

**В.М. Нижник** (Хмельницький національний  
університет, Україна)

**О.М. Полінкевич** (Луцький національний  
технічний університет, Україна)

### **РЕГУЛЮВАННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ІНТЕРЕСІВ ПРИ ВИБОРІ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДО НОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

*У статті розглянуто механізми адаптації бізнес-процесів промислового підприємства до нової економіки, суспільні та індивідуальні інтереси підприємств, запропоновано методи їх оцінювання та використання простого чи складного механізму адаптації.*

**Ключові слова:** індивідуальні інтереси, суспільні інтереси, людський капітал, інновації, бізнес-процес.

*Рис. 1. Табл. 3. Літ. 17.*

**В.М. Нижник** (Хмельницький национальный  
университет, Украина)

**О.М. Полинкевич** (Луцкий национальный  
технический университет, Украина)

### **РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ИНТЕРЕСОВ ПРИ ВЫБОРЕ МЕХАНИЗМА АДАПТАЦИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ К НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

*В статье рассмотрены механизмы адаптации бизнес-процессов промышленного предприятия к новой экономике, общественные и индивидуальные интересы предприятий, предложены методы их оценки и использования простого или сложного механизма адаптации.*

**Ключевые слова:** индивидуальные интересы, общественные интересы, человеческий капитал, инновации, бизнес-процесс.

**V.M. Nyzhnyk** (Khmelnytskyi National University, Ukraine)

**O.M. Polinkevych** (Lutsk National Technical University, Ukraine)

### **INTERESTS PRIORITY REGULATION WHILE CHOOSING THE MECHANISM FOR ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES ADAPTATION TO NEW ECONOMY**

*The article considers the mechanisms for adaptation of business processes at industrial enterprise to the new economy along with public and private interests of enterprises; new methods of their estimation are offered while using either a simple, or a complex mechanism of adaptation.*

**Keywords:** private interests; public interests; human capital; innovations; business process.

**Постановка проблеми.** Основними ознаками нової економіки, яка почала розвиватись останнім часом, є людський капітал та інформація, що у поєднанні забезпечують оптимальний випуск продукції, надання послуг при мінімальних витратах та достатньому розмірі прибутку. Українська економіка інтегрується у світовий економічний простір, з'являються нові виробничі системи глобалізації (кластери, сітки, альянси, партнерства); поширюються інновації; надається все більшого значення людському капіталу, а не основному; інформація стає все більш важливим ресурсом виробництва. Ці процеси спричиняють

зміни у виробничих структурах підприємств, появу нових підходів до управління та виробництва, діяльність стає орієнтованою на споживача, який визначає обсяг випуску (надання послуг), якість і ціну реалізації. Зважаючи на це, підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними на вітчизняному та світовому ринках, змушені шукати шляхи оптимізації рівня витрат шляхом упровадження інновацій у бізнес-процеси. Бізнес-процеси керуються у своїй діяльності індивідуальними та суспільними інтересами, реалізація яких є метою їхньої діяльності. Індивідуальні інтереси більш пріоритетні для бізнес-процесів промислового підприємства на відміну від суспільних. Це зумовлено специфікою діяльності суб'єкта господарювання, прагненням утвердитися як лідер, а не аутсайдер з виробництва чи надання послуг у конкретному ринковому сегменті. Досягнувши індивідуальних інтересів, промислове підприємство може реалізовувати суспільні, які забезпечують добробут територіальній громаді та зміцнення власних позицій підприємства на ринку. Все це впливає на вибір типу механізму адаптації бізнес-процесів промислового підприємства до нової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективна діяльність промислового підприємства формується під впливом бізнес-процесів, які на 2/3 повинні бути інноваційними. К.М. Бух [7], Х. Клодт [7], Б. Хрістенсен [7], А. Чухно [17] підкреслювали вплив нової економіки на структуру промислового підприємства, її характеристики та виробничий уклад. Інноваціями та бізнес-процесами займаються різні вчені та наукові школи. Зокрема, у працях І.В. Верещагіної [15], В.О. Коюди [5], Л.А. Лисенко [5], О.М. Ястремської [15] досліджуються питання інноваційної діяльності підприємств та їх оцінки, системної ефективності. А. Матвійчук [6], Л.М. Таранюк [2] вивчали нейронні мережі та методи нечіткої логіки, проводили економічне обґрунтування бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів. Н.Т. Рудь описувала інноваційну інфраструктуру регіону, пропонувала шляхи активізації інноваційної політики в регіональному вимірі [9]. В.М. Геєць [1], С. Єрохін [14; 16], О. Кириченко [16], Л.І. Федулова [3] вивчали організаційно-економічний і фінансово-економічний механізми інноваційного розвитку. Оцінкою бізнес-процесів інновацій займалися зарубіжні вчені Р. Каплан та Д. Нортон (збалансована система показників) [4], М. Веттер, Н.-Г. Ольве та Ж. Рой (оцінювання ефективності діяльності підприємства) [8], М. Саткліфф (система показників оцінювання діяльності підприємства) [10].

