансових ризиків суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2016 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: НМетАУ, 2016. С. 712–716.

45. Чобіток В. І. Формування логістичної системи на вітчизняних транспортних підприємствах. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*: матеріали 12 наук.-практ. Міжнар. конф. (2–4 черв. 2016 р. Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2016. С. 25–26.

46. Чобіток В. І. Формування стратегії управління персоналом на підприємстві. *XLIX наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп.*

та співробітників акад. : матеріали наук.-практ. конф. (трав. 2016 р., Харків). Х.: УПА, 2016. Ч. 5. С: 8.

47. Чобіток В. І. Ефективність формування внутрішнього економічного механізму на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19–22 жовт. 2016 р., Харків). Х.: УПА, 2016. С. 280–283. Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/> (дата звернення 28.05.2020).

48. Чобіток В. І. Механізм підвищення ефективності інноваційно-спрямованих інвестицій у вітчизняну промисловість. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : зб.матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 листоп. 2017 р., Львів) Львів: Львів. ін.-т МАУП, 2017. С. 559–564.

49. Чобіток В. І., Гнилицька В. О., Гаряїна А. О. Механізм оцінки ділових якостей керівників підприємств. *Студенти та молодь – для майбутнього країни*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 жовт., 2017 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2017. С. 27–29. (Особистий внесок автора: розглянуто методи оцінки керівника).

50. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Оцінка ефективності системи управління ризиком на підприємствах залізничного транспорту. *Технології та інфраструктура транспорту*: матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (14–16 трав. 2018 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2018. С. 450–451. (Особистий внесок автора: розроблено систему показників кількісної оцінки ризику підприємств залізничного транспорту).

51. Чобіток В. І., Тернопол Д. М., Вороніна Ю. В. Формування системи показників оцінки ефективності та використання кадрового потенціалу. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (19 жовт. 2018 р., Київ). К.: Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 594–596. (Особистий внесок автора: сформовано систему показників оцінки ефективності та використання кадрового потенціалу на підприємстві).

52. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на розвиток підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (15 трав. 2018 р., Полтава). Полтава: Полтав. нац. техн. ун-т. ім. Кондратюка, 2018. С. 187–189.

53. Чобіток В. І. Формування концепції розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (12–13 квіт. 2018 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2018. С. 174–176.

54. Чобіток В. І., Данильєва О. В. Контролінг як фактор забезпечення ефективного управління підприємствами. *Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., асп. та молодих учених (16 черв. 2018 р., Київ). К.: Аналіт. центр «Нова Економіка», 2018. С. 56–60. (Особистий внесок автора: сформовано основні елементи системи контролінгу).

55. Чобіток В. І. Інноваційна діяльність як фактор розвитку креативної економіки. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квіт. 2018 р., Київ). К. НАУ, 2018. С. 136–137.

56. Чобіток В. І., Єськова В. С. Формування фінансової стратегії на підприємстві. *Розвиток фінансів, банківської справи та страхування в Україні та світі*: матеріали I Всеукр. дослідної інтернет-конф. студентів та молодих вчених (20 верес. 2018 р., Київ). К.: ЦДФБС «ФБС Груп», 2018. С. 37–38. (Особистий внесок автора: розроблено завдання фінансової стратегії підприємства).

57. Чобіток В. І., Удовікова Л. О. Методичний інструментарій оцінки ступеня впливу ризиків на діяльність вітчизняних підприємств. *Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні*: Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (19–21 листоп. 2018 р., Бахмут). Бахмут: ННППІ УПА, 2018. С. 217–218.

(Особистий внесок автора: виокремлено та розглянуто основні методи оцінки впливу ризиків на діяльність підприємств).

