

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ВІКТОРОВ БОГДАН ВІТАЛІЙОВИЧ**

УДК 336.341:631

**ДИСЕРТАЦІЯ  
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність: 073 – менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Б.В. Вікторов

Науковий керівник: Петрова Ірина Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки «ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Київ – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Вікторів Б.В.* Інноваційний розвиток мережевих підприємств. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Київ, 2021.

У дисертаційній роботі здійснено розробку теоретичних, методичних та практичних аспектів дослідження інноваційного розвитку мережевих підприємств у вітчизняному та міжнародному бізнесі та визначення шляхів удосконалення управління ним.

Представлено систематизацію основних поглядів щодо трактування сутності поняття мережевого підприємства. З огляду на визначені сутнісні ознаки та функції мережевих підприємств сформульовано авторський підхід до трактування досліджуваного поняття. А саме, визначено, що мережеве підприємство є бізнес-структурою учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах. Встановлено, що наукова новизна представленого трактування полягає в тому, що в ньому враховано основні категорії призначення (необхідності) створення та розвитку учасників мережевої структури, які ґрунтуються на об'єднанні ідентифікаційних ознак мережі. Виходячи із розглянутих ознак та представленого трактування визначено авторський підхід до складу основних засад соціально-економічної необхідності мережевих підприємств, який включає: потребу забезпечення позитивної динаміки росту та / або стабілізації бізнесу за рахунок створення більш потужних бізнес-структур, можливості використання комплексних рішень в управлінській сфері та застосування інновацій різних категорій; ймовірність досягнення високих цільових орієнтирів завдяки партнерській та

узгодженій взаємодії учасників, оснований на певних організаційно-економічних моделях.

Визначено основні наукові підходи стосовно класифікування ознак, які визначають типи мережевих підприємств, що функціонують на сучасному етапі розвитку. Наведено пропозицію стосовно розширення традиційних наукових підходів завдяки виокремленню ознаки членства всіх учасників партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації) та ознаки інноваційності продукції (послуг). Дослідження основних підходів до систематизації типологічних ознак мережевих підприємницьких структур дозволило визначити власний підхід до вказаної проблеми. Вказано, що цей підхід передбачає положення наукових підходів, враховує сучасну практику розвитку мереж, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках. Також авторська пропозиція дозволяє розширити теоретичну базу дослідження, може бути використана в процесі історіографії змін мережевої економіки країни.

Представлено науково-методичний підхід до характеристики особливостей механізму функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку, визначення ознак його економічної та фінансової складових, методики оцінки інноваційної складової, яка враховує як комплексні показники, що характеризують управління інноваціями в усіх сферах управління, так і ефект від управління мережевою взаємодією у процесі розвитку. Щодо інноваційної складової механізму управління мережевих підприємств відмічено основні оціночні показники, за допомогою яких можна оцінити розвиток структури відповідно до вказаного напрямку. В рамках вивчення фінансової та економічної складової розроблено систематизацію та характеристику відповідних ознак управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Представлено розробку методичного забезпечення оцінки механізму функціонування мережевих підприємств (розроблено схему

методики оцінки стану факторів створення доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств, методики аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту).

Розкрито фактори створення доданої вартості п'яти мережевих підприємств, які функціонують у сфері інноваційних технологій України. Вказані мережі обрано для аналізу відповідно до орієнтиру щодо відповідності їх стану та функціонуванню змісту визначеної нами ознаки мережовості. Обґрунтовано та визначено систему факторів створення економічної доданої вартості провідних українських мережевих підприємств, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю впродовж 2016-2020 рр. (в тому числі на міжнародних ринках), наведено порядок розрахунку економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії, сформульовано основні фактори, які мають стимулювальну та дестимулювальну дію на становлення вказаних суб'єктів. Встановлено, що у мережевих структурах, які мали ріст економічної доданої вартості, найбільшу стимулювальну дію мають інноваційні фактори (за всіма видами), фактор мережевих зв'язків. Інші фактори характеризуються змінюваними характеристиками впливів, які залежать від певних особливостей розвитку досліджуваних підприємств. До складу дестимулювальних факторів віднесено переважно економічний фактор, пов'язаний із ростом витрат, обумовлених погіршенням мережевої взаємодії при придбанні матеріалів, сировини, логістичних послуг. До складу стимулювальних факторів віднесено: інноваційні за всіма видами та традиційні, серед яких, економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії та фактор мережевих зв'язків.

Проаналізовано інноваційну складову діяльності мережевих підприємств як чиннику розвитку міжнародного бізнесу. Відповідно до умов методичного забезпечення та результатів аналізу виявлено дію мережевих зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств

України (в тому числі на міжнародних ринках) відповідно до наступних напрямків: взаємодії відносно забезпечення ефекту від об'єднання зусиль щодо спільного придбання матеріалів, сировини (послуг); інтелектуалізації мережевих підприємств за напрямком створення нематеріальних активів; узгодженості учасників мережевої взаємодії щодо створення спільних програм навчання, підготовки кадрів, що обумовлює рівень готовності персоналу до виконання певних функцій стосовно інноваційності розвитку. Встановлено, що ключовими негативними факторами впливу на скорочення стану інноваційного розвитку мереж впродовж 2016-2020 рр. були: 1) зниження співпраці між учасниками щодо створення ефектів від мережевої закупівлі матеріалів (сировини, послуг); 2) недостатньо ефективна інтелектуалізація мережевих підприємств; 3) низька узгодженість членів мереж щодо спільної розробки комплексних програм підготовки та навчання кадрів, яка впливала на низький ступінь готовності персоналу до здійснення завдань та появу браку продукції, ріст витрат. Ідентифіковано модель управління мережевою взаємодією мережевих підприємств, характеристики застосування якої дозволяють встановити проблеми інноваційного розвитку даних суб'єктів за вказаним напрямком.

Проведено оцінку ефективності функціонування мережевих підприємств у міжнародному бізнесі в контексті інноваційного розвитку. Представлено сучасний стан показників ефективності функціонування провідних українських мережевих підприємств у міжнародному бізнесі, висвітлено характер їх формування зважаючи на стимулювальну та дестимулювальну дію оцінюваних факторів впливу, представлено порядок розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, який впливає на зміни прибутку від продажу продукції (послуг), що експортується мережевими підприємствами. Відмічено спільні та специфічні дестимулюючі фактори, які впливали на скорочення ефективності діяльності мереж за основними показниками. Серед спільних

дистимулюючих факторів виділено: ринково-економічний фактор (відсутність спільного управління цінами); матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників; маркетингово-збутовий фактор (не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках); не досить вагомий вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (погіршення або поганий рівень управління витратами на мережевому рівні, коли не забезпечується ефект економії). Встановлено, що специфічні дестимулюючі фактори мали дві виробничі мережі (ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»), які через особливості діяльності (висока матеріаломісткість виробництва) не змогли використати достатньою мірою заходи мережевої взаємодії і мали зниження ефективності функціонування (падіння показника рентабельності продажу).

Встановлено, що у мережевих структурах, які вирізнялись позитивними тенденціями покращення за основними показниками, найбільшу стимулювальну дію мають: ринково-економічний фактор (спільна гнучка цінова політика всіх учасників); матеріально-технологічний фактор (мережева взаємодія щодо створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються); створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми); маркетингово-збутовий фактор (залучення агентів впливу, ріст періодичності коригування цін з поквартальної до щомісячної); вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках.

Визначено та обґрунтовано напрямки забезпечення організаційно-управлінської основи ефективної взаємодії українських мережевих

підприємств. Представлено адаптацію досвіду мереж Польщі щодо впровадження організаційної основи взаємодії учасників досліджуваних українських мережеских підприємств, основаної на моделі стільникової мережі. Розроблено заходи програми оптимізації, прогнозний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги), прогнозний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережеских підприємств. Наведено адаптовану схему зв'язків реалізації інтеграційної стратегії при виході українських мережеских структур на міжнародні ринки, яка основана на врахуванні умов зовнішнього середовища в сфері науково, технічного та інвестиційного розвитку.

Здійснено прогнозне обґрунтування покращення інноваційної складової розвитку українських мережеских структур, основане на рості рівня їх інтелектуалізації, і пов'язане із забезпеченням новітніх підходів щодо вибору певних технологій, програм, які будуть впливати на ефективність розвитку, впровадженням вказаного технологічно-програмного забезпечення. Зазначено, що вказані заходи покращать економічні, ринкові, технічні показники, та підвищать загальний рівень інноваційності. В цілях створення оптимального вибору запропоновано використання засобів інноваційної платформи вибору технологій, програм, обладнання. Доведено, що її використання дає змогу ідентифікувати потреби інноваційного розвитку мережеских структур та визначити індивідуалізовано орієнтовані напрямки покращення функціонування.

Сформульовано обґрунтування, аналіз ефективності впровадження проектних заходів управління досліджуваним українським мережеским підприємством ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» в сфері організаційного, інноваційного розвитку. Наведено цілі, елементи, вхідні, вихідні параметри, структуру управління впровадження заходів, встановлено етапи управління проектом, характеристики їх змісту, здійснено оцінку прогнозної ефективності проекту в умовах діяльності мережескої структури. Встановлено

високий рівень прогнозової ефективності прогнозних напрямків оптимізації в зазначених сферах, виявленої в ході проектного обґрунтування.

**Ключові слова:** мережеві підприємства, інноваційний розвиток, організаційно-управлінська складова, інтелектуалізація, міжнародна інтеграція, ефективна взаємодія, фактори впливу, оптимізаційні заходи, модель стільникової мережі, економія транзакційних витрат від мережевої взаємодії, управління взаємодією.

## ABSTRACT

*Viktorov B.V.* Innovative development of network enterprises. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

PhD thesis for the degree of Doctor of philosophy, specialty 073 Management. – «KROK» University. – Kyiv, 2021.

The development of theoretical, methodical and practical aspects of the research of innovative development of network enterprises in domestic and international business and the identification of methods to improve its management have been carried out in the PhD thesis.

The systematization of the basic views on the interpretation of the essence of the concept of network enterprise has been presented. Taking into account the defined essential features and functions of network enterprises, the author's approach to the interpretation of the concept under research has been formulated. In particular, it has been determined that the network enterprise is a business structure of participants, which team up and ensure interaction in view of the possibility of developing new more powerful business structures, achieving targets through joint economic activities, in terms of certain coordination or contractual terms. It has been established that the scientific novelty of the provided interpretation is that it takes into account the main categories of purpose (necessity) of creation and development of participants in the network structure, which are based on the combination of network identification features. Based on the considered features and the presented interpretation, the author's approach to



the basic principles of socio-economic necessity of network enterprises, which includes the need to ensure positive growth dynamics and / or stabilization of business by establishing more powerful business structures, the possibility of using integrated management solutions and application of innovations of different categories, the probability of achieving high overall goals due to partnership and coordinated interaction of participants, based on certain organizational and economic models, has been determined.

The main scientific approaches to the classification of features that determine the types of network enterprises operating at the present stage of development have been identified. The proposal to expand traditional scientific approaches due to distinguishing the indicator of membership of all partners as structural elements that subordinate to a single management center of the network (in case of centralization) and the indicator of innovation of products (services), has been presented. The research of the main approaches to the systematization of typological features of network business structures has allowed to determine the author's own approach to this problem. It has been stated that this approach provides for the provisions of scientific approaches, takes into account the current practice of developing networks operating in international markets. In addition, the author's proposal allows to expand the theoretical basis of the study, may be used in the process of historiography of changes in the network economy of the country.

The scientific-methodical approach to the characteristic of features of the mechanism of functioning of network enterprises in the conditions of innovative development, identification of indicators of its economic and financial components, methodology for assessing an innovative component which considers both the complex indicators characterizing innovation management in all spheres of management and network interaction in the process of development, have been presented. Regarding the innovative component of the mechanism of management of network enterprises, the main evaluation indicators, with the help of which it is possible to assess the development of the structure in accordance with the specified direction, have been noted. As part of the study of the financial and economic

component, the systematization and characterization of the relevant features of network interaction management at the level of centralized and decentralized business entities have been developed. The development of methodological support for assessing the mechanism of functioning of network enterprises has been presented (the scheme of methods for assessing the state of added value factors of the network enterprises under research, methods of analysis of innovative development of network enterprises taking into account their integration into international markets have been developed).

The added value factors of five network enterprises operating in the field of innovative technologies of Ukraine have been revealed. These networks have been selected for analysis in accordance with the benchmark for compliance of their state and functioning with the content of an indicator of networking identified by us. The system of economic added value factors of the leading Ukrainian network enterprises whose activity is connected with innovative activity during 2016-2020 (including in the international markets) has been substantiated and established, the procedure for calculating the economic factor of effect of change of expenses due to network interaction has been presented, the main factors that have a stimulating and disincentive effect on the establishment of these entities have been formulated. It has been established that in network structures that have had an increase in economic added value, innovation factors (of all types), the factor of network connections have the greatest stimulating effect. Other factors are characterized by the changing nature of the influences, which depend on certain features of the development of the enterprises under research. Disincentives include mainly the economic factor associated with the growth of costs due to the deterioration of network interaction in the purchase of materials, raw materials, logistics services. Incentives include innovative factors of all types and traditional ones, including the economic factor of the effect of change of expenses due to network interaction and the factor of network connections.

The innovative component of network enterprises activity as a factor of international business development has been analyzed. In accordance with the

conditions of methodological support and the results of the analysis, the effect of network connections on the innovative development of the Ukrainian network enterprises under research (including in international markets) has been revealed in the following areas: interaction to ensure the effect of joint efforts during the purchase of materials, raw materials (services); intellectualization of network enterprises in the direction of creating intangible assets; consistency of the participants of network interaction on the creation of joint training programs, staff training, which determines the level of readiness of staff to perform certain functions in relation to innovative development. It has been established that the key negative factors influencing the reduction of the state of innovative development of networks during 2016-2020 were: 1) reduction of cooperation between the participants to create effects from the network procurement of materials (raw materials, services); 2) insufficiently effective intellectualization of network enterprises; 3) low consensus of network participants on the joint development of comprehensive training and education programs for staff, which resulted in the low level of staff readiness to perform tasks and a defect of products, rising costs. The model of network interaction management of network enterprises has been identified, the characteristics of which allow to establish the problems of innovative development of these entities in this area.

An assessment of the effectiveness of network enterprises in international business in the context of innovative development has been carried out. The current state of performance indicators of leading Ukrainian network enterprises in international business has been presented, the nature of their formation taking into account the stimulating and disincentive effect of the assessed factors of influence has been considered, the procedure for calculating the economic factor of saving transaction costs from network interaction with regard to production, sales in international markets, which affects changes in profits from sales of products (services) exported by network enterprises, has been presented. Common and specific disincentives that have reduced the efficiency of networks on key indicators have been specified. Among the common disincentives are market and

economic factor (lack of joint price management); material and technological factor in the field of supply of materials (services) necessary for the production of products (services), which are exported without network interaction at the level of participants; marketing and sales factor (insufficient optimal network organization of sales of products (services) in international markets); insufficient impact of the economic factor of saving transaction costs from network interaction with regard to production, sales of products (services) in international markets (deterioration or low level of cost management at the network level, when the effect of savings is not provided). It has been found that two production networks (PJSC «Khimfarmzavod «Chervona Zirka», PJSC «ELEKTROVYMIUVACH»), which due to the peculiarities of the activity (high material consumption of production) could not sufficiently use network interaction measures and had a decrease in efficiency (falling profitability of sales), had specific disincentives.

It has been found that market and economic factor (common flexible pricing policy of all participants), material and technological factor (network interaction to create an efficient, uninterrupted system of supply of materials (services) needed for the production of products (services) that are exported), creation of a technological base that allows to create, produce products (services) that are in demand in international markets (own high-performance technologies, programs), marketing and sales factor (involvement of agents of influence, increasing the frequency of price adjustments from quarterly to monthly), the influence of the economic factor of saving transaction costs from network interaction with regard to production, sales of products (services) in international markets have the greatest stimulating effect for the network structures, which have had positive trends in the main indicators.

The directions of providing the organizational and managerial basis for effective interaction of Ukrainian network enterprises have been determined and substantiated. The adaptation of the experience of Polish networks in implementing the organizational basis for interaction of participants of the Ukrainian network enterprises under research, based on the model of cellular network, has been

presented. Measures of the optimization program, predicted algorithm for determining output prices (for own products (services), predicted algorithm for determining input prices (for consumables (raw materials), services for network enterprises) have been developed. The adapted scheme of connections of realization of integration strategy during the entry of the Ukrainian network structures into the international markets, which is based on the consideration of conditions of external environment in the field of scientific, technical and investment development, has been provided.

The predicted substantiation of the improvement of the innovative component of the development of Ukrainian network structures, based on the growth of their intellectualization, and related to the provision of new approaches to the choice of certain technologies, programs that will affect the effectiveness of development, implementation of this technological software, has been carried out. It has been noted that these measures will improve economic, market, technical indicators, and increase the overall level of innovation. In order to create the optimal choice, it has been proposed to use the means of an innovative platform for choosing technologies, programs, equipment. It has been proved that its use allows to identify the needs of innovative development of network structures and to identify individually oriented areas of improvement in the functioning.

Substantiation, analysis of the effectiveness of the implementation of project management measures of the studied Ukrainian network enterprise PJSC «FARMSTANDART-BIOLIK» in the field of organizational, innovative development have been formulated. The objectives, elements, input, output parameters, structure of management of implementation of measures have been presented, stages of project management, characteristics of their content have been identified, the estimation of predicted efficiency of the project in the conditions of activity of network structure has been carried out. The high level of predicted efficiency of predicted directions of optimization in the specified spheres, revealed during the project substantiation, has been found.

**Keywords:** network enterprises, innovative development, organization and management element, intellectualization, international integration, effective interaction, factors of influence, optimization measures, cellular network model, saving of transaction costs from network interaction, interaction management.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті у наукових періодичних виданнях України, які включено до  
міжнародних наукометричних баз:**

1. Вікторов Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 2 (87). С. 88-94. 0,44 друк. арк. (по міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)
2. Вікторов Б. В. Іноземний досвід мережевої взаємодії та можливості його застосування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 50–56. 0,44 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Ulrichsweb, RePEc, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAire і OpenAIREplus, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, ResearchBib)
3. Вікторов Б.В. Порівняльний аналіз розвитку інноваційних мережевих підприємств України та Польщі. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 101-108. 0,5 друк. арк. (по міжнародній наукометричній базі Google Scholar)
4. Вікторов Б. В. Соціально-економічна сутність мережевих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 2. С. 8-16. 0,56 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам ISSN International Centre, CrossRef, Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index)

- ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire)
5. Вікторів Б.В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 2(58). С. 26-39. 0,88 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам ISSN International Centre, CrossRef, Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire)
  6. Петрова І., Вікторів В., Захарчук Г., Бондарчук Н., Мельник Т. Управління інноваційним розвитком мережевих підприємств в контексті підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4(39). С. 320–327. 0,5 друк. арк. <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321> Особистий внесок здобувача: розроблено методологію оцінки стану інноваційного розвитку підприємств на основі чотирьох груп показників, здійснено оцінку даної проблематики, запропоновано та обґрунтовано шляхи вдосконалення досліджуваного напрямку. 0,4 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Web of Science, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, CiteFactor Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Impact Factor, РИНЦ)

#### **Стаття у іноземному виданні:**

1. Petrova Iryna, Viktorov Bogdan. Innovative factors of network companies economic integration. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Iss. 1 (5). P.49-59. 0,69 друк. арк. Особистий внесок здобувача: розроблено систему показників оцінки інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту, проведено аналіз за даним напрямком за обраним методичним забезпеченням. 0,5 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам CrossRef, ISSN International Centre, Google Scholar, National Library of Estonia, The ESTER e-catalog,

PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, ResearchBib, Advanced Science Index, ICI World of Journals, Directory of Research Journals Indexing, OpenAIRE, Dimensions, ORCID)

**Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Вікторов Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції*, 19 жовтня 2018. К., 2018. С. 122-124. 0,12 друк. арк.
2. Вікторов Б.В. Конкурентні переваги глобальних виробничих мереж. *Суспільство в XXI столітті: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Першої науково-практичної інтернет-конференції*, 4 жовтня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. С. 17-19. 0,12 друк. арк.
3. Вікторов Б.В. Розвиток глобальних виробничих мереж як фактор конкурентоспроможності економіки. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 4-5 жовтня 2018 року. К., 2018. С. 263-266. URL: [https://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_2018-1.pdf](https://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2018-1.pdf) 0,25 друк. арк.
4. Вікторов Б.В. Функції мережевих підприємств: склад та характеристика. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, 23–25 травня 2019 р. Львів: Львівська політехніка, 2019. С. 285-286. 0,12 друк. арк.
5. Viktorov B. Financial support of network enterprises. *International Conference on economics, accounting and finance. Scientific Center of Innovative Researches*, 2020. July 2-4, 2020, Academy of Economics and Pedagogy, Prague, Czech Republic. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/46>



## ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
1.1. Соціально-економічна необхідність, ідентифікація та функції мережевих підприємств	26
1.2. Сучасні типи мережевих підприємств	50
1.3. Особливості механізму взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку	70
РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	94
2.1. Фактори створення доданої вартості в процесі взаємодії мережевих підприємств	94
2.2. Інноваційна складова взаємодії (функціонування) мережевих підприємств як чинник розвитку міжнародного бізнесу	120
2.3. Оцінювання ефективності функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку	163
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	185
3.1. Організаційно-управлінське забезпечення ефективної взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку	185
3.2. Впровадження перспективних напрямів управління інноваційним розвитком мережевих підприємств	207
3.3. Запровадження проектного підходу в управління взаємодією мережевих підприємств та оцінка його ефективності	224
ВИСНОВКИ	238
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	243
ДОДАТКИ	264

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ситуація у різних галузях української економіки залежить від розвитку їх суб'єктів, від рівня розвитку їх організаційного, інноваційного, економічного потенціалу, впровадження своєчасних, ефективних та оптимальних управлінських рішень, особливо стосовно підвищення рівня інтеграції на міжнародні ринки. Глобалізаційні умови дають широкі можливості компаніям, які орієнтовані на впровадження гнучких організаційних зв'язків та досягнень інноваційного розвитку, і ускладнюють умови функціонування тим підприємствам, які не можуть своєчасно реагувати на конкурентні зміни, не мають відповідного потенціалу, можливостей до інтеграції з іншими учасниками ринку. Відповідно, сучасні умови ринку потребують швидкого реагування, широких можливостей, які є у великих підприємницьких структур і часто відсутні у невеликих компаній. Таким чином, для створення та ефективного функціонування в сучасних глобалізаційних умовах більш є форма об'єднання підприємницьких одиниць у певні структури, мережі. Різні країни мають власну специфіку функціонування, міжнародної інтеграції таких структур, які залежать від низки стимулюючих та дестимулюючих факторів.

Сучасна наукова думка має певну теоретичну, методичну та емпіричну базу дослідження діяльності мережевих структур. Варто відмітити достатньо сформульований теоретичний масив інформації стосовно сутності, характеристики мережевих підприємств, зокрема, це питання вивчали: Ю. Вайлунова, Х. Вютрих, А. Філіпп, М. Кастельс, В. Алькема, А. Магомедова, Р. Патюрель, В. Дмитрієв, Д. Іванов, А. Катаєв, Ю. Вертакова, А. Асаул, О. Сущенко, Л. Буздаков, О. Парубець, П. Іжевський, С. Джонс, С. Боргатті, В. Хестерлі, К. Раєвська, Д. Усов, В. Акулов, М. Рудаков, М. Шерешева, С. Горбунов тощо. Необхідно відзначити відсутність методичного інструментарію щодо аналізу ефективності функціонування

таких структур, а саме, більшість дослідників не виокремлюють специфічних аспектів аналізу стану, проблем розвитку мережевих підприємств. Вагома увага приділяється діяльності торговельних мереж, але немає науково-методичних розвідок стосовно оцінки діяльності мережевих структур, зайнятих у сфері виробництва продукції (послуг), особливо інноваційного характеру. Таким чином, актуальність дослідження теми підтверджується науковою і практичною необхідністю методичного забезпечення даної проблематики, розробкою оптимізаційних шляхів покращення сучасних підходів до управління розвитком мережевими структурами в умовах інноваційного розвитку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертація є складовою науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», здійснених за темами: «Маркетингові стратегії розвитку підприємства в інноваційній економіці» (№ державної реєстрації 0115U005106), де автором розроблено управлінські підходи до розвитку підприємств в інноваційній економіці в контексті їх мережевої взаємодії; «Розробка моделей, методів та креативних технологій управління ризиками проектів бізнесу» (№ державної реєстрації 0116U005033), у межах якої удосконалено проектний підхід до впровадження нових управлінських технологій в діяльність мережевих підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи – розробка теоретичних, методичних та практичних аспектів дослідження інноваційного розвитку мережевих підприємств у вітчизняному та міжнародному бізнесі та визначення шляхів удосконалення управління ним. Для досягнення мети встановлено та реалізовано наступні наукові завдання:

- визначити необхідність, сформулювати соціально-економічну сутність мережевих підприємств та їх функції;
- визначити типи мережевих підприємств;

- охарактеризувати особливості механізму взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку;
- виокремити фактори створення доданої вартості в процесі взаємодії мережевих підприємств;
- дослідити інноваційну складову взаємодії (функціонування) мережевих підприємств як чинник розвитку міжнародного бізнесу;
- проаналізувати ефективність функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку;
- розкрити шляхи забезпечення організаційно-управлінської основи ефективної взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку;
- представити напрямки удосконалення управління інноваційним розвитком мережевих підприємств;
- обґрунтувати запровадження проектного підходу в управління інноваційним розвитком мережевих підприємств та провести оцінку його ефективності.

*Об'єктом дослідження* є інноваційна діяльність мережевих підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні засади інноваційного розвитку мережевих підприємств та процес управління ним у вітчизняному та міжнародному бізнесі.

**Методи дослідження.** Методологічна основа дисертаційної роботи представлена сукупністю методів наукового пізнання, комплексне та системне застосування яких дало змогу навести обґрунтування теоретико-методологічних засад та сформулювати практичні рекомендації стосовно покращення управління взаємодією та інноваційним розвитком мережевих підприємств України в сучасних умовах цифровізації та цифрової трансформації.

А саме, для обґрунтування теоретико-методологічних аспектів інноваційного розвитку мережевих підприємств використано метод систематизації, дедуктивний, індуктивний метод, метод системного аналізу (пп. 1.1, 1.2, 1.3). Для дослідження процесу функціонування та розвитку мережевих підприємств застосовуються порівняльний метод, метод кількісного аналізу, метод якісного аналізу, трендовий метод (для встановлення тенденцій), статистичний метод (п. 2.1, 2.2, 2.3). Для створення методичного забезпечення щодо оцінки інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту використано коефіцієнтний метод, метод порівняльного аналізу, трендовий метод (встановлення тенденцій змін) (п. 1.3.), для розробки порядку розрахунку економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії застосовується метод порівняльного аналізу, трендового методу (встановлення тенденцій змін) (п. 2.1), для формування порядку розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках - коефіцієнтний метод, метод порівняльного аналізу, трендовий метод (встановлення тенденцій змін) (пп. 2.3). Метод прогнозування та проектний метод застосовується для обґрунтування удосконалення управління взаємодією та інноваційним розвитком мережевих підприємств (п. 3.1, 3.2, 3.3).

*Інформаційною базою дослідження* виступають праці українських та зарубіжних науковців в сфері управління інноваційними підприємства, менеджменту мережевих структур, в тому числі в контексті розвитку інновацій та інтеграції на міжнародні ринки; інформаційно-аналітичні дані офіційних статистичних джерел; офіційні інформаційні дані розвитку українських та польських мережевих структур тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій

стосовно організаційно-управлінського забезпечення інноваційного розвитку мережевих підприємств України в сучасних умовах цифровізації та цифрової трансформації.

*Вперше:*

- розроблено організаційно-управлінське забезпечення механізму функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку, методіку ідентифікації його економічної та фінансової складових, оцінки інноваційної складової, яка враховує як комплексні показники, що характеризують управління інноваціями в усіх сферах управління, так і ефект мережевої інтеграції для розвитку інноваційних характеристик.

*Удосконалено:*

- процес управління створенням доданої вартості мережевих підприємств, який, на відміну від традиційних підходів до аналізу факторів впливу, оснований на введенні оцінки елементів мережевої взаємодії учасників, і включає: інноваційні фактори (частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг); частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу; частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання); економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг); логістичні витрати мережевої за видами); фактор мережевих зв'язків; фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг);

- напрями впливу мережевих зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств України, в тому числі на міжнародних ринках, склад яких, порівняно із існуючими емпіричними результатами, пов'язаний із врахуванням особливостей управління та оцінки спільного функціонування учасників, а саме: взаємодії відносно забезпечення

ефекту від об'єднання зусиль щодо спільного придбання матеріалів, сировини (послуг); інтелектуалізації мережевих підприємств за напрямком створення нематеріальних активів; створення спільних програм навчання, підготовки кадрів, що обумовлює рівень готовності персоналу до виконання певних функцій стосовно інноваційності розвитку;

- визначення ефективності функціонування мережевих структур та стимулювальних та дестимулювальних дій основних факторів, яке, порівняно із класичними підходами, передбачає акцент на технології управління розвитком мережевих структур і оцінює здатність до взаємодії учасників в рамках основних сфер управління та порядок розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, який впливає на зміни прибутку від продажу продукції (послуг), що експортується;

- проектний підхід в управлінні взаємодією мережевих підприємств, який на відміну від наявних, передбачає процедури оцінки його ефективності та оцінки прогнозних результатів реалізації проектних заходів, сформульованих для мережевих структур, які функціонують на українських та міжнародних ринках.

- забезпечення організаційно-управлінської основи ефективної взаємодії українських мережевих підприємств з використанням адаптованої моделі стільникової мережі та адаптації мережевих зв'язків, яке у співставленні із традиційним підходом до застосування стільникової мережі, ґрунтується на особливостях розвитку вітчизняних мережевих структур.

*Набули подальшого розвитку:*

- формулювання сутності поняття «мережеве підприємство» як бізнес-структури учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах;

- типологія сучасних мережевих підприємницьких структур залежно від характеру членства їх учасників як структурних одиниць (за умов централізованої організації) і інноваційності продукції (послуг), яка основана на врахуванні сучасних засад управління розвитком технологічних мереж та вимогах законодавства;

- технологія управління інноваційним розвитком мережевих підприємств, шляхом її індивідуалізації, пов'язаної із використанням інноваційної платформи вибору певних технологій та програм, що дозволить ідентифікувати потреби інноваційного розвитку мережевих структур та обрати індивідуалізовано орієнтовані напрямки підвищення їх ефективності.

**Практичне значення одержаних результатів** пов'язане із використанням пропозицій та теоретико-методичних розробок дисертації в удосконаленні діяльності трьох організацій, а саме:

- Четвертого територіального департаменту Міністерства закордонних справ України. У діяльності департаменту буде використано консолідовану у дисертаційному дослідженні інформацію щодо необхідності підвищення рівня мобільності робочої сили з урахуванням науково-технічного прогресу та процесів залучення інвестицій, створення сприятливих умов для відтворення робочої сили з урахуванням кращих міжнародних практик (довідка про впровадження № 180 від 26.05.2021 р.) (додаток А1);

- ПрАТ «ДАТАГРУП». Підприємством було використано методичний підхід щодо оцінки стану інноваційного розвитку для покращення власної практики за даним напрямком, оптимізаційні шляхи – при розробці проекту розширення міжнародної інтеграції за рахунок впровадження інновацій (довідка про впровадження № 9/03 від 02.06.2021 р.) (додаток А2);

- ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». За матеріалами розробок стосовно методологічних засад оцінки показників інноваційного розвитку, економічного ефекту від зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії та інноваційних факторів було впроваджено новий підхід щодо дослідження



стану впровадження інновацій (довідка про впровадження № 14/01 від 07.06.2021 р.) (додаток А3).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо обґрунтування найбільш важливих напрямків удосконалення розвитку мережевих підприємств України у міжнародному бізнесі за організаційною та інноваційними складовими.

**Апробація результатів дослідження.** Отримані висновки й положення дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних та всеукраїнських конференціях: «Сучасні проблеми менеджменту» (19 жовтня 2018 р.), «Суспільство в ХХІ столітті» (4 жовтня 2018 року), «Конкурентоспроможність національної економіки» (4-5 жовтня 2018 року), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (23–25 травня 2019 р.), Conference on economics, accounting and finance. Scientific Center of Innovative Researches (2-4 липня 2020 року).

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи відображено в 12 публікаціях: 6 наукових статей вітчизняних фахових виданнях, 1 стаття у міжнародному виданні, 5 – у збірниках матеріалів наукових конференцій різного рівня.

**Обсяг та структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 326 сторінок, який включає 26 таблиць та 22 рисунків. Список використаних джерел з 212 найменувань викладено на 21 сторінці, 32 додатки – на 61 сторінці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Соціально-економічна необхідність, ідентифікація та функції мережеских підприємств

Глобалізаційні процеси, загострення конкурентної боротьби, зміни фінансово-економічного стану в тих або інших сферах бізнесу обумовлюють потребу пошуку нових більш досконалих економічних форм управління суб'єктами підприємництва. Мережеве підприємництво є однією з таких дієвих та результативних форм управління складними економічними системами, до яких входять під впливом інтеграційних процесів учасники, що відносяться як до супутніх, так і до однієї галузі, вони часто є різними за своїми масштабами, потенціалом. В умовах гострої конкурентної боротьби такі мережеві підприємства формуються на паритетних засадах, членство в них є добровільним, а учасники підбираються з огляду на конкурентоспроможність, унікальність на ринку, здатність до створення синергетичного ефекту, орієнтир на спільну командну роботу, інноваційність. Характеристики інноваційного розвитку перспективних учасників є важливою ознакою і запорукою їх інтеграції до об'єднання.

Розуміння теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку мережеских суб'єктів підприємництва можливе за умов системної та науково обґрунтованої оцінки їх соціально-економічної необхідності, ідентифікування та функцій.

Згідно першого наукового підходу мережева структура є формою м'якої інтеграції суб'єктів бізнесової діяльності, основана на стійких, довготермінових виробничих, коопераційних, господарських, організаційних, інформаційних та інших формах співпраці та переважно неформальних

взаємовідносинах між підприємствами, які відіграють вагомую роль в створенні бізнес-структури. Тобто, використання організаційно-управлінських форм взаємодії дає змогу забезпечити необхідність побудови потужних мережевих структур, які мають більш високий потенціал порівняно із традиційними підприємствами. Відповідно, потужний потенціал є соціально-економічною необхідністю формування мережевих підприємств. Такі позиції оцінки соціально-економічної необхідності мереж викладено в дослідженні Ю. Вайлунової [1].

Можемо відмітити, що в роботі Д.Л. Фусчі, М. Тваронавічене [2] подано визначення соціально-економічної необхідності мережевих підприємств, аналогічне до визначення, наведеного в рамках підходу Ю. Вайлунової. Вказане свідчить про ґрунтовність наукового підходу за даним напрямком.

Окрім основного ідентифікаційного критерію (ознаки), який передбачає акцент на тому, що результатом взаємодії між учасниками мережі повинно стати створення бізнес-структури, Ю. Вайлуною виокремлено інші:

- створення мережевих структур, яке обумовлює розвиток так званої «м'якої інтеграції». Термін «м'яка інтеграція» [1, с. 53], застосовується до інтегрального об'єднання підприємств, груп підприємств, яке передбачає збереження юридичної, господарсько-економічної самостійності. В рамках таких об'єднань створюються мережі, кластери, стратегічні альянси, асоціації тощо. При цьому, як вказує дослідниця, термін «жорстка інтеграція» пов'язаний із функціонуванням об'єднань в рамках концернів, в межах яких всі учасники втрачають юридичну самостійність. На нашу думку, вказівка на можливість використання лише «м'якої інтеграції» в рамках мережевих підприємств, є достатньо дискусійною і може застосовуватись лише до тих об'єднань, які обрали шлях юридичної, організаційно-економічної самостійності. Але є широка практика функціонування мережевих

підприємств, які працюють під керівництвом єдиного центру, з підпорядкуванням спільним підприємницьким цілям, місії, стратегії розвитку. Як приклад, американське телекомунікаційне мережеве підприємство ACN Inc. з розгалуженою мережею підпорядкованих структур в США, країнах Латинської Америки, Австралії, Новій Зеландії, Японії, Південній Кореї, Канаді, 11 країнах Європи тощо [3]. З огляду на вказане, можна відзначити, що досліджувані підприємницькі структури можуть створюватись на умовах юридичної, організаційно-економічної самостійності учасників, так і на основі підпорядкування структур мережі єдиному центру;

- використання різних видів інтеграційних зв'язків в рамках мережі. В контексті цієї характеристики передбачається те, що підприємницька мережа розвивається із застосуванням горизонтальних та / або вертикальних зв'язків між учасниками. Переважання вертикальної взаємодії може бути більш характерним для тих об'єднань, що функціонують на умовах підпорядкування єдиному центру управління цілями;

- ознаку розвитку мережевого співробітництва між учасниками об'єднання, яке може мати як формальний, так і неформальний характер. В межах цієї ознаки деякі автори пропонують ідентифікувати характеристику сутності досліджуваного поняття. А саме, як зазначають Х. Вютрих, А. Філіпп [4], мережеве підприємство є тимчасовим, добровільним видом об'єднання кількох, переважно, юридично незалежних учасників (інститути, підприємства, фізичні особи тощо), яке завдяки удосконаленню системи виробництва продукції (надання послуг) може забезпечити покращення благ клієнтів. Не досить зрозумілим в даному трактуванні залишається посилення на клієнтів, а не на учасників мережевої структури, але можливо автори мали на увазі підвищення споживацьких якостей, характеристики продукції (послуг), які реалізують клієнтам-споживачам мережі;

- партнерство у взаємовідносинах. Наголошення на дотриманні партнерства, є дуже важливим, оскільки дозволяє узгоджувати спільні дії на

ринку, якщо учасниками мережі є самостійні підприємства, які зайняті в одній сфері діяльності.

Другий науковий підхід щодо обґрунтування соціально-економічної необхідності даного феномену сконцентрований на створенні взаємозалежності та взаємодії для досягнення цільових орієнтирів учасників мережевого партнерства. В контексті зазначеного підходу слід виділити такі погляди щодо трактування сутності мережевого підприємства та / або визначення мережевої взаємодії, а саме:

1) М. Кастельс [5, с. 78] стверджує, що мережева структура є системою взаємозалежних вузлів, комплексні характеристики яких залежать від напрямків конкретних мережевих структур (видів діяльності, сегментів ринку, цільового орієнтиру тощо). Вказане визначення є спрощеним, узагальнюючим, але влучно виокремлює акцент взаємозалежності, взаємодії між учасниками. Тобто, в даному випадку передбачається, що учасники не орієнтовані на створення тих або інших заходів, які б знижували конкурентні, фінансово-економічні, соціальні позиції один одного;

2) Р. Патюрель [6] відмічає, що мережева структура виступає в якості мережі, яка включає зв'язки та вузли і створюється для досягнення цільових орієнтирів згідно з очікуваннями, потребами партнерів в даній сфері. Описане трактування більш деталізоване порівняно з підходом М. Кастельса, хоча окрім ознаки партнерства автор звертається додатково тільки до питання обґрунтування доцільності об'єднання, яке, на його думку, полягає в досягненні цілей (цільова ознака мережевої взаємодії). Скоріше всього, мається на увазі, досягнення спільних цілей учасників мережевого підприємницького об'єднання;

3) В. Алькема [7] визначає, що серед ключових передумов створення ланцюгів поставок, які широко використовуються в умовах функціонування мережевих структур, виділяються: потреба забезпечення високої конкуренції, яка демонструє посилення; необхідність відповідності викликам середовища,

пов'язаних із динамічними аспектами, викликаними змінами інноваційних технологій та характеристиками ринкових засад розвитку (специфічні потреби). В рамках концепції автора [7] справедливо вказано на такі важливі цільові орієнтири, які можуть бути забезпечені в процесі мережевої взаємодії, як можливість досягнення конкурентних та ринкових цілей розвитку (цільова ознака мережевої взаємодії). Автором вказується також на можливість забезпечення синергетичного ефекту, як додаткового аргументу на користь інтеграції учасників мережі в умовах єдиної логістичної системи. В. Алькема зазначає, що через створення надійності розвитку певних процесів виникає можливість отримання синергії [8, с. 133]. Згідно із підходом В. Алькеми, інтегрована система включає застосування інтегрованого підходу, орієнтир на безперервність та циклічність в управлінні ризиками, комплексність та координацію, повний спектр функцій управління основними процесами [9, с. 154];

4) А. Магомедова [10, с. 376-377] вказує, що мережева структура є партнерським об'єднанням, сформованим відповідно до принципів рівності, взаємозалежності учасників, яке функціонує в цілях раціонального використання ресурсів та отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва. Потрібно відмітити, що основною ознакою, яка ідентифікує феномен є цільова, оскільки вказано, що учасники об'єднуються для реалізації певних цілей. Дослідниця також вказує на інші змістовні риси (ознаки), що характеризують мережеве підприємництво, а саме:

- ознаку раціонального спільного використання ресурсів. Посилання на цю ознаку є ґрунтовним, оскільки учасники мережевого об'єднання: користуються спільними інформаційними ресурсами; відповідно до договірних умов співпраці можуть використовувати спільні матеріальні та нематеріальні ресурси для здійснення господарської діяльності в тих обсягах та за тими цінами, яких вони не мали, якби працювали одноособово; менш

потужні учасники мережі отримують більші можливості в сфері ресурсного забезпечення завдяки вигідній співпраці з крупними партнерами.

Враховуючи цю ознаку досліджуваного поняття слід розглянути його трактування, визначене В. Дмитрієвим [11]. Згідно із твердженням автора, мережева структура є підприємством (комерційним, експлуатаційним, промисловим тощо), до складу якого на контрактних засадах входять суб'єкти підприємництва, які є юридично незалежними, воно характеризується спільною інформаційною базою, необхідною для формування, реалізації комп'ютерного забезпечення життєвих циклів продукції, послуг тощо. В якості спільних ресурсів мережевого об'єднання в даному визначенні передбачено інформаційну базу. Зважаючи на розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, на наш погляд, вказане формулювання може бути дещо скориговано в бік заміни спільного комп'ютерного забезпечення на інформаційно-комунікаційне. Схожий підхід до трактування в контексті посилання на ознаку раціонального спільного використання ресурсів (четверту сутнісну ознаку) представлено Д. Івановим [12]. Зокрема, автор вказує, що мережева структура є відкритою, динамічною бізнес-системою, основою на створенні підприємствами-учасниками (які мають юридичну незалежність) єдиного інформаційного середовища, орієнтованого на спільне використання спільної технологічної бази в цілях забезпечення визначених стадій виконання проектів (замовлень клієнтів) в рамках повного циклу створення, виробництва та передачі продукції (надання послуг) тощо. Дослідник [12], як і В. Дмитрієв [11], в якості спільних ресурсів мережевого об'єднання розглядає інформаційні ресурси. Заслуговує на увагу ще один науковий підхід до трактування сутності вказаного поняття, створений з урахуванням ознаки раціонального спільного використання ресурсів (четвертої сутнісної ознаки). А саме, на думку А. Катаєва [13], мережева підприємницька структура є коопераційним, тимчасовим об'єднанням суб'єктів (певних колективів, громадян,

підприємств тощо), які визначаються високим рівнем компетенцій для забезпечення високого ефекту від виконання ринкових замовлень, що забезпечується єдиною інформаційною системою в мережі. Автор, як і вищезазначені дослідники вказує на те, що спільна інформаційна база є основним елементом успіху мережевого підприємництва. На нашу думку, вказане не повною мірою відповідає дійсності. Деякі мережеві підприємства можуть функціонувати тільки на умовах спільних інформаційних ресурсів, але є й такі, які із застосуванням новітніх логістичних методів керують спільними матеріальними, трудовими ресурсами. В даному випадку, така співпраця регламентується виключно на договірному рівні. В розрізі досліджуваної четвертої сутнісної ознаки (раціональне спільне використання ресурсів) створене трактування сутності поняття мережевих підприємств, представлене Ю. Вертаковою [14]. Як вказує авторка, мережева підприємницька структура є об'єднанням взаємовідносин суб'єктів господарювання, яке передбачає створення та використання спільних нематеріальних, матеріальних ресурсів в цілях партнерства у здійсненні певних видів економічної діяльності, із залишенням автономності, отриманні специфічних ринкових можливостей, які можливі тільки в умовах єднання зусиль, активів та капіталу. Розкрите дослідницею формулювання сутності цього поняття зосереджує увагу як на спільній ресурсній базі (вказана четверта сутнісна ознака), так і на спільних цілях учасників (третя сутнісна ознака), створенні партнерства у взаємовідносинах (друга сутнісна ознака) тощо. Схоже трактування сутності вказаного поняття подано в дослідженні А. Асаула [15]. А саме, на думку автора, підприємницька мережа є групою учасників (фірм) в тій або іншій ринковій сфері, які об'єднались з метою отримання ефекту від спільного використання ресурсної бази, для одержання визначеного рівня переваг від реалізації проектів на комплексному груповому рівні. Це визначення передбачає акцент на спільних ресурсах



(четверта сутнісна ознака), враховує орієнтир на єдині цілі мережевого об'єднання (посилання на другу ознаку);

- ознаку отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва. Ця ознака може мати іншу назву – ознаку синергізму (синергетичного ефекту) від спільної діяльності. І цей ефект має місце не тільки для економічної, але і для соціальної сфери. Зокрема, персонал структур-учасників крупних мережевих об'єднань, переважно, має більший рівень заробітної плати, соціального забезпечення порівняно з працівниками компаній, які не входять до складу аналогічних об'єднань. Також важливим аспектом на користь ґрунтовності врахування цієї змістовної ознаки є те, що учасники мережевих структур спільно можуть здійснювати більш вагомий соціальний внесок для своєї країни, певних осіб, сфер, що потребують допомоги (діти, пенсіонери, люди з обмеженими можливостями, екологія, захист тварин тощо), аніж вони це б робили окремо.

В контексті посилання на вказаний науковий підхід, що передбачає отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності в розрізі мережевого підприємницького об'єднання можна проаналізувати трактування, визначене О. Суцєнко, Л. Буздаковим [16]. Так, за твердженням авторів, мережева структура є видом господарювання, оснований на засадах мережевої співпраці учасників, створеним у формі об'єднання їх ресурсної бази, потенціалу, компетенцій, спільності економічних інтересів, і передбачає одержання росту конкурентоспроможності та додаткових прибутків з огляду на збільшення рівня адаптивних можливостей, гнучкості управління, створенню та застосуванню спільного потенціалу учасників. Вказане формулювання, на нашу думку, окрім врахування синергетичного ефекту від мережевої співпраці також обумовлює зазначення таких окреслених вище сутнісних ознак досліджуваного поняття, як: ознака партнерства у взаємовідносинах, ознака раціонального спільного використання ресурсів.

Слід звернути увагу на визначення сутності поняття мережевої структури, створеного О. Парубець [17, с. 39] на основі врахування ознаки раціонального спільного використання ресурсів та сутнісної ознаки отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва. Як вказує авторка, мережева структура є спільнотою учасників, що співпрацюють на підставі мережевої взаємодії, воно представлено комплексом різнорівневих взаємозв'язків, які створюються на рівні суб'єктів певної та супутніх галузей, передбачає їх спільне функціонування, орієнтоване на виконання задач в умовах змінюваних зовнішніх умов, здійснення яких може бути ефективним лише завдяки об'єднанню ресурсного потенціалу, інформації, знань, досвіду всіх партнерів мережі. Потрібно зауважити, що дослідниця, окрім виділення двох окреслених сутнісних ознак вказує на опірність впливу зовнішніх умов з боку мережевої структури. Ця характеристика, на нашу думку, може виступати у якості шостої ознаки сутності поняття мережевої структури, яка особливо актуальна в сучасних умовах розвитку певних галузей, економіки на національному, міжнародному рівнях тощо.

Інший науковий підхід до трактування сутності досліджуваного поняття, сформульований П. Іжевським [18, с. 194] на основі ознаки раціонального спільного використання ресурсів та отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва. А саме, за твердженням автора, підприємницька мережа є формою мережевих формувань, яка представлена групою підприємств-учасників, об'єднаних для раціонального управління ресурсами, створення унікальних переваг, додаткових можливих ефектів, спільного впровадження бізнесових проектів. Це трактування повною мірою розкриває сутність поняття через акцентування на вказаних сутнісних ознаках. При цьому, важливо відмітити, що автор не здійснює акцент на тому, чи є такі учасники незалежними в юридичних, економічних питаннях (існування формальних або неформальних мережевих зв'язків між учасниками мережевого підприємства).

Слід відмітити науковий підхід, створений в контексті сутнісної ознаки вказаного поняття, пов'язаної з посиланням на існування координаційного центру діяльності мережевої підприємницької структури. В даному напрямку можна розглянути формулювання вказаного поняття, визначене С. Джонсом, С. Боргатті, В. Хестерлі [19]. Відповідно до визначення авторів, мережева структура передбачає наявність обраного, структурованого, стійкого кола автономних учасників (в тому числі неприбуткових агенцій), задіяних в процесі створення послуг, товарів на засадах безстрокових, неформальних контрактів, спільна діяльність яких сприяє адаптації до змінюваних, непередбачуваних обставин, умов зовнішнього середовища, координування та захисту здійснення угод щодо купівлі-продажу. В рамках представленого визначення досліджуваного поняття автори посилаються на координування спільних дій, заходів щодо просування, збуту товарів, послуг в умовах трансформацій середовища. Потрібно відзначити, що хоча дослідники і припускають можливість неформальної, юридично автономної співпраці (вказівка на те, що робота здійснюється на підставі неформальних контрактів), але все ж зазначають, що це співробітництво повинно координуватись. Відповідно, можна зробити висновок, що учасники таких об'єднань чітко визначають єдині стратегії, цілі розвитку та дотримуються їх. Це, в свою чергу, підкреслює обґрунтованість нашої вказівки на третю сутнісну ознаку, що характеризує мережеві підприємства, а саме, існування спільних цілей учасників таких об'єднань. Також у поданому трактуванні враховано шосту сутнісну ознаку, а саме, опірність впливу зовнішніх умов з боку мережевої структури. Це підкреслюється авторами при акцентуванні уваги на тому, що спільна діяльність учасників мережевої структури сприяє адаптації до змінюваних, непередбачуваних обставин, умов зовнішнього середовища тощо.

Ще одне визначення сутності поняття мережевого підприємства, розкрите К. Раєвською [20] з позицій сутнісної ознаки, обумовленої

посиланням на функціонування спільного центру керування діяльністю мережевого підприємства. Так, авторка зазначає, що мережева фірма є комплексом мережевих елементів, сконцентрованих навколо єдиного центру прийняття управлінських рішень на основі відносин кооперації та конкуренції. В даному трактуванні, на нашу думку, передбачається, що учасники такого об'єднання не становлять конкуренції на спільних ринках, а навпаки, працюють злагоджено, тим самим підвищуючи конкурентні позиції як потужний сильний гравець. Певні дискусії може викликати те, що авторка не акцентує увагу на питанні автономності мережевих елементів. Зокрема, вона не вказує чи це окремі незалежні підприємства, чи підпорядковані єдиному центру структурні елементи, які не мають власної автономії в юридичній, економічній, організаційній сферах тощо. Також не деталізовано питання, пов'язане з цільовими орієнтирами такого об'єднання. Але дослідниця досить чітко показала те, що структурні елементи мережевого об'єднання керуються рішеннями центру в питаннях конкуренції, кооперації.

В трактуванні М. Шерешеві [21], сутність поняття мережевих підприємств розглядається також в контексті посилання на існування в рамках таких об'єднань єдиного управлінського центру. Авторка ідентифікує теорію мережевих підприємств з теорією квазіінтеграції, яка передбачає встановлення єдиним учасником економічної співпраці контролю (в тій або іншій мірі, але, переважно, часткового, не повного) щодо дій, функціонування інших (іншого) учасників мережевої співпраці, які при цьому зберігають власну юридичну автономію. Відповідно, в контексті цього підходу зазначається синтез ринкових та ієрархічних методів регулювання партнерських відносин між учасниками такого об'єднання. Згідно із трактуванням дослідниці, квазіінтеграція є об'єднанням суб'єктів економічної діяльності, оснований на довгострокових зв'язках, здійсненні делегування контролю над управлінням спільною діяльністю за умов відсутності документального оформлення таких партнерських відносин. На

нашу думку, такий підхід та трактування теорії квазіінтеграції як системи мережевого об'єднання учасників підприємницької діяльності не повною мірою відповідає іншим науковим поглядам, змісту самого мережевого підприємництва. В трактуванні М. Шерешової [21] вказується на те, що в мережевому підприємстві буде один учасник, який (припускається, що з огляду на власні фінансово-економічні, ринкові, технологічні позиції) є більш потужним, ніж інші партнери, і тому приймається можливість того, що він буде координувати діяльність такого об'єднання. Якщо така ситуація здійснюється на добровільних, партнерських засадах, можна вважати це прийнятним, хоча, як ми писали вище, мережеві підприємства можуть функціонувати і на умовах відсутності юридичної автономії. Але, за аналогічних умов, коли один учасник є потужнішим за інших, більш прийнятним, на нашу думку, є створення єдиного координаційного центру, який працює як надструктура, повністю враховує інтереси всіх учасників, є незалежним від їх інтересів, відсутня дискримінація тих структурних елементів, які мають невисокий фінансово-економічний, ринковий потенціал, технологічні потужності тощо. Хоча, безумовно, є приклади функціонування таких мережевих структур, в яких головний гравець визначає ключові параметри діяльності, але це здійснюється відповідно до домовленостей та узгоджується на добровільних умовах. Прикладом такої співпраці може бути співпраця американського провайдера Netflix Inc. з партнерами-дистриб'юторами потокового мультимедіа у 130 країнах світу, коли головний центр мережевої співпраці (компанія Netflix Inc.) визначає її умови для учасників (цінові параметри, рекламні аспекти тощо) [22].

Потрібно зазначити, що ознаки існування в рамках таких об'єднань єдиного управлінського центру, раціонального спільного використання ресурсів і ознаки отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва можуть ідентифікувати мережеве підприємство як за

необхідності розвитку нових більш потужних бізнес-структур, так і при орієнтірі на досягнення цільових орієнтирів учасників.

Можна відмітити інший науковий підхід, який характеризує необхідність мережевої взаємодії, пов'язаної із їх можливістю забезпечення спільної господарської діяльності. Акцент на цьому потрібний, на нашу думку, для уникнення підміни поняття мережевих підприємств на поняття саморегульованих організацій. В даному розрізі слід розглянути формулювання сутності вказаного поняття, визначене Д. Усовим [23]. За твердженням автора, мережеве підприємство є об'єднанням учасників підприємницької діяльності, створене для здійснення господарювання на основі забезпечення кооперації, конкуренції, розвиток якого передбачає можливість спільного використання ресурсів, що належать суб'єктам мережевого підприємництва.

Вивчення наукових підходів [24, с. 37; 25, с. 176], практики функціонування мережевих організацій дозволяє нам відмітити важливу сутнісну ознаку, що характеризує досліджуване поняття, а саме, мережеву спеціалізацію. Вказана ознака також ідентифікує даний феномен за різних характеристик призначення в соціально-економічних умовах. Ця характеристика визначається в якості переваги функціонування таких об'єднань, вона передбачає відсутність дублювання процесів, функцій, раціональну концентрацію структурних учасників (підприємств, інших типів учасників) на завданнях, які відповідають їх компетенціям. Відповідно, в таких умовах знаходять своє застосування суб'єкти, орієнтовані на вузькопрофільну, часто ексклюзивну діяльність. Також зазначене дозволяє вирішувати соціальну проблему, пов'язану з працевлаштуванням кадрів, що мають професії вузького профілю. Враховуючи вищевказане, слід відзначити, що зростання кількості таких мережевих об'єднань сприяє вирішенню не тільки фінансово-економічних, ринкових цілей учасників мереж, але і позитивно впливає на соціальну сферу, пов'язану із розвитком працевлаштування громадян. Окрім вирішення проблеми працевлаштування

населення, треба вказати на те, що створення таких структур є об'єктивним обґрунтуванням потреби підготовки, навчання кадрів за тими або іншими спеціальностями, професіями тощо. Завдяки розвитку мережевих об'єднань відновлюється попит на деякі спеціальності, можлива участь держави у підготовці певних категорій спеціалістів, бюджетному фінансуванні навчання. Вузька спеціалізація для деяких підприємств може стати причиною втрати позицій на ринку, зникнення, банкрутства, якщо вони не володіють потужною ресурсною базою, капіталом, не мають виходу на нові ринки. Але, у разі мережевого об'єднання виникає можливість розвиватись в рамках партнерських домовленостей формального або неформального характеру. При цьому, зростає потенціал як самих учасників мережевої спеціалізації, так і самого мережевого об'єднання, як надструктури, яка може, в свою чергу, впливати на зміну ринкових умов, визначати тренди в певних сферах економічної діяльності. Для крупних учасників мережевої структури залучення до партнерства вузькоспеціалізованих підприємств може стати більш вигідним, доцільним, аніж підготовка власних кадрів (навчання, практична підготовка, контроль), які будуть працювати в окремих структурних підрозділах, які слід створити, утримувати та керувати їх функціонуванням.

Дослідники також виділяють додаткові сутнісні ознаки, які відображають їх економічну природу та соціально-економічну необхідність мережевих підприємств. Зокрема, виокремлюють: сутнісну ознаку, що передбачає існування відкритості взаємин членів об'єднання і відкритості щодо змін у співробітництві; ознаку, пов'язану з високим рівнем зобов'язань, які беруть на себе актори мережевого об'єднання, на відміну від учасників певних бюрократичних структур, зокрема, відділів, підрозділів крупних компаній, підрядників, в рамках яких учасники намагаються уникати високої відповідальності, що впливає на проблеми якості, її оцінку (високий рівень зобов'язань учасників мережі); ознаку, яка передбачає існування

взаємозалежності між учасниками мережевого підприємства. В рамках вказаних сутнісних ознак можемо розглянути підхід В. Акулова, М. Рудакова [26] до проблеми визначення ключових особливостей мережевих структур. А саме, за твердженням авторів, серед них слід виокремлювати:

- ознаку високого ступеню гнучкості, яка дає змогу мережевій підприємницькій структурі адаптувати власні заходи та дії у відповідності до умов, тенденцій змін зовнішнього середовища. Вказане характеризує, виділену нами вище, шосту сутнісну ознаку, пов'язану з опірністю впливу зовнішніх умов з боку мережевої структури;

- ознаку відкритої, взаємовигідної атмосфери, яка сприяє стимулювання діяльності всіх учасників мережевого об'єднання, порівняно з умовами бюрократичного внутрішньо фірмового клімату, який, переважно, обумовлює гальмування ефективної співпраці. Також вказана сутнісна ознака може характеризуватись як відкритість мережевої структури до змін за всіма напрямками функціонування. Це визначена нами дев'ята сутнісна ознака, яка характеризує відкритість взаємовідносин всередині мережевої підприємницької структури;

- ознаку високого рівня зобов'язань учасників, яка характеризується тим, що вказані суб'єкти беруть на себе велику відповідальність за виконання завдань в рамках домовленостей, які, призведуть до спільних цілей. При цьому, як справедливо відмічають В. Акулов, М. Рудаков [26], в умовах функціонування бюрократичних структур учасники взаємодії прагнуть мінімізувати власну відповідальність, і це, іноді, обумовлює виникнення браку, неякісного сервісу, що в кінцевому рахунку впливає на загальну ефективність функціонування. Охарактеризована ознака відповідає десятій сутнісній ознаці, представленій нами як прийняття учасниками мережевого об'єднання на себе високого рівня зобов'язань для найкращої реалізації спільних цілей;



- ознаку взаємозалежності між суб'єктами мережевої структури. Висока взаємозалежність учасників мережевих підприємницьких структур, з одного боку, є загрозовим аспектом, який може спричинити у разі певних ситуацій (неочікуваний вихід одного з партнерів з об'єднання; втрата внутрішнього потенціалу одного з учасників, який обумовлює погіршення технологій, якості, конкурентоспроможності продукції, послуг мережевого об'єднання в цілому; зрада та продаж комерційних таємниць, технологій конкурентам) негативні наслідки для всього об'єднання, окремих учасників, але, з іншого боку, така взаємозалежність нівелюється специфічними можливостями та перспективами, яких не мають підприємства, що працюють на ринку без участі в різних інтеграційних підприємствах тощо. Усунення негативних наслідків та загроз, пов'язаних з високою взаємозалежністю учасників мережевих підприємницьких об'єднань, потрібно планувати на стратегічному рівні й реалізовувати як на координаційному рівні (якщо такий є), так і на рівні структурних підприємств. Важливо визначити таку модель співпраці, в рамках якої: кожен учасник буде працювати в межах своїх компетенцій, не втручаючись до внутрішніх справ партнерів (в межах договорів); механізм співробітництва може функціонувати незалежно від заміни учасників на таких, які мають схожий організаційно-економічний, технологічний, ресурсний потенціал.

Встановлення сутнісних ознак, що характеризують мережеві підприємства, важливо не тільки з теоретичної точки зору в контексті визначення сутності досліджуваного поняття, але і потрібне для перспективного визначення методичного підходу оцінки ефективності функціонування мережевих структур. А саме, виокремлені сутнісні ознаки можна запропонувати використати у якості оціночних параметрів ефективності розвитку мережевих підприємницьких структур, особливо, це стосується використання спільних ресурсів, отримання синергетичного ефекту від співпраці, функціонування в рамках мережевої спеціалізації. Перш

за все, можна стверджувати, що ознаки, пов'язані з можливістю кількісної оцінки стануть основою параметрів, що ідентифікують ефективність діяльності.

В розрізі дослідження емпіричного матеріалу нами було виділено ще деякі сутнісні ознаки, які характеризують економічну природу мережевих підприємницьких структур, зокрема:

- ознака мобільності функціонування, яка передбачає адаптивне реагування на зміни в середовищі з відповідним швидким створенням оптимальним варіантів поведінки, впровадженням розроблених заходів;

- ознака швидкості транзакцій, пов'язана тим, що підприємницькі об'єднання такого типу здатні більш швидко проводити операції, в тому числі фінансового характеру, що обумовлено існуванням додаткових можливостей через спільну діяльність;

- ознака інноваційності в рамках всіх аспектів та напрямків розвитку, в тому числі в розрізі: комунікацій на рівні учасників, персоналу; використання новітніх технологій, які може створити або придбати таке об'єднання через достатньо широкі можливості у порівнянні з підприємствами, які не володіють таким потенціалом.

На підставі вивчення основних наукових підходів щодо встановлення соціально-економічної необхідності створення, визначення сутності поняття «мережеві підприємства» (додаток В), виділення основних ідентифікаційних ознак цих суб'єктів бізнесу (рис. 1.1) нами сформульовано сутність досліджуваного поняття. А саме, мережеве підприємство є бізнес-структурою учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах. Наукова новизна представленого трактування полягає в тому, що в ньому враховано основні категорії призначення (необхідності) створення та розвитку учасників

мережевої структури, які основані на об'єднанні ідентифікаційних ознак мережі.

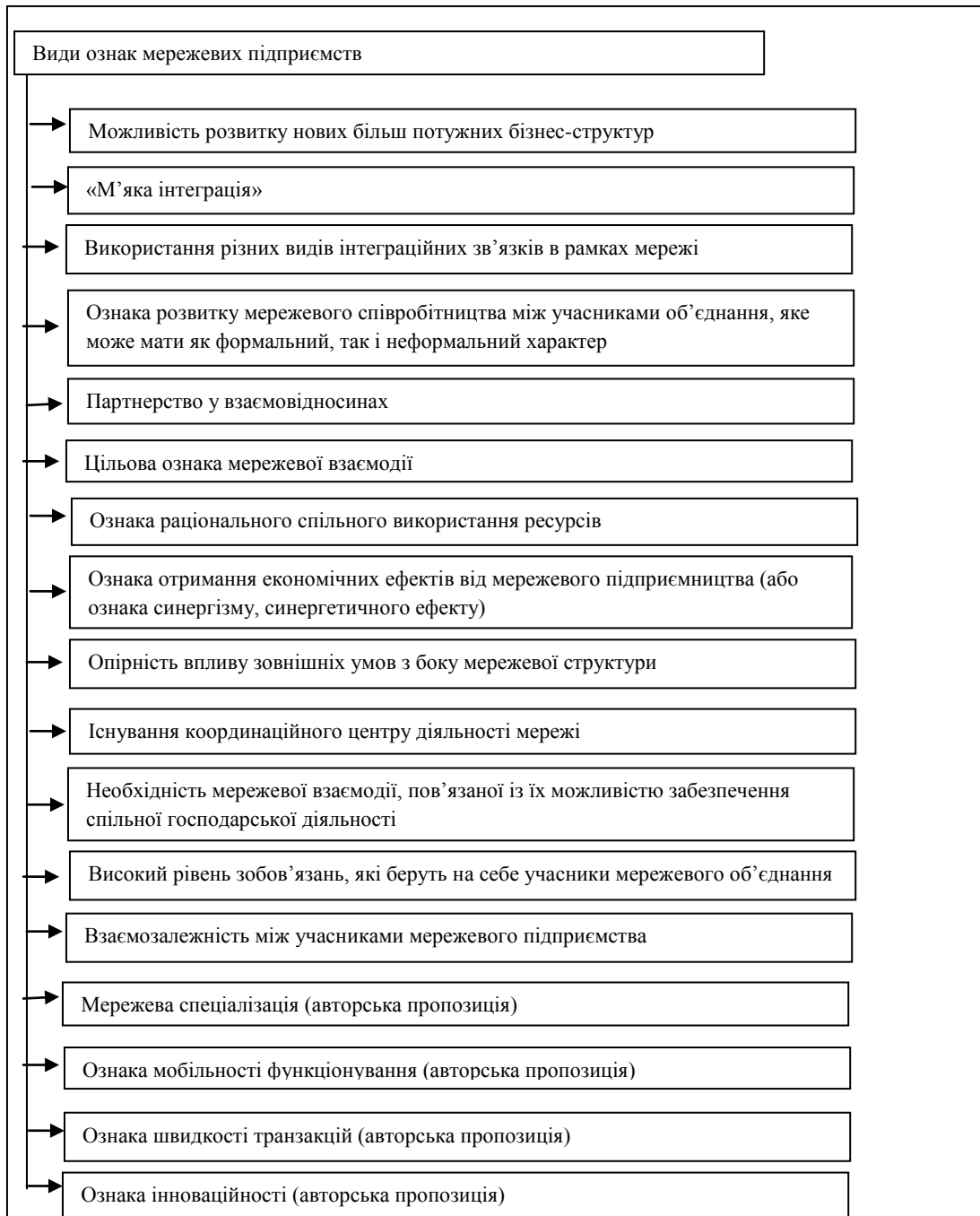


Рис. 1.1. Сутнісні ознаки мережевих підприємств

Джерело: авторська розробка за матеріалами [26; 1; 14; 4; 11; 12; 18, с. 194; 13; 10, с. 376-377; 17, с. 39; 20; 16; 23; 5, с. 78; 19; 6; 24, с. 37; 25, с. 176; 27; 28; 29]

Виходячи із розглянутих ознак та представленого трактування нами було визначено характеристику соціально-економічної необхідності мережевих підприємств. А саме, даний феномен обумовлений потребою забезпечення позитивної динаміки росту та / або стабілізації бізнесу за рахунок створення більш потужних бізнес-структур, можливості використання комплексних рішень в управлінській сфері, застосування інновацій різних категорій і ймовірністю досягнення значних цілей завдяки партнерській, узгодженій взаємодії учасників, оснований на певних організаційно-економічних моделях. Визначимо особливості кожної із складових соціально-економічної необхідності мережевих підприємств. А саме:

- потреба забезпечення позитивної динаміки росту та / або стабілізації бізнесу за рахунок створення більш потужних бізнес-структур, можливості використання комплексних рішень в управлінській сфері та застосування інновацій різних категорій. Передбачаємо, що мережеві підприємства є більш потужні в економічній, організаційно-управлінській сфері порівняно із традиційними суб'єктами господарювання. Це особливо стосується інноваційних сфер, де необхідне використання високотехнологічної бази, виробничих, кадрових, наукових ресурсів, економічного потенціалу, який дозволить забезпечення придбання оптових партій матеріалів, сировини за нижчими цінами. В рамках створення підприємницьких утворень у вигляді мереж забезпечується висока позитивна динаміка змін за основними сферами управління, утворюється додатковий ефект від таких об'єднань (ефект синергії), якого неможливо досягти в умовах функціонування традиційних підприємств та використання сталих умов взаємодії. Створення більш потужних підприємницьких утворень (мереж) дозволяє використовувати складні комплексні рішення стосовно взаємодії в рамках розвитку ланцюга поставок (на рівні різних учасників та процесів).

- ймовірність досягнення високих цільових орієнтирів завдяки партнерській та узгодженій взаємодії учасників, оснований на певних організаційно-економічних моделях. Мережеве підприємництво дозволяє реалізувати потужні цілі, подолати складнощі, пов'язані із впливом зовнішніх викликиїв (кризи в економіці). Цільові орієнтири, встановлені на рівні мережевої структури можуть бути більш значними порівняно із цілями, які встановлюються на рівні окремих підприємств, що функціонують в певній сфері. Це пов'язано з: можливостями інтеграції галузевих аспектів (введення до мережі учасників із різних галузей, діяльність яких дозволить реалізувати певні проекти більш успішно, аніж за умов залучення зовнішніх підрядників) в рамках об'єднання; використанням потужної бази ресурсів, забезпеченої учасниками, об'єднаними на умовах партнерства; можливостями застосування моделей управління взаємодією, які сприяють позитивному інноваційному, економічному росту в рамках делегування функцій, організації та охоплення процесів тощо; використанням інтегрованої системи взаємодії.

Встановлення функцій мережевих підприємств дозволить більш системно підійти до визначення соціально-економічної необхідності (призначення) досліджуваного феномену. Систематизуємо наукові погляди на дану проблему для забезпечення повної картини характеристики мережевого підприємства.

Функції управління підприємницькими мережами визначають стан вертикальних та горизонтальних зв'язків та взаємовідносин в рамках мережевих підприємницьких структур, обумовлюють ефективність розвитку останніх. За твердженням С. Горбунова [30], мережеві структури, побудовані на умовах підпорядкування учасників єдиному центру (у разі об'єднання підприємств в єдину структурну одиницю, що передбачає втрату юридичної, економічної автономії) можуть характеризуватись бюрократизацією управлінських функцій. І, навпаки, коли створення мережевої структури не

вплинуло на юридичне, організаційно-економічне поглинання, управлінські функції мають ринковий характер, вся система управління формується з огляду на партнерські домовленості, розуміння необхідності виконання кожним власних завдань в контексті компетенцій. С. Горбунов зауважує, що бюрократизація управлінських функцій обумовлює відсутність гнучкості, динамічності мережевого об'єднання, нездатність адекватно та швидко реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища. На нашу думку, вказівка автора на те, що в мережевих підприємницьких структурах з єдиним центром управління використовується виключно бюрократичні управлінські функції, є достатньо дискусійною. Це пояснюється тим, що не всі мережеві підприємства з виділеним управлінським центром є вертикально орієнтованими. Зокрема, може бути організовано гнучкий механізм горизонтальних зв'язків, у разі ефективного стратегічного планування та впровадження планових заходів на стратегічному, оперативному рівнях з відповідною системою адаптації до змін середовища такі підприємницькі мережі можуть успішно функціонувати. Хоча, безумовно, можлива бюрократизація управління, якщо менш потужні партнери-учасники не мають вагомого впливу на загальну систему прийняття управлінських рішень, лише виконують визначені завдання. У такому разі можливе допущення помилок в різних сферах, які часто спричиняють збитковість, втрату ринкових позицій, вихід з ринку тощо.

А. Асаул, Є. Скуматов, Г. Локтева [15] в складі основних управлінських функцій мережевих підприємницьких структур виокремлюють такі, а саме:

- функції координування функціонування учасників мережевого об'єднання. Посилання на ці функції є обґрунтованим, воно повною мірою, на наш погляд, враховує сутнісну ознаку досліджуваного поняття, пов'язану з існуванням або відсутністю координаційного центру діяльності мережевої підприємницької структури;

- функції співробітництва та взаємодії між учасниками. Така функція також актуальна та відбивається в змісті сутнісної ознаки, обумовленої партнерством у взаємовідносинах;

- функції підтримання та забезпечення конкурентних позицій учасників та підприємницької мережі в цілому. Зазначена функція може також мати назву ринкової функції, вона пов'язана з сутнісною ознакою спільних цілей учасників мережевого підприємства;

- функції створення та підтримання стабільних, довгострокових партнерських відносин. Певним чином вказана функція дублює зміст зазначеної авторами функції співробітництва та взаємодії між учасниками, але може мати місце в управлінні мережевою структурою.

Підхід до класифікації управлінських функцій мережевої підприємницької структури, викладений в науковому підході Г. Лісіна [31] створений в рамках традиційного підходу до вказаного питання. Автор виділяє та характеризує основні функції управління, які притаманні всім видам підприємств. А саме, за твердженням автора, до складу ключових управлінських функцій мережевих підприємницьких структур відносяться наступні:

- функція управління ресурсною базою. Ця функція, за твердженням дослідника пов'язана з визначенням, оцінкою параметрів ресурсів мережевого об'єднання і націлена на підвищення ефективності їх використання, пошук додаткових джерел, підвищення якості наявних ресурсів тощо. Автор не вказує на те, що мережеві підприємства використовують спільну ресурсну базу, що потребує особливих, гібридних підходів до цього напрямку;

- функція управління інструментами. Г. Лісін зауважує, що ця функція характеризується необхідністю покращення механізмів, методів забезпечення підвищення ефективності функціонування мережевого підприємства;

- функція управління ризиками. Автор відмічає, дана функція включає визначення, вирішення проблем функціонування мережевого об'єднання в цілях підвищення ефективності його функціонування. Це достатньо спрощене пояснення даної функції, оскільки ризики мережевої підприємницької структури мають свою специфіку, яку потрібно враховувати при створенні, діяльності таких об'єднань. Окрім стандартного переліку ризиків у всіх сферах діяльності на мережеві об'єднання очікують також загрози та негативні сторони, пов'язані із особливостями функціонування в рамках формату мережі. Зокрема, ризик неочікуваного виходу учасника, ризик втрати учасником існуючого потенціалу, ризик втрати взаєморозуміння між учасниками, ризик зради, переходу учасника до конкурентів тощо;

- функція управління оцінкою ефективності. На думку автора така функція націлена на забезпечення системи обліку в підприємницькій мережі. Дане пояснення не достатньо комплексно характеризує зазначену функцію, яка, на нашу думку, передбачає, перш за все системну, безперервну оцінку всіх аспектів діяльності для виявлення проблемних, загрозливих аспектів, їх усунення. Також слід враховувати те, що управління оцінкою ефективності діяльності мережі потребує використання гібридних, адаптивних підходів, які б враховували особливості всіх напрямків розвитку таких структур;

- функція управління конфігурацією. Вона пов'язана, за твердженням автора, з управлінням адаптації мережевої структури у відповідності до вимог ринку;

- функція оптимізації управління діяльністю. Вказану функцію автор розглядає з позицій удосконалення бізнес-процесів, яке сприятиме, за його твердженням, загальній ефективності.

Окреслений вище перелік функцій управління мережевими підприємницькими структурами (рис. 1.2) може бути розширений, склад та



характеристики функцій можуть змінюватись залежно від появи нових наукових розвідок, змін в функціонуванні вказаних категорій підприємств.

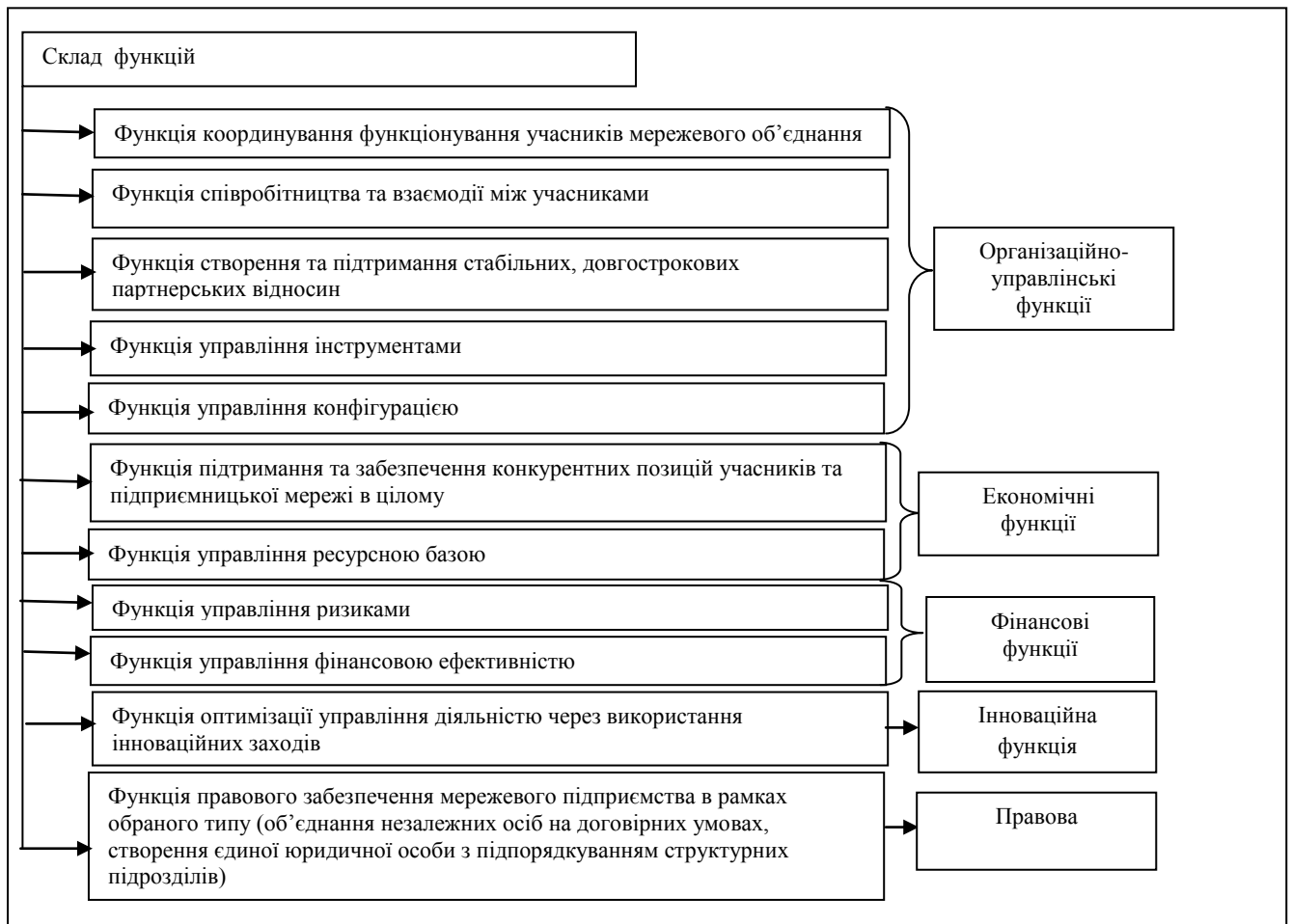


Рис. 1.2. Функції мережевих підприємств

Джерело: авторська розробка за матеріалами [15; 30; 31]

В дослідженні систематизовано наукові погляди щодо проблеми визначення соціально-економічної необхідності, ідентифікаційних ознак та функцій мережевого підприємства. З огляду на визначені засади соціально-економічної необхідності створення та взаємодії, враховуючи ідентифікаційні ознаки мережевих структур було представлено авторське трактування вказаного поняття. Визначено, що вказане трактування обумовлює розвиток теоретичної бази щодо вказаної проблематики, так як в його змісті передбачено акцент на найбільш значущих категоріях мережевих підприємств.

## 1.2. Сучасні типи мережевих підприємств

Змінний характер сучасного середовища, його турбулентність вимагають кардинального перегляду правил організації та функціонування підприємств. Стрімкі процеси глобалізації економіки, прогресивна диверсифікація діяльності підприємств, як географічних (міждержавних, міжнародних), так і культурних, роблять необхідним забезпечення доступу та використання знань щодо особливостей місцевих ринків, процесів, технологій, продуктів. Середовище стає все більш невизначеним, що, з одного боку, вимагає здатності швидко реагувати на зміни ринку і технології, а з іншого боку, вказує на потребу розподілу ризиків діяльності з іншими суб'єктами, здатними їх прийняти. Потреба у миттєвій реакції на ринкові зміни, особливо якщо це стосується міжнародного напрямку бізнесу, де охоплено ринки багатьох країн, не дає змоги компаніям на відповідному рівні самостійно забезпечувати всі сфери управління (інформаційна, кадрова, технологічна, виробнича, маркетингово-збутова, фінансова сфери). Сучасні умови вимагають від суб'єктів підприємництва звертатися за допомогою до тих або інших підприємств супутніх галузей, які спеціалізуються за певними напрямками діяльності, що дає змогу реалізувати загальну стратегічну ініціативу значно дешевше та більш якісно, аніж це було б здійснено самостійно. Для оптимізації та підвищення ефективності бізнесу, особливо міжнародного, певного поширення набуває створення мережевого підприємництва, коли основний суб'єкт господарської діяльності укладає відносини з підприємствами із супутніх сфер, а сам концентрується навколо базових компетенцій. Також можливі інші інтеграційні об'єднання між суб'єктами різних країн (партнерські поглинання), які сприяють успішній адаптації на міжнародному ринку. Спектр видів мережевого підприємництва є достатньо широким, він не є сталим і може змінюватись дуже швидкими темпами, пов'язаними з процесами глобалізації, інформаційними

технологіями. Зважаючи на це, слід відмітити, що в рамках наукових підходів важливим є вивчення як традиційних типів мережевих підприємств, так і тих, що тільки виникають в сучасних ринкових умовах. Достовірне розуміння комплексу типів мережевих підприємницьких структур може забезпечити об'єктивність, вірність оцінки стану та характеристики цих об'єднань.

Розглянемо основні сучасні типи мережевих підприємницьких структур, які функціонують в сучасних умовах розвитку. Для наочності та забезпечення системного огляду, виділення найбільш універсальних підходів можемо запропонувати використання певних класифікаційних ознак, які ідентифікують основні характеристики таких суб'єктів підприємницьких об'єднань. Методичною основою дослідження обрано: метод системного підходу, який із застосуванням певних ознак дозволить виокремити найбільш поширенні суб'єкти аналізу; метод універсалізації, який сприятиме виробленню узагальненого підходу до класифікації типів мережевих підприємств; порівняльний метод, із застосуванням якого здійснюється порівняльна оцінка наукових підходів щодо вказаної проблематики.

На першому етапі нашого дослідження проаналізуємо основні класифікаційні ознаки, за якими в рамках наукових підходів виділяють типи мережевих підприємств. В сучасному бізнес-середовищі існує більше типів підприємств даної категорії, аніж ознак, за якими їх можна класифікувати. Зокрема, за класифікацією галузевого спрямування можна виділити транспортні, аптечні, технологічні, виробничі, логістичні та інші мережеві підприємницькі структури. Але класифікаційна ознака дозволяє створити певні подальші орієнтири, за якими виокремлюють такі підприємницькі об'єднання. Іноді вказівка на певну класифікаційну ознаку (наприклад, галузеву належність) визначається навіть в самій назві мережевого об'єднання. Розуміння різноманіття класифікаційних ознак, за якими визначають типи підприємницьких мереж дозволяє оцінити рівень розвитку

суспільства, економіки тощо. Аналіз положень наукових праць [32; 33] свідчить, що з розвитком глобалізаційних процесів, поширенням високотехнологічних виробництв та систем, в міжнародній економіці визначається тенденція виникнення широкого спектру відмінних ознак, за якими можна класифікувати такі об'єднання. Це пояснюється їх ускладненням, зміною природи, форм та строків об'єднання. Сучасні учасники ринку прагнуть до мережевих інтеграцій для того, щоб встигати за зміною умов середовища, а деякі з них взагалі орієнтовані на те, щоб диктувати ринку нові правила та підходи, створювати тренди тощо.

По-перше, ми пропонуємо комплексний перелік класифікаційних ознак типів мережевих підприємницьких структур, який враховує орієнтир на основні традиційні напрямки розвитку, зокрема, організаційно-управлінський, правовий, маркетингово-організаційний та часовий, територіально-географічний, галузевий, напрямок формату діяльності та рівня динамічності. Серед досліджень, в яких подано класифікаційні ознаки типів мереж згідно із зазначеним науковим підходом можемо відмітити праці: О. Ключкової [34, с. 5], Т. Пікуш [35, с. 8], О. Кавун [36, с. 98], Н. Селезньової [37, с. 26], А. Ліманського [38], О. Сущенко, Л. Буздакова [16], О. Карліної [39], В. Вайлунової [1, с. 57], П. Іжевського [18], Р. Майлса, К. Сноу, Х. Колемана [40].

В рамках цього підходу можна відмітити класифікацію ознак мережевих підприємницьких структур, розроблену О. Ключковою [34, с. 5]. Авторка вважає, що в сучасних умовах розвитку середовища найбільш доцільно виокремлювати мережеві об'єднання в межах таких семи класифікаційних ознак, зокрема:

- 1) ознаки масштабів діяльності, яка може характеризуватись міжнародними, регіональними та національними рисами. Відповідно, за твердженням дослідниці, існують національні, міжнародні та регіональні

мережеві підприємства. Можемо підтримати авторку, оскільки така ознака характеризує мережі і не може ідентифікувати традиційні підприємства;

2) ознаки методів управління, в складі яких виділяються метод централізації та метод децентралізації. Відповідно до цієї ознаки О. Клочковою [34, с. 5]) виділяються централізовані, децентралізовані мережеві підприємства. Централізовані мережеві підприємства мають вертикальну, ієрархічну організацію управління, а децентралізовані – функціонують в рамках горизонтальної взаємодії учасників, на основі самоорганізації, договірних домовленостей, вихід одного з учасників не може суттєво вплинути на загальну ефективність діяльності всього об'єднання, оскільки він може бути замінений на іншого;

3) ознаки моделей управління мережевими підприємствами. За твердженням О. Клочкової [34, с. 5], серед таких моделей можна виокремити, зокрема, інвестиційну, централізовану, холдингову, гібридну тощо. В даному випадку мова йде про централізований або децентралізований, і можливо частково централізований (частково децентралізований) механізм управління мережевими підприємницькими структурами. Вказівка авторки на інвестиційну, холдингову модель, на нашу думку, є не зовсім коректною через організаційно-економічні особливості природи цих організацій. Зокрема, в холдингах використовується, переважно, централізоване управління, хоча є випадки, коли на умовах горизонтальної інтеграції об'єднуються підприємства для забезпечення ефективного розподілу інвестиційних коштів, диверсифікації виробництв тощо [41]. Інвестиційні компанії, також, як і холдинги, працюють більшою мірою із застосуванням централізованих методів управління, хоча є виключення і зустрічаються децентралізовані організації такої категорії [42]. Відповідно, оскільки в контексті вказаної класифікації поняття методів підмінюється моделями, доцільно не використовувати цю ознаку при типологізації тих, які характеризують основні характерні риси сучасних мережевих підприємств;

4) організаційно-правової ознаки. Залежно від цієї ознаки передбачено поділ підприємств мережевого типу за сучасними організаційно-правовими формами підприємництва. В кожній країні в рамках діючого законодавства існують різні організаційно-правові форми підприємництва, і суб'єкти бізнесу самостійно обирають найбільш прийнятні варіанти об'єднання;

5) ознаки галузевої належності (спеціалізації). Як свідчить аналіз галузевого розвитку деяких крупних міжнародних корпорацій мережевого типу, одні з них орієнтовані на функціонування в рамках однієї, обмеженої кількості галузей, але багато з таких об'єднань працюють у різних галузях. При цьому, останні часто є централізованими компаніями, наприклад, Samsung Group, яка працює майже в десяти галузевих напрямках (електронній (мікроелектроніці та електроніці), важкій, хімічній промисловості, будівництві, страхуванні, фінансово-кредитній сфері, інших сферах) [43];

6) ознаки характеру формату функціонування, а саме, передбачається поділ суб'єктів мережевого підприємництва за одноформатними та мультиформатними ознаками. Мається на увазі кількість напрямків діяльності, хоча вони зазначаються більшою мірою при поділу таких об'єднань за ознаками галузевої належності (спеціалізації). Але, навіть в рамках певної галузі мережева підприємницька структура може працювати в рамках розвитку різних напрямків діяльності. Зокрема, можна навести приклад класичного багатоформатного мережевого підприємства, яке функціонує в одній галузі. А саме, Група компаній «Актив» (Україна), працює в сфері ІТ технологій, серед основних напрямків її діяльності такі: здійснення комплексної підтримки роботи бухгалтерів (інформаційно-програмні засоби та сервіси для бухгалтерів); проведення он-лайн навчання та підвищення кваліфікації фахівців в сфері бухгалтерського обліку, менеджменту, фінансової справи тощо; послуги з комплексного аналізу рівня

професійної підготовки фахівців в сфері фінансів; надання послуг з проведення он-лайн заходів, вебінарів тощо [39];

7) ознаки стану розвитку, залежно від якої мережеві підприємства поділяють на динамічні та стабільні. Можна припустити, що в даному випадку передбачено орієнтир на теорію розвитку суб'єктів, і ознака динамічності передбачає стійкий розвиток, а ознака стабільності – підтримання певних ринково-економічних, інноваційних, організаційних характеристик на певному рівні.

В контексті зазначеного наукового підходу слід відмітити типологізацію основних ознак, за якими можна охарактеризувати сучасні мережеві підприємства, подану Т. Пікуш [35, с. 8]. Бачення автором вказаного типу ознак майже схоже з положеннями наукової праці О. Клочкової [34, с. 5].

Слід звернути увагу на іншу класифікацію ознак мережевих підприємницьких структур, сформульовану О. Кавун [36, с. 98] в рамках першого наукового підходу. За твердженням авторки, мережеві підприємства можна поділяти за наступними ознаками, зокрема:

1) за ознакою структурних форм. Дослідниця відмічає, що відповідно до вказаної ознаки мережеві підприємницькі мережі слід категоризувати за типами ієрархічних, комбінованих та неієрархічних об'єднань. Як справедливо зазначає авторка, окрім централізованих, децентралізованих, існують також частково централізовані та частково децентралізовані мережеві підприємства, які відносяться до комбінованих (гібридних);

2) за ознакою рівня взаємодії учасників мережевого партнерства. Залежно від даної ознаки О. Кавун [36, с. 98] виокремлює мережеві підприємства створені на рівні горизонтальної або вертикальної, вертикально-горизонтальної взаємодії об'єднання (гібридної);

3) за ознакою характеру (видів) диверсифікації напрямків взаємодії учасників об'єднання. В рамках дослідження О. Кавун [36, с. 98]

виокремлено споріднену та неспоріднену диверсифікацію діяльності учасників мережевого підприємницького об'єднання;

4) за ознакою масштабів функціонування. Залежно від вказаної ознаки авторка виділяє місцеві, регіональні, міжрегіональні, міжнародні (світові), національні мережеві підприємницькі структури;

5) за ознакою цільового орієнтування створення мережевого об'єднання (маркетингово-організаційною ознакою). Залежно від цієї ознаки О. Кавун [36, с. 98] виділяє низку можливих типів таких підприємницьких структур, зокрема, вона вказує на: мережі, учасники яких об'єднуються в цілях зміцнення ринкових позицій, більшою мірою, завдяки експансії; мережі, учасники яких об'єднуються для реалізації основних компетенцій та функцій (кожен в рамках свого напрямку); мережі, створені для впровадження, здійснення певних проектів, які можуть бути реалізовані в рамках довгострокової, середньострокової перспективи; мережі, створені для підвищення ефективності за рахунок ефекту масштабу від об'єднання ресурсної бази (синергетичного ефекту) (в даному випадку при об'єднанні також можливий синергетичний ефект за рахунок мінімізації витрат); мережі, створені для здійснення партнерств на умовах обмінів (передавань) ключових компетенцій тощо;

б) за часовою ознакою створення мережевих підприємницьких структур. О. Кавун [36, с. 98] вказує, що такі мережеві об'єднання можуть створюватись як на довгострокових, так і на середньострокових умовах партнерства.

Можна запропонувати розглянути класифікаційні ознаки мережевих підприємницьких структур, визначені Н. Селезньовою [37, с. 26] в розрізі першого наукового підходу. Відповідно до поглядів дослідниці, мережеві суб'єкти підприємництва систематизуються залежно від таких ознак, зокрема:



1) ознаки масштабу функціонування, яка дозволяє виокремлювати глобальні, національні, регіональні, локальні мережеві підприємницькі об'єднання. Акцент на глобальному характері масштабу функціонування передбачає досить широке територіальне охоплення країн, яке не під силу багатьом мережевим структурам;

2) ознаки суб'єктів-учасників мережевого підприємницького об'єднання. В складі таких суб'єктів Н. Селезньова [37, с. 26] виділяє: фізичних осіб (відповідно до законодавства України, це можуть бути фізичні особи-підприємці (науковці, фахівці в тій або іншій сфері); юридичних осіб (різні організаційно-правові форми); держави; різних суб'єктів. Склад так званих різних суб'єктів може бути представлений досить широким колом учасників. Якщо це інноваційно орієнтована мережева структура, то до її складу повинні входити установи, заклади, що функціонують в сфері НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт). Інтеграція крупних інноваційних компаній з учасниками в сфері НДДКР є більш зручною, вигідною, аніж замовлення послуг у цих суб'єктів. А саме: головне підприємство, якому потрібно розробити, впровадити, апробувати інноваційну розробку в умовах інтеграційної співпраці з мережевим партнером в сфері НДДКР, може контролювати весь процес, впливати, в рамках своїх компетенцій на його швидкість, проходження, результативність; за рахунок ефекту масштабу (постійної співпраці) є можливість здійснення меншого рівня витрат на НДДКР, аніж, якби ці роботи виконувались зовнішнім виконавцем;

3) ознаки повноти взаємодії між учасниками (структурними підрозділами) мережевого підприємства. Залежно від вказаної ознаки сучасні мережеві об'єднання можна поділити на ті, які функціонують на умовах всеохоплюючих зв'язків і ті, які співпрацюють тільки за певним напрямком. І ті, і інші відносини можуть регламентуватись відповідно до умов договірних

угод, якщо співпрацюють учасники, а не функціонує монолітне мережеве підприємство;

4) ознаки характеру зв'язків. Згідно з підходом Н. Селезньової [37, с. 26], за цією ознакою можна виділити мережеві підприємства, що функціонують на умовах довгострокової (стабільної), короткострокової (дискретної), змішаної (за характером зв'язків) співпраці між учасниками об'єднань. Сучасні мережеві підприємницькі структури мають високий рівень інноваційності в сфері організаційно-управлінських трансформацій, прийняття нових управлінських рішень тощо. Відповідно, на сьогоднішньому етапі розвитку мережевої економіки короткострокова співпраця можлива не тільки для всіх учасників такого партнерства, а для всієї мережі та окремих учасників, взаємовідносини з якими є більш вигідними для обох сторін саме в такому форматі.

Алгоритм такої співпраці виглядає так:

- відкривається проект, за яким запрошують (на конкурсній, без конкурсної основи) партнера, який погоджується співпрацювати на тих або інших умовах;

- оформляються взаємовідносини (в усній та документальній або тільки усній формах). Передбачено укладання договорів про наміри про співпрацю для учасників, які прийняли рішення про партнерську співпрацю на короткострокових умовах (децентралізованих мережевих суб'єктів бізнес-середовища). Короткострокова співпраця можлива тільки для функціонування децентралізованих мережевих підприємницьких структур;

- відбувається реалізація проекту. Учасник мережевої підприємницької структури виконує завдання, функції, прийняті на себе в рамках договірних домовленостей. Реалізація проекту може здійснюватись в рамках єдиної разової роботи або локальних робіт (виробництв) впродовж короткострокового періоду;

- закінчується проект. Факт закінчення проекту відповідно до договірних домовленостей (договору);

- учасник, який був задіяний у його реалізації полишає мережеву структуру. Вихід учасника зі складу мережевого підприємницького об'єднання в умовах інноваційного розвитку не супроводжується змінами в ефективності функціонування такого об'єднання, реінтеграція одного з партнерів проходить непомітно для всієї структури (з точки зору управління організацією, економічної та соціальної ефективності, ринкових позицій);

5) ознаки характеру виникнення мережевих підприємницьких структур. Згідно з цією ознакою Н. Селезньова [37, с. 26] виділяє мережеві підприємства, створені випадково (стихійно) та мережеві підприємства, сформовані цілеспрямовано для досягнення певних цільових орієнтирів тощо;

6) ознаку цільових орієнтирів створення мережевого об'єднання. Дослідниця [37, с. 26] вказує, що до таких цілей слід відносити економічні та соціальні цілі;

7) ознаку можливості законодавчого регулювання діяльності мережевого підприємства. Якщо таке об'єднання функціонує як юридична особа, до неї вживаються законодавчі норми, що застосовуються до таких суб'єктів господарювання, якщо це об'єднання, створене на усних договірних домовленостях, то регламентуванню підлягають тільки взаємовідносини між учасниками співпраці;

8) ознаку централізації мережевих підприємницьких структур. В розрізі цієї ознаки дослідниця [37, с. 26] виокремлює визначені централізовані та децентралізовані мережеві підприємства.

В рамках вказаного першого наукового підходу можемо проаналізувати класифікацію ознак мережевих підприємств, представлену А. Ліманським [38]. За твердженням автора, серед ключових ознак, які дозволяють ідентифікувати мережеві підприємства, слід виокремити:

- територіальну ознаку, яка передбачає виділення міжнародних та національних підприємницьких структур мережевого типу. Автор обмежується тільки міжнародною та національними рисами територіальної ознаки мережевих підприємств;

- ознаку координації діяльності мережевого підприємства. Згідно з твердженням автора, за цією ознакою можна виділити: мережеві підприємницькі структури бюрократичного типу (з централізованим управлінням, існуванням єдиного координаційного центру); мережеві підприємницькі структури, що функціонують на умовах юридичної незалежності учасників об'єднань (кожен учасник виконує відповідні функції та задачі).

Незважаючи на узагальнюючий характер ідентифікації мережевих об'єднань в контексті першого наукового підходу, визначення окреслених організаційно-економічних ознак дозволяє представити загальну картину територіального охоплення діяльності мережевого підприємства та рівня централізації (самостійності) його учасників. Автор підтвердив актуальність використання двох вказаних ознак для типологізації мереж.

Відповідно до умов вказаного першого підходу слід підкреслити виділення організаційно-управлінської класифікаційної ознаки, подане О. Сущенко, Л. Буздаковим [16]. Відповідно до положень наукового дослідження авторів з огляду на вищезазначену ознаку (організаційно-управлінську класифікаційну ознаку) можна виокремити:

- мережеві структури, учасники яких об'єднані на умовах ієрархії. Такі об'єднання функціонують на умовах співпраці великого та малих суб'єктів підприємництва, при чому останні виконують супутні завдання та функції. Така співпраця дає змогу сконцентруватись навколо власних компетенцій, основних напрямків діяльності. За твердженням О. Сущенко, Л. Буздакова [16], домінуюче положення в мережевому об'єднанні дозволяє головному підприємству самостійно обирати учасників партнерства з огляду на їх

адаптивність, гнучкість, готовність до прийняття умов співпраці, рівень якості послуг та продукції тощо. Як справедливо відмічають дослідники [16], в рамках такого співробітництва малі суб'єкти бізнесу втрачають юридичну та ринкову незалежність щодо прийняття самостійних управлінських рішень;

- мережеві структури, учасники яких інтегровані на засадах децентралізації, мають юридичну самостійність, співпрацюють на умовах взаємної підтримки та рівноправного партнерства. О. Сущенко, Л. Буздаков [16] вказують, що цей тип мережевих об'єднань може формуватись в рамках певного напрямку діяльності, території для підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) учасників мережевої структури. Також дослідники відмічають, що процеси управління, основані на саморегуляції, формулюються в рамках спільного цільового орієнтування (в економічній, ринковій сферах), рівної співпраці, сприяють виникненню інноваційних форм менеджменту щодо вказаного аспекту керівництва, підвищують рівень економічної безпеки, спрощують управлінські завдання щодо їх функціонування.

Схожу позицію щодо пріоритетності поділу мережевих підприємницьких структур за організаційно-управлінською класифікаційною ознакою (централізовані, децентралізовані) висловлює О. Карліна [39]. Авторка висловлює думку, що:

- децентралізовані мережеві підприємства можуть називатись компаніями-мережами, представленими інтеграційним об'єднанням юридично незалежним учасників, задіяних для виконання окремих завдань та функцій. При цьому, дослідниця зауважує, що в умовах такого типу інтеграції малі підприємства акумулюються навколо головної великої компанії, яка є так званим ядром мережевого підприємницького об'єднання. Ці малі підприємства, за твердженням О. Карліної [39, с. 49], функціонують, переважно, в сфері постачання, дистрибуторства. Функціонування підприємств супутніх (додаткових) сфер може бути пов'язане з

обслуговуванням за різними напрямками, зокрема, надання сервісних послуг покупцям інформаційно-комунікаційних технологій та засобів;

- централізовані мережеві підприємства можна також називати мережами-компаніями, учасники яких, за твердженням О. Карліної [39, с. 49], інтегруються в складі окремого майнового суб'єкта. Авторка зауважує, такі об'єднання формуються, переважно, за рахунок юридично незалежних учасників, які працюють відповідно до єдиної цілі, в умовах єдиних інформаційних потоків. Тобто, дослідниця висловлює чітку власну позицію про те, що склад таких мережевих об'єднань може бути представлений юридично незалежними учасниками.

Аналогічний погляд на виокремлення мережевих підприємств згідно з організаційно-управлінською класифікаційною ознакою представлений в положеннях наукового дослідження В. Вайлунової [1, с. 57]. Згідно з авторським підходом, залежно від організаційно-управлінської класифікаційної ознаки досліджувані суб'єкти можна систематизувати за типами:

1) внутрішньофірмових корпоративних мереж, основаних на засадах корпоративного управління та підпорядкування структурних одиниць єдиному керівному центру. Цей тип мережевих підприємницьких структур передбачає централізоване управління;

2) міжфірмові мережеві підприємницькі структури, функціонування яких основане на вертикальних зв'язках. В рамках такого партнерства, за твердженням авторки [1, с. 57], формуються відносини з постачальниками, споживачами певних видів продукції, які використовуються для створення іншої і подальшого збуту. Дослідниця відмічає, що це також можуть бути освітні, інноваційні, маркетингові, інформаційні, інтеграційні мережеві структури, які створюються з чіткою вертикаллю управління, яке здійснюється на рівні єдиного центру;

3) міжфірмові мережеві підприємницькі структури, функціонування яких ґрунтується на горизонтальних зв'язках. Вказані мережеві партнерства здійснюються на договірних умовах, в управлінні немає централізованого підходу. Склад учасників таких мереж може бути різним залежно від галузевого орієнтуру, напрямків діяльності тощо.

В рамках першого наукового підходу можна відмітити типологію мережевих суб'єктів бізнесу, викладену П. Іжевським [18], Р. Майлсом, К. Сноу, Х. Колеманом [40], який передбачає виокремлення:

1) внутрішніх мережевих підприємств, не пов'язаних з суттєвим виведенням діяльності власної компанії за внутрішньофірмові рамки, але таких, що забезпечують залучення ринкових суб'єктів до реалізації цільових засад, використовують власні можливості та потенціал для створення мережі структурних одиниць. Тобто, можлива інтеграція на умовах входження інших суб'єктів в якості структурних елементів, які в подальшому стають підпорядкованими підрозділами, також може здійснюватись створення додаткових мережевих підрозділів. Відповідно, такі мережеві об'єднання на рівні керівництва самостійно вирішують питання розширення або скорочення складу;

2) статичних (стабільних) мережевих підприємств, представлених постійним складом учасників. Ця категорія мережевих структур може бути як централізованою, так і децентралізованою;

3) динамічних мережевих підприємств, в складі яких відбуваються постійні зміни учасників. Відповідно, такі мережі мають певний координаційний центр (головну фірму), який відповідно до власних потреб залучає до співпраці на короткострокових умовах тих або інших суб'єктів (в сфері НДДКР, виробництва, надання послуг (виконання робіт), маркетингу, менеджменту, інформаційних технологій тощо).

По-друге, слід відмітити науковий підхід, який передбачає класифікацію видів мережевих підприємств залежно від логістичної ознаки

взаємодії. Логістика є фундаментальною основою розвитку, опанування ринкового середовища, об'єднання та забезпечення взаємодії на її основі виступає рушійним фактором успіху суб'єктів.

В межах даного наукового підходу можемо відмітити типологізацію суб'єктів (в тому числі мережевих структур), подану в дослідженні В. Алькеми [8]. Відповідно до положень концепції розвитку ланцюга поставок, визначної автором, можна виділити такі види взаємодії на рівні:

- внутрішнього ланцюга (коли охоплені внутрішні логістичні процеси між учасниками);
- логістичного каналу поставок (у випадку охоплення підприємства та бізнес-партнера (споживача або постачальника);
- ланцюга поставок (забезпечено охоплення, узгодження процесів постачання, випуску, реалізації продукції, сприяння задоволення споживацького попиту);
- логічної мережі, в рамках якої ланцюг поставок забезпечено високим рівнем комплексності рішень та динаміки змін за основними сферами взаємодії.

Дослідник вказує, що рівень розвитку двох змінних, які визначають характер взаємодії (комплексність рішень та динаміка змін) обумовлює характер розвитку суб'єктів, від одного (двох) учасників на рівні внутрішнього каналу поставок до розвинутих логістичних мереж. Вважаємо, що вказаний підхід дає змогу оцінити види мереж залежно від ефективності їх активізації в сфері логістичної взаємодії.

Згідно із положеннями другого наукового підходу можемо визначити позиції А. Роукета, Л. Вауше [44], які пропонують класифікувати бізнес-мережі залежно від територіального характеру логістичної взаємодії. Автори вказують, що можна виділяти:

- локальні вузькотериторіальні пули, які взаємодіють на рівні кількох учасників і націлені на забезпечення внутрішньофірмових процесів;



- локальні вузькотериторіальні пули, які взаємодіють на рівні виробника та трейдерів (займаються реалізацією продукції) в межах територій;

- великі логістичні пули, створені на рівні об'єднання всіх учасників логістичного процесу в межах країни (на міжнародному рівні), які передбачають взаємодію всіх учасників на рівні виробництва, збуту та взаємодії із споживачами стосовно гарантійного обслуговування;

- логістичні пули.

Дослідники зазначають, що вирішальним механізмом забезпечення розвитку суб'єктів залежно від рівня логістичної взаємодії є їх здатність до створення, підтримування соціально-економічних зв'язків.

По-третє, важливою класифікаційною ознакою є характер та особливості інноваційності. Класифікаційний поділ мереж за цією ознакою дозволяє оцінити їх успішність на ринку високих технологій в різних сферах.

В межах третього наукового підходу варто відмітити позиції К. Еберг [45], яка пропонує виокремлювати такі види мереж залежно від типу інноваційності:

- мережі, які задіяні у створенні удосконалень продукції (розвитку існуючих ринків);

- мережі, які функціонують в сфері створення та реалізації радикальних інновацій (які при виведенні радикально нових продуктів, створенні ринків можуть залишатись в межах взаємодії на рівні існуючих зв'язків);

- мережі, які функціонують в сфері створення та реалізації підричних інновацій (які при виведенні новітніх продуктів, створенні ринків можуть залишатись в межах взаємодії на рівні нових зв'язків).

Вважаємо, що класифікація мереж залежно від типу розвитку інноваційності може бути оцінена через встановлення стану їх інноваційного розвитку.

Згідно з третім науковим підходом варто відмітити класифікацію типів мережевих структур залежно від видів інновацій, наведену А. Авасті [46]. А саме, автор вказує, що в контексті орієнтури на інновації слід відзначати:

- мережі, які здійснюють інженерні інновації; мережі, які здійснюють продуктові інновації;
- мережі, які здійснюють управлінські інновації;
- мережі, які здійснюють ринкові інновації.

В цілому поділ мереж за видами інновацій є досить вичерпним, оскільки автором враховано основні сфери упевдіння інноваціями в умовах розвитку мережевих структур.

В межах першого наукового підходу за організаційно-управлінським напрямком слід запропонувати класифікаційну ознаку членства всіх учасників партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації) [авторська пропозиція]. Тип мереж за цією ознакою створений та функціонує на умовах ознаки централізації. Слід відмітити, функціонування мережевого підприємства на умовах централізації може відбуватись не тільки тоді, коли малі підприємства підпадають в повне або часткове юридичне, економічне підпорядкування великому підприємству. Мережеве підприємство може бути створене окремою юридичною особою, і всі ланки мережі в даному випадку є не учасниками, а підрозділами, таких підрозділів може бути багато, вони можуть мати схожі або відмінні завдання, напрямки діяльності, територіальна експансія таких суб'єктів мережевого бізнесу також може мати різні виміри, в тому числі міжнародний. З огляду на це, виділення зазначеної класифікаційної ознаки є актуальним.

На наш погляд, можна розширити положення підходу В. Алькеми (другий науковий підхід) і ввести мережі, які використовують логістичну взаємодію на рівні окремих елементів моделей внутрішнього ланцюга,

логістичного каналу поставок та ланцюга поставок. В умовах бізнес-середовища, яке має інноваційний характер, функціонують утворення учасників, які не підпадають під вказані рамки розвитку через внутрішні стратегічні орієнтири, цільові засади розвитку. Їх логістична організація дійсно побудована на певних елементах вказаних моделей мережевої взаємодії учасників. Зважаючи на вказане, пропонуємо виділити вказаний тип сучасних мереж, який забезпечує розвиток підходу В. Алькеми стосовно теоретичного обґрунтування за даним напрямком.

В контексті третього наукового підходу варто відмітити необхідність поділу мережевих підприємств залежно від ознаки інноваційного характеру продукції (послуг). Безумовним є той факт, що коли випускається високотехнологічна продукція, вона має більш високу додану вартість, аніж продукція сировинного характеру, яка має високу витратомісткість. Інноваційність продукції дає змогу ідентифікувати зв'язок результатів діяльності з ефективністю розвитку високих технологій (рівень інноваційності продукції). Зважаючи на те, що мережеві структури мають більше можливостей, аніж традиційні, інноваційний характер продукції (послуг), зазвичай, є визначальною ознакою таких об'єднань. І рівень інноваційності продукції може свідчити наскільки вказані структури реалізували інноваційний потенціал, створений в умовах взаємодії учасників. Відповідно, пропонуємо виділення класифікаційної ознаки рівень інноваційності продукції, за якою можна категоризувати мережі за цією характеристикою [авторська пропозиція].

На другому етапі дослідження визначимо уніфікований підхід до типології сучасних мережевих підприємницьких структур (табл. 1.1). Наше дослідження враховує основні наукові розвідки, стан функціонування таких підприємницьких структур, перспективні напрямки створення мереж, які мають обмежений характер, але стрімко розвиваються. Дана типологія сформульована на основі врахування положень основних наукових підходів,

авторської пропозиції щодо введення до складу класифікації ознаки членства всіх учасників партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації) та ознаки інноваційного (високотехнологічного) характеру продукції (послуг).

Таблиця 1.1

Типологія сучасних мережевих підприємницьких структур (за станом на початок 2021р.)

№ п/п	Класифікаційна ознака
1	Орієнтир на основні традиційні напрямки розвитку, зокрема, організаційно-управлінський, правовий, маркетингово-організаційний та часовий, територіально-географічний, галузевий, напрямок формату діяльності та рівня динамічності, в т.ч.:
1.1	характеру управління:
1.1.1	централізації:
1.1.1.1	юридичної, економічної, ринкової залежності
1.1.1.2	ознака членства учасників як структурних елементів, які підпорядковані центру [авторська розробка]
1.1.2	децентралізації
1.1.3	гібридного
1.2	територіальних масштабів діяльності: глобальна, міжнародна; міждержавна (в т.ч.: національна, регіональна)
1.3	організаційно-правова ознака (окремі юридичні та фізичні особи-підприємці особи, об'єднані на рівні неформального партнерства або на рівні договорів; об'єднання із створенням юридичної особи, до складу якої входять юридичні та фізичні особи-підприємці особи)
1.4	ознака галузевої належності (спеціалізація): мережеве підприємство певного (декількох) типів спеціалізації
1.5	ознака видів діяльності: мережі, задіяні в певних видах діяльності: мережеве підприємство певного (декількох) або багатьох) видів діяльності
1.6	ознака характеру формату функціонування: одноформатне мережеве підприємство, двоформатне мережеве (трьохформатне) підприємство, мультиформатне мережеве підприємство (коли кількість форматів змінюється)
1.7	ознака характеру (видів) диверсифікації напрямків функціонування учасників об'єднання: мережеве підприємство, створене на умовах інтеграції спорідненої диверсифікації діяльності учасників; мережеве підприємство, створене на умовах інтеграції неспорідненої диверсифікації діяльності учасників.
1.8	Ознака орієнту на цілі формування партнерства учасників (ознака маркетингово-організаційних цільових орієнтирів): мережі, учасники яких об'єднуються для зміцнення ринкових позицій (експансія); мережі, учасники яких об'єднуються для реалізації основних компетенцій та функцій; мережі, створені для впровадження певних проектів, які можуть бути реалізовані в рамках довгострокової, середньострокової перспективи; мережі, створені для підвищення ефективності за рахунок синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів, економії витрат; мережі, створені для здійснення партнерств на умовах обмінів ключовими компетенціями; мережі, створені для реалізації інших цілей, в тому числі інноваційного розвитку (інноваційного лідерства)
1.9	ознака строковості партнерства: мережеве підприємство, створене на умовах довгострокового партнерства; мережеве підприємство, створене на умовах середньострокового партнерства; мережеве підприємство, створене на умовах короткострокового партнерства певних учасників
1.10	ознака суб'єктів-учасників мережі: мережеве підприємство, представлене певним складом учасників (за галузевим, юридичним напрямком)
2	Орієнтир на класифікацію видів мережевих підприємств залежно від логістичної ознаки взаємодії: мережі, які використовують логістичну взаємодію на рівні: внутрішнього ланцюга; логістичного каналу поставок; ланцюга поставок; логістичної мережі; мережі, які використовують логістичну взаємодію на рівні окремих елементів моделей внутрішнього ланцюга; логістичного каналу поставок; ланцюга поставок; мережі, які використовують логістичну взаємодію залежно від територіального характеру зв'язків
3	Орієнтир на характер та особливості інноваційності:
3.1	ознака інноваційного характеру продукції (послуг) [авторська розробка]
3.2	ознака типу інноваційності: мережі, які задіяні у створенні удосконалень продукції (розвитку існуючих ринків); мережі, які функціонують в сфері створення та реалізації радикальних інновацій; мережі, які функціонують в сфері створення та реалізації підричних інновацій
3.3	ознака типів мережевих структур залежно від видів інновацій: мережі, які здійснюють інженерні інновації; мережі, які здійснюють продуктові інновації; мережі, які здійснюють управлінські інновації; мережі, які здійснюють ринкові інновації

Джерело: [авторська розробка]

Наукова новизна розробленого підходу до типології сучасних мережових підприємницьких структур пов'язана з тим, що:

- по-перше, вказане пропозиція орієнтована саме на мережеві підприємства, що функціонують в умовах інноваційного розвитку;

- по-друге, нами враховано сучасні та перспективні тенденції стану таких суб'єктів господарювання, що розширює теоретичну базу дослідження, дозволяє використати подану типологію як наочну картину становлення вказаних об'єднань при визначенні етапів формування економіки мережевого типу.

Представлено оцінку положень наукових підходів стосовно класифікування ознак, які визначають типи сучасних мережових підприємств. Запропоновано розширити традиційні наукові підходи завдяки виокремлення ознаки членства всіх учасників партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації); ознаки використання логістичної взаємодії на рівні окремих елементів моделей внутрішнього ланцюга; логістичного каналу поставок; ланцюга поставок; ознаки інноваційності продукції (послуг). Керуючись матеріалами узагальнення поглядів, поданих в положеннях наукових підходів стосовно узагальнення ознак сформульовано авторське визначення сучасних типів мереж. Авторська пропозиція передбачає специфіку діяльності та становлення даних структур, які працюють в умовах інноваційного розвитку, наведені ознаки обумовлюють розвиток теоретичної бази за даним напрямком. Зокрема, визначено, що зазначена типологія може виступати у якості наочної картини формування зазначених об'єднань при визначенні етапів формування економіки мережевого типу.

### **1.3. Особливості механізму взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку**

Розвиток сучасних мережевих підприємств пов'язаний з тими або організаційно-управлінськими, фінансово-економічними, інноваційними, правовими складовими механізму їх взаємодії, характер яких визначається певними функціями та типологічними ознаками, що обумовлюють становлення відповідних моделей таких підприємств. Встановлення та систематизація складових механізму взаємодії підприємств досліджуваної категорії залежно від основних функцій (зокрема, організаційно-управлінської, фінансової, економічної, інноваційної, правової, перелік та склад яких наведено в підрозділі 1.1, рис. 1.2) дозволить створити уніфіковану теоретико-методичну базу оцінювання та ідентифікації характеру управління розвитком мережевих суб'єктів підприємницької діяльності. В рамках напрямку виокремлення таких складових систематизуємо основні наукові підходи до їх визначення та характеристики. Також вказане дозволить оцінити об'єктивність, можливість використання зазначених наукових підходів в складі уніфікованого підходу, який передбачає ідентифікацію та оцінку моделі механізму взаємодії мережевого підприємства в сучасних умовах інноваційного розвитку.

Дослідимо складові механізму взаємодії мережевих підприємств. Для цього сконцентруємося навколо певного типу мережевих підприємств, зокрема, централізованих та децентралізованих. Цей варіант поділу, як свідчать дослідження положень наукових джерел [39; 34, с. 5; 47, с. 6; 37, с. 26; 16], є основним, в рамках його визначаються різні види таких організацій.

По-перше, здійснимо теоретико-методичне обґрунтування інноваційної складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Мережеві підприємства у порівнянні з традиційними підприємствами, особливо в

високотехнологічних сферах діяльності, характеризуються використанням інноваційного підходу як щодо загального корпоративного управління, так і стосовно керування певними сферами діяльності, підрозділами, структурними учасниками тощо. Встановлення особливостей ознак інноваційного напрямку управління мережевою взаємодією може сприяти розумінню факторів створення синергетичного ефекту на таких підприємствах. В наукових працях зустрічаються різні підходи до питання методичного забезпечення оцінки стану та особливостей інноваційного управління мережевою взаємодією. Зокрема, в рамках наукового дослідження М. Передерій [48, с. 191] розглядається підхід до оцінки частки інноваційно активних виробничих систем в загальній структурі організації, параметри інноваційного розвитку мережевих структур, частки інноваційної продукції в загальному обсязі продукції мережевого підприємства. Твердження про доцільність використання показника частки інноваційної продукції в загальному обсязі продукції мережевого підприємства в рамках аналізу інноваційