

Список використаних джерел

1. World Bank. (2020). Global productivity: Trends, drivers, and policies. World Bank Publications.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
3. International Energy Agency. (2022). Energy efficiency 2022. IEA. <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022>
4. Journal of Cleaner Production. (2020). Resource efficiency and cleaner production in industry: A systematic review. Journal of Cleaner Production, 276, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123134>
5. Sustainability. (2021). Resource management in manufacturing: Current trends and future directions. Sustainability, 13(4), 2150. <https://doi.org/10.3390/su13042150>
6. Resources, Conservation and Recycling. (2022). Circular economy practices in resource management. Resources, Conservation and Recycling, 180, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106118>
7. World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
8. International Organization for Standardization. (2020). ISO 9001:2015 quality management systems - Requirements. ISO.

ЕКСПРЕС ДІАГНОСТИКА БІЗНЕСУ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ОБ'ЄКТІВ ПЕРШОЧЕРГОВИХ ЗМІН НА ШЛЯХУ ДО СИСТЕМНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ

Гагарінов Олексій

доктор філософії з економіки, викладач
Кафедра економіки підприємства та організації бізнесу
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця
м. Харків;
докторант
Одеський національний технологічний університет
м. Одеса, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3886-8388>

Анотація. В роботі описується підхід до експрес діагностики бізнесу для виявлення об'єктів першочергових змін в контексті управління системною досконалістю підприємства як бізнес-організацією в умовах високого ступеня невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: підприємство, бізнес-організація, бізнес, системна досконалість, системний стан, діагностика бізнесу, управління підприємством, менеджмент, невизначеність, турбулентність зовнішнього середовища.

Введення. Ефективність управління залежить від повноти, своєчасності та достовірності інформації, на основі якої приймаються стратегічні, тактичні та оперативні рішення. В умовах швидкості змін зовнішнього середовища актуальним постає питання своєчасної реакції з боку менеджменту бізнесу. Врахування зовнішніх змін у бізнес-організаціях тісно пов'язано з ідентифікацією об'єктів першочергових змін.

Під тиском високого ступеня невизначеності і турбулентності зовнішніх умов діяльності бізнес-організацій їх менеджмент, нерідко, схильний приймати функціональні рішення, з низьким рівня сполучення між собою, з позиції цілісного розуміння та довгострокових наслідків.

На сьогодні, теорія та практика накопичила велику кількість підходів та методів до бізнес-діагностики. Зокрема у роботі [1] пропонується порівняльний аналіз традиційних та сучасних моделей бізнес діагностики. Автор цієї роботи до традиційних моделей бізнес-діагностики відносить наступні: McKinsey 7S Framework, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), Value Chain Analysis (Porter), VRIO Framework, Enterprise Diagnostic Methodology (EDM). В той же час, до сучасних моделей бізнес-діагностики відносить: Advanced Innovation Design Approach (AIDA) (2016), Market Opportunity Navigator (MON) (2020-2025), Digital Twins of Business Processes (DTBP) (2025); Digital Business Model Analysis (DBMA) with LLM (2024); Archetypes in Business Analytics (ABA) (Manufacturing) (2021).

Мета та задачі цих моделей варіюються від ключового фокусу. На думку автора цих тезисів, в залежності від масштабу системи управління та її досконалості залежить можливість їх ефективного використання для ідентифікації проблем, зон зростання тощо. Це з одного боку.

З іншої сторони, актуальним є балансування швидкості оцінювання, достовірності та цілісності результатів для подальшого управління бізнес-організацією. Якщо великі бізнес-організації можуть собі дозволити з ресурсної та компетентної точки зору використання складних моделей оцінювання, в той час як мікро, малі та середні бізнеси — не завжди. В цьому і полягає складність напрацювання управлінських рішень на шляху системного розвитку. Тому що бізнес-діагностика потребує цілісного розуміння об'єкта керування, причинно-наслідкових зв'язків та адекватної ідентифікації зон та об'єктів першочергових змін і далі по шляху декомпозиції. Все це взаємопов'язане з поточним станом бізнесу, тому що його фінансово-економічний стан, рівень конкурентоспроможності та стратегічний потенціал — є наслідками рівня його системного стану, який, своєю чергою, формує рівень його системної досконалості.

В той же час з перелічених вище моделей бізнес-діагностики, на думку автора, тільки одна з них має системне спрямування в залежності від фокусу діагностики, а саме EDM. Її застосування немає чіткої параметричної ідентифікації та потребує ґрунтовного методологічного базису, що ускладнює застосування на практиці, особливо для невеликих бізнес-організацій.

Мета та задачі дослідження. Враховуючи вищенаведене метою роботи є продовження розбудови методологічного базису управління підприємством як системно-досконалою бізнес-організацією та презентація погляду на діагностику бізнесу, через призму раніше опублікованої автором моделі, принципіальний зміст якої відображений, зокрема, у роботі [2].

Результати дослідження та їх обговорення. Зміст цієї моделі застосовано автором для експрес діагностики бізнесу за трьома складовими оцінки: взаємодія із зовнішнім середовищем, стратегічність управління та внутрішній стан бізнесу. В основі самодіагностики знаходиться бальна оцінка, експертом на первинному етапі виступає власник(и)/керівник(и) бізнесу. Метою цієї експрес діагностики є, через призму параметричної ідентифікації за трьома блоками, отримати обґрунтовану бальну оцінку поточного стану бізнесу в контексті управління підприємством як системно-досконалою бізнес-організацією.

До сфери оцінки досконалості взаємодії із зовнішнім середовищем відносяться наступні параметри: вихід (якість продукції/послуг та досконалість взаємодії з споживачем/клієнтом); вхід (якість послуг та товарно/матеріальних цінностей, які поступають на вхід та досконалість взаємодії з постачальниками/підрядниками); регламенти (дотримання формальних та неформальних регламентів діяльності бізнесу непрямого та прямого впливу); впливи (впливи за порушення формальних та неформальних регламентів); комунікації (досконалість комунікаційних процесів з усіма партнерами/контрагентами діяльності бізнесу) та інформаційні обміни (досконалість інформаційних обмінів з усіма партнерами/контрагентами бізнесу).

До сфери оцінки рівня досконалості стратегічності управління відносяться: стратегічні цільові орієнтири (система цінностей, місія, бачення/візія, стратегічні цілі, їх наявність та адекватність, рівень сприйняття, моніторинг дотримання та своєчасність перегляду); стратегія (наявність, адекватність, ресурсне забезпечення, управління на базі стратегії на тактичному і оперативному рівні); стратегічне та системне мислення керівного персоналу (рівень); методи встановлення стратегічних цільових орієнтирів та розробки стратегії (рівень обґрунтованості); стратегічні заходи щодо змін (підходи, рівень обґрунтованості, ресурсне забезпечення, моніторинг та ритмічність перегляду, ступінь реалізації).

До сфери оцінки рівня досконалості внутрішнього середовища відносяться: фінансово-економічний стан (стійкий, нестійкий, кризовий); організаційна структура (наявність, відповідність об'єкту, актуалізація, норма керування, центри відповідальності); бізнес-процеси (наявність, зрозумілість, актуалізація, ефективність та результативність); система регламентів (наявність, зрозумілість, актуалізація, ефективність та результативність); інформаційна система та система звітів (повнота, своєчасність та достовірність даних/інформації для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень; ефективність та результативність); система мотивації та кадровий склад (ефективність, результативність та адекватність; кількість, якість та потенціал).

Це авторське бачення та тлумачення основного змісту цих параметрів в контексті експрес самодіагностики бізнесу для виявлення об'єктів першочергових змін на шляху до системної досконалості. Спочатку відбувається бальна оцінка від 0 до 10 балів щодо самодіагностики в межах відповідності цілям та необхідної наявності підсистем та елементів в межах поточної стадії життєвого циклу та відповідності бажаного досягнення стану у стратегічній перспективі для цілей управління. Окрім цього кожна оцінка за параметром блоку обґрунтовується з точки зору конкретного бізнесу, який діагностується. Потім рахується середнє за блоком, а потім виводиться середнє за системним станом за трьома блоками оцінки, через який можна експрес оцінити рівень системної досконалості підприємства як бізнес-організації. Також доцільно формувати графічну інтерпретацію за блоками, в першому приближенні те, що попало нижче середнього — є об'єктом першочергових змін, а далі за принципом декомпозиції та враховуючи причинно-наслідкові зв'язки виділяються конкретні процеси та елементи, які потребують поліпшення та формується план змін.

Висновки. Цей підхід дає можливість також формувати системне мислення та цілісне розуміння бізнесу, як системи. Автор застосовує цей підхід, у своїй консалтинговій діяльності, а також на семінарах та тернінгах, в тому числі в межах викладання на програмі MBA на курсі "Системний менеджмент". Так, наприклад, на тренінгу: "Діагностика бізнесу: як зрозуміти, що назріли зміни" для власників, які виконують функцію керівників бізнесу 4 вересня 2025 року була за підходом, який описаний вище проведена бізнес-діагностика 5 підприємств, 2 з яких відносяться до мікро бізнесу, 2 до малого та 1 до середнього. 3 з них — це виробничі компанії, 1 зі сфери торгівлі, 1 зі сфери послуг. Загальний результат показав, що 80 % отримали найбільшу кількість об'єктів першочергових змін за блоком "внутрішнє середовище бізнесу", а 20 % за блоком "стратегічність управління", який отримав найнижчий середній бал. В той час, як блок "взаємодія із зовнішнім середовищем" отримав найбільший середній бал із трьох.

Слід звернути увагу, що стратегічне спрямування та управління, а також рівень досконалості внутрішнього середовища знаходяться у сфері прямого впливу систем управління бізнесом, в той же час менеджмент втрачає ефективність та результативність, не використовуючи цей потенціал. На базі більше, аніж десяти років консалтингової діяльності, а також наукових досліджень, ця картина для мікро, малого та середнього бізнесу в Україні, з позиції досвіду автора, має певну закономірність, яка зберігається і в умовах повномасштабного вторгнення. В теперішній час можна говорити про варіацію значення оцінок та зниження їх значень, в той час як внутрішнє середовище та стратегічність управління, доволі часто, мають нижчий узагальнений бал порівняно із взаємодією з зовнішнім середовищем.

Подальший фокус досліджень автора буде спрямований на розбудову методологічних засад управління системною досконалістю підприємства як бізнес-організацією, в тому числі з презентацією результатів на більшій вибірці підприємств.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк, І. (2025). бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. Економіка та суспільство, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50>
2. Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації [Текст] / Олексій Валерійович Гагарінов // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 140-148. Режим доступу: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r03_a18.pdf

АНАЛІТИЧНИЙ АУДИТ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ Е-ПОСЛУГ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Якунін Володимир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6554-2033>

аспірант, здобувач ступеня доктора філософії

з публічного управління та адміністрування

Кафедра регіональної політики

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Сучасні глобальні тренди у науці та управлінні диктують необхідність переходу від теоретичного обґрунтування цифровізації до прикладного аналізу ефективності державних сервісів. В умовах інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС, особливого значення набуває аудит національної системи е-послуг на відповідність стандартам цифрової стійкості та інтероперабельності [3]. Традиційний аналіз успіхів цифровізації в Україні часто ігнорує глибинні бар'єри, що заважають повноцінному переходу до моделі «Е-послуг 4.0» [4].

Метою дослідження, у межах другого розділу дисертації, є аналітична оцінка стану та викликів системи електронних публічних послуг України в контексті реалізації стратегії «Цифрове десятиліття 2030» [5].

Проведений аналіз дозволяє виділити три ключові аспекти поточної трансформації: 1) інституційна спроможність та цифрова стійкість (Resilience); 2) бар'єри інтероперабельності; 3) прикладний кейс логістичної інтеграції.

По-перше, розглянемо перехід від кількісних показників цифровізації до якісної оцінки цифрової стійкості (Resilience). На основі аналізу звітів eGovernment Benchmark 2025 та OECD Digital Government Index, встановлено, що успішність публічного управління в умовах модерності визначається не кількістю переведених в онлайн послуг, а здатністю системи зберігати функціональність під час криз. В Україні цей показник має стати ціннішим