58. Чобіток В. І., Чумак Л. Ф., Дем'яненко Т. І. Інноваційно-креативна система управління розвитком промислових підприємств як основа підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали П'ятнадцятої наук.-практ. Міжнар. конф. (6–8 черв. 2019 р., Харків). Х.: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. С. 45–47. (Особистий внесок автора: розкрито сутність інноваційно-креативної системи управління розвитком промислових підприємств).*

59. Чобіток В. І., Чайка А. В. Історичні аспекти формування школи управлінської думки. *ІІІ наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, науковців, асп. та співробітників акад. : матеріали наук.-практ. конф. (трав.2019 р., Харків). Х.: УПА, 2019. Ч. 5. С. 12. (Особистий внесок автора: розглянуто історичні етапи формування школи управлінської думки).*

60. Чобіток В. І. Формування системи індикативного управління підприємством. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 серп. 2019 р., Полтава). Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 36–37.*

61. Чобіток В. І. Ефективність системи управління знаннями в аспекті інтелектуалізації. *NEW ECONOMICS – 2019: матеріали Міжнар. наук. форуму (14–15 листоп. 2019 р. Київ). К.: НАН України, Ін-т екон. пром-сті. 2019. Т. 2; С. 222–225.*

62. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в економічній освіті: *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії: Open Forum-ITME-CRS 2019: матеріали Першого Всеукр. відкритого наук.-практ.форуму (10–13 жовт. 2019 р., Одеса) Одеса. 2019. С. 35–37. (Особистий внесок автора: сформовано завдання підприємницької діяльності закладів вищої освіти).*

63. Давидова О. Ю., Чобіток В. І. Формування стратегічних орієнтирів соціально-економічного розвитку Харківського регіону. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 верес. 2019 р., Харків - Варна). Харків - Варна: ХДУХТ, 2019. С. 18–21. (Особистий внесок автора: запропоновано показники соціально-економічного розвитку Харківського регіону).

64. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання. *Сталий розвиток – стан та перспективи*: матеріали Міжнар. наук. симпозіуму SDEV'2020 (12–15 лют. 2020 р., Львів - Славське). Львів – Славське: 2020. С. 288–290. (Особистий внесок автора: сформовано передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання).

65. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Грейдінг як інструмент підвищення рівня інтелектуалізації на підприємствах. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16–17 квіт. 2020 р., Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 152–155. (Особистий внесок автора: сформовано переваги та недоліки системи грейдерування).

66. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 берез. 2020 р., Київ). К.: КНУТД, 2020. С. 171–173. (Особистий внесок автора: сформовано філософський погляд ідеї холізму в управлінні підприємствами).

67. Чобіток В. І., Черняєва А. О. Вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів. *Фінансово-економічна інтеграція: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів*: матеріали наук. круглого столу (28 квіт. 2020 р., Харків). Х.: ХТЕІ КНТЕУ,

2020. С.40–42. (*Особистий внесок автора: визначено вплив інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток держави та регіонів*).

68. Чобіток В. І. Індикативне управління суб'єктами господарювання як комплексна система змішаної економіки. *LIII наук.-практ. конф. наук.-пед.працівників, науковців, асп. та співробітників академії* : матеріали наук.-практ. конф. (трав., 2020 р., Харків). Харків : УІПА, 2020. Ч. 5. С: 11.

69. Prokhorova V.V., Chobitok V. I. Mechanism of open management as an element of holistic development of industrial enterprise. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (9–10 квіт. 2020 р., Київ). Київ: НАУ, 2020. С. 78–79. (*Особистий внесок автора: розкрито сутність відкритого управління, яке формується зі змісту процесу холістичного розвитку*).

70. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Сучасні трансформації в процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком суб'єктів господарювання. *Розбудова єдиного відкритого інформаційного простору освіти впродовж життя*: матеріали другого Міжнар. наук.-практ. WEB-форуму (25–27 берез. 2020 р., Київ-Харків). Київ-Харків: УІПА, 2020. С. 249–251. (*Особистий внесок автора: проаналізовано критерії глибини процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком суб'єктів господарювання в сучасних умовах*).