**Невирішені частини проблеми.** У вищезазначених дослідженнях охоплено досить велике коло наукових проблем, пов'язаних з інноваціями у бізнес-процесах, новій економіці. Однак, незважаючи на різноплановість і глибину проведених досліджень, питання впливу індивідуальних та суспільних інтересів на механізм адаптації бізнес-процесів промислового підприємства до нової економіки залишається недостатньо вивченим. Важливе значення при його дослідженні має пріоритетність цих інтересів для бізнес-процесів підприємства та їх оцінювання у новій економіці.

**Метою дослідження** є вивчення пріоритетності регулювання індивідуальних і суспільних інтересів бізнес-процесів промислового підприємства до нової економіки, їх оцінювання.

**Основні результати досліджень.** Механізм адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки (МABППНЕ) – це раціональне поєднання конкретних методів, форм, важелів та інструментів, а також відповідного правового, нормативного та інформаційного забезпечення, що сприяють поширенню та зростанню інноваційних бізнес-процесів, забезпечують стабільні показники розвитку промислового підприємства, використовують, поряд із основним, людський капітал, інформацію, перебувають під їх безпосереднім впливом, сприяють синергізму розвитку інноваційних бізнес-процесів і підприємства. Виділяють простий (людський індивідуальний) та складний (людський суспільний) МABППНЕ. Останній відрізняється від простого тим, що до нього входять блоки: «науково-дослідні установи», «державна», де враховуються індивідуальні та суспільні інтереси виробничих систем. Суспільні інтереси відіграють важливе значення у становленні й розвитку нової економіки, де головним чинником виробництва є людський капітал та інформація. Під людський капіталом розуміють здатність перетворювати інформацію на знання, яке не можна довільно збільшувати [7, 30]. Суспільні інтереси впливають на індивідуальні інтереси промислового підприємства через ринкові механізми співвідношення індивідуального попиту та пропозиції, рівня цін, платоспроможності контрагентів.

Індивідуальні інтереси можна розділити на 4 групи.

Перша група – прибутковість. До неї належать такі інтереси:

- 1) отримання прибутку помірної величини (5–15%) від операційної діяльності;
- 2) отримання прибутку середньої величини (16–25%) від операційної діяльності;
- 3) отримання прибутку значної величини (26–45%) від операційної діяльності;
- 4) отримання надприбутку (більше 46%) від операційної діяльності.

Друга група – ринкові інтереси, які включають:

- 1) завоювання нових ринків збуту;
- 2) підвищення ділової репутації підприємства;
- 3) розвиток підприємства та поглинання конкурентів;
- 4) розвиток підприємства та домінування на ринку;

Третя група – управлінські інтереси, які передбачають:

- 1) зниження собівартості продукції за рахунок використання інновацій;
- 2) зниження собівартості продукції за рахунок зменшення витрат на оплату праці;
- 3) зниження собівартості продукції за рахунок скорочення управлінських і збутових витрат.

Четверта група – стратегічні:

- 1) створення фінансово-промислових груп;
- 2) створення інтернаціональної компанії;
- 3) формування глобальної виробничої системи у формі мереж, альянсів, кластерів, партнерств.

Кожна група індивідуальних інтересів оцінюється бально за такою схемою: 1 бал – за наявність інтересу в групі, якщо він реалізований, 0 балів –

якщо інтерес знаходиться на етапі розробки, –1 бал, якщо відсутні вказані інтереси з групи. Бали за групами підсумовуються та визначається МАБППНЕ. Максимальний бал за першою групою – 1, другою – 4, третьою та четвертою – 3. Мінімальний – 0, за винятком останньої групи, де відсутність інтересів оцінено в -1. Якщо за групами індивідуальних інтересів прибутковість і управлінські інтереси отримують максимальне або мінімальне значення, то доцільно використовувати простий механізм адаптації. У випадку одержання максимальної бальної оцінки за ринковими та стратегічними інтересами використовують складний механізм адаптації, а при отриманні мінімальної бальної оцінки – простий.

Критерієм вибору МАБППНЕ є інтервал бальної оцінки (табл. 1).

**Таблиця 1. Критерії вибору типу МАБППНЕ, авторська розробка**

Показник	Сумарний інтервал бальної оцінки за групами		
	$-1 \leq I_i < 6$	$6 \leq I_i \leq 8$	$8 < I_i \leq 11$
Характеристика	Діяльність не може задовольнити власні інтереси підприємства, вони чітко невизначені або не відповідають політиці їх реалізації.	Діяльність може частково задовольнити власні інтереси підприємства, вони чітко визначені, але не відповідають політиці реалізації.	Діяльність може повністю задовольнити власні інтереси підприємства, вони чітко визначені, відповідають політиці їх реалізації.
Тип механізму адаптації	Простий.	Складний, за умови досягнення максимального показника за ринковими або стратегічними інтересами.	Складний.

Якщо бізнес-процес за групами індивідуальних інтересів отримав від -1 до 6 балів, то використовують простий механізм адаптації, а сам бізнес-процес не може задовольнити власні інтереси підприємства. Коли інтервал оцінки – від 6 до 8 балів, то використовують складний механізм адаптації за умови досягнення максимального балу за ринковими та стратегічними інтересами. Найвищий рівень оцінки за 4 групами інтересів (8–11 балів) свідчить про можливість вибору складного МАБППНЕ.

До суспільних інтересів, які впливають на бізнес-процеси та підприємство, відносять:

1) підвищення добробуту населення територіальної громади: зростання платоспроможного попиту, підвищення рівня зайнятості економічно активного населення, зростання середньої заробітної плати; кількість відвідувань музеїв, театрів на 1000 населення;

2) зручність виробничої, збутової інфраструктури: кількість закладів торгівлі на 1000 населення, відправлено вантажів залізничним та автомобільним транспортом;

3) розгалужена система соціальної інфраструктури: зростання кількості лікувальних, дошкільних та освітніх закладів, музеїв, театрів на 1000 населення;

4) екологічна безпека: зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, озеленення територій, використання вторинної сировини;

5) вільна конкуренція на ринку: зростання кількості зареєстрованих підприємств, юридичних осіб на 1000 населення.

Якісний аналіз суспільних інтересів територіальної громади доцільно проводити за алгоритмом, поданим на рис. 1.

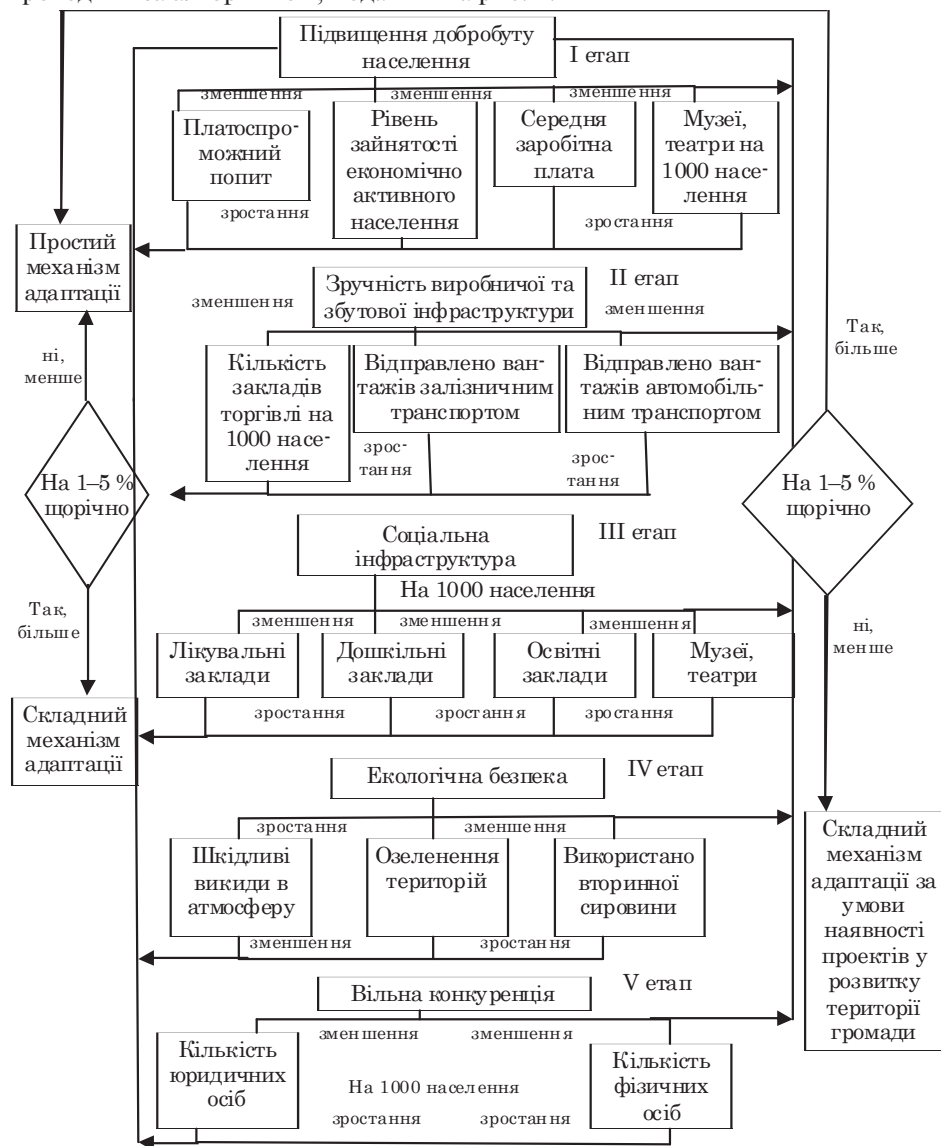


Рис. 1. Алгоритм якісного оцінювання суспільних інтересів територіальної громади, авторська розробка

На першому етапі аналізується підвищення добробуту населення за показниками: платоспроможний попит, рівень зайнятості економічно активного населення, середній рівень зарплати, музеї і театри на 1000 населення. Якщо показники мають тенденцію до зростання, то їм виставляється 1 бал, а якщо

до зменшення – -1 бал, незмінна ситуація оцінюється у 0 балів. На другому етапі вивчають виробничу, збутову інфраструктуру. Зростання кількості відправлень вантажів автомобільним і залізничним транспортом, зростання кількості закладів торгівлі на 1000 населення оцінюється як на першому етапі. Третій етап характеризує соціальну інфраструктуру територіальної громади за показниками: лікувальні, дошкільні, освітні заклади, музеї та театри на 1000 населення. Оцінювання здійснюється відповідно до показників першого етапу. Четвертий етап визначає екологічну безпеку територіальної громади за кількістю шкідливих викидів в атмосферу, озелененням територій, використанням вторинної сировини. Два останніх показники забезпечує 1 бал при оцінюванні, а зменшення – -1 бал, незмінна ситуація – 0 балів. Зменшення шкідливих викидів у атмосферу оцінюється в 1 бал, а збільшення та незмінна ситуація – в -1 бал. Вільну конкуренцію як суспільний інтерес бізнес-процесу промислового підприємства вивчають за допомогою кількості юридичних і фізичних осіб на 1000 населення. Оцінювання відбувається так, як і на першому етапі. Якщо зростання показників оцінювання суспільних інтересів у територіальній громаді, де функціонує бізнес-процес підприємства, відбувається щорічно на 1–5%, то рекомендованим типом МАБППНЕ є складний механізм адаптації, а при зменшенні менш ніж на 1–5% щорічно цей же механізм рекомендується за наявності інноваційних проектів розвитку територіальної громади.

Простий МАБППНЕ доцільно застосовувати при зменшенні показників на 1–5% і більше щорічно та при зростанні менш ніж на 1–5% щорічно.

Таким чином, критеріями вибору МАБППНЕ за суспільними інтересами є бальний інтервал (табл. 2).

**Таблиця 2. Критерії вибору МАБППНЕ за суспільними інтересами, авторська розробка**

Інтервал бальної оцінки	Характеристика	Тип механізму адаптації
$8 \leq I_c \leq 16$	Суспільний інтерес впливає на діяльність бізнес-процесу промислового підприємства, його реалізація приносить однакову користь територіальній громаді та промислового підприємству.	Складний
$0 < I_c < 8$	Суспільний інтерес впливає на діяльність бізнес-процесу промислового підприємства, його реалізація приносить більшу користь територіальній громаді, ніж промислового підприємству.	Складний
$-16 \leq I_c \leq 0$	Суспільний інтерес впливає на діяльність бізнес-процесу промислового підприємства, його реалізація приносить користь територіальній громаді, а промислове підприємство відчуває нестачу грошових коштів і може опинитись на межі банкрутства.	Простий

З табл. 2 видно, що при отриманні суспільними інтересами від 8 до 16 балів доцільно використовувати складний МАБППНЕ. Суспільні інтереси впливають на діяльність бізнес-процесу, а співпраця територіальної громади і бізнес-процесу промислового підприємства є однаково корисною. Якщо суспільні інтереси будуть мати від 0 до 8 балів, тобто менше 50% максимального

значення бальної оцінки, то співпраця територіальної громади і бізнес-процесу промислового підприємства має різну корисність, причому територіальна громада реалізує та задовольнить більше інтересів і потреб, ніж промислове підприємство. За цих умов складний механізм адаптації залишається доцільним, проте його ефективність реалізації знижується. Низька бальна оцінка суспільних інтересів 0–(-16) засвідчує недоцільність використання складного МАБППНЕ через відсутність паритету корисності та наявності ознак нестачі грошових коштів і банкрутства з боку промислового підприємства.

Проведемо бальну оцінку суспільних інтересів у МАБППНЕ на прикладі Волинської та Хмельницької областей (табл. 3).

**Таблиця 3. Бальна оцінка суспільних інтересів бізнес-процесів промислових підприємств Волинської та Хмельницької областей у 2009–2011 роках\***

Регіон	Сумарний бал	Бал за групою суспільних інтересів				
		I	II	III	IV	V
Волинська область	4	2	1	1	0	0
Хмельницька область	2	-1	3	2	-2	0
<b>Україна</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>

\* розроблено за даними [11–13].

З даних табл. 3 можна зробити висновок, що екологічна безпека у Волинській, Хмельницькій областях та в Україні в цілому має низький рівень. Їхня бальна оцінка є від'ємною або нейтральною, тому першочерговим завданням керівництва громади повинно бути підвищення безпеки із залученням бізнесу. Загальна бальна оцінка для Волинської області вдвічі вища порівняно з Хмельницькою областю та Україною. Відповідно до табл. 2, рекомендованим у даному випадку є складний МАБППНЕ. Проте слід більше уваги приділяти на рівні територіальної громади екологічній безпеці, вільній конкуренції та підвищенні добробуту населення (для Хмельницької області). Оскільки бальна оцінка наближається до нуля, то більшість промислових підприємств можуть не погодитись реалізувати складний МАБППНЕ, особливо якщо у них ринкові та стратегічні інтереси будуть нижчими за максимальну бальну оцінку.

Таким чином, оцінюючи індивідуальні та суспільні інтереси при виборі МАБППНЕ, потрібно дотримуватись таких критеріїв та умов:

- 1) бальна оцінка має проводитись кваліфікованим спеціалістом, обізнаним з діяльністю промислового підприємства, територіальної громади;
- 2) при виборі критеріїв оцінювання слід дотримуватись принципу корисності та взаємовигідності;
- 3) аналіз даних повинен спиратись на достовірну статистичну інформацію з офіційних джерел;
- 4) індивідуальні інтереси бізнес-процесу мають безумовну перевагу над суспільними;
- 5) простий МАБППНЕ не є менш ефективним для промислового підприємства, проте він не спрямований на задоволення інтересів територіальної громади, де розміщений суб'єкт господарювання;



6) використання складного МАБППНЕ є виправданим за умови стабільних показників роботи бізнес-процесу та інтегрованого показника  $Z$  не нижче 0,71;

7) при отриманні більше 50% від максимального значення бальної оцінки за суспільними та індивідуальними інтересами можна розглядати можливість застосування складного МАБППНЕ;

8) бізнес-процеси промислового підприємства повинні мати інноваційну складову, що є запорукою ефективної реалізації складного МАБППНЕ.

Відповідно до викладеного, можна зробити такі **висновки**:

1. Індивідуальні та суспільні інтереси відіграють важливу роль при виборі МАБППНЕ. Регулювання їх пріоритетності у виборі механізмів адаптації забезпечить конкурентоспроможність бізнес-процесу, утвердить ділову репутацію підприємства, підвищить довіру до нього, налагодить випуск продукції (надання послуг) на інноваційній основі.

2. Економічні процеси, які функціонують у новій економіці, змінюють класичні догми виробництва, пов'язані з використанням основного капіталу, у бік його зменшення і зростання ролі людського капіталу та інформації, які у поєднанні забезпечують оптимальну величину прибутку підприємства за мінімальних витрат.

3. Рівень прибутковості, витрат, а відтак, ціну виробництва підприємство формує не вище за ринкові ціни реалізації, які визначають споживачі у вигляді платоспроможного попиту на товари (послуги). Споживачі встановлюють цінові параметри виробництва, за межі яких промислове підприємство вийти не може, оскільки продукція (послуги) будуть неконкурентоспроможними та незатребуваними на ринку, їх просто витіснять товари-замінники. Відповідно, виробництво потребуватиме кардинальних інноваційних змін, щоб не стати збитковим.

4. Індивідуальні інтереси промислового підприємства є пріоритетнішими у регулюванні, оскільки керівництво самостійно під впливом нової економіки встановлює їх. Змінити їх доволі легко і залежить це від бажання керівництва та потреб ринку.

5. Регулювання суспільних інтересів – досить складний процес, що пов'язано з тим, що індивідуальні інтереси бізнес-процесів суперечать інтересам територіальної громади. Необхідно знайти паритет між ними, що можна досягти шляхом взаємних поступок з боку промислового підприємства й територіальної громади.

6. Економічно обґрунтований вибір МАБППНЕ сприяє інтеграції економіки у світовий економічний простір, забезпечує узгодження індивідуальних і суспільних інтересів у межах територіальної громади.

1. Гесць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємозв'язку та розвитку / НАН України; Ін-т економіки та прогнозів. НАН України. – К., 2009. – 864 с.

2. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.

3. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 552 с.

4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансованная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.



5. *Кююда В.О., Лисенко Л.А.* Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: Монографія. — Х.: Інжек, 2010. — 224 с.
6. *Матвійчук А.* Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу // Вісник НАН України.— 2010.— №9. — С. 24–45.
7. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки: Монографія / Х. Клодт, Бух К.М., Б. Хрістенсен та ін.; Пер. з нім. за ред. д.е.н., проф. В.В. Рокочої. — К.: Таксон, 2006. — 306 с.
8. *Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 304 с.
9. *Рудь Н.Т.* Інноваційна інфраструктура регіону: теорія, методологія, практика: Монографія. — Луцьк, РВВ ЛНТУ, 2011. — 492 с.
10. *Сатклифф М., Доннеллан М.* Эффективная финансовая деятельность. Секреты финансовых директоров / Пер. с англ. Д.А. Куликова; Под общ. ред. Д.А. Рябых. — М.: Вершина, 2007. — 496 с.
11. Статистична інформація // Головне управління статистики у Волинській області // [www.lutsk.ukrstat.gov.ua](http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua).
12. Статистична інформація // Головне управління статистики у Хмельницькій області // [www.km.ukrstat.gov.ua](http://www.km.ukrstat.gov.ua).
13. Статистична інформація // Державна служба статистики України // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
14. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Кол. наук. монографія / Під наук. ред. д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. — К.: Національна академія управління, 2008. — 116 с.
15. Управління інноваційною діяльністю: Монографія / Під заг. ред. О.М. Ястремської, І.В. Верещагіної. — Х.: Інжек, 2010. — 404 с.
16. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Кол. наук. монографія / О.А. Кириченко, С.А. Єрохін та ін.; Під наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. — К.: Національна академія управління, 2008. — 252 с.
17. *Чухно А.А.* Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: Твори у 3-х т. — К., 2006. — Т. 2. — 512 с.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2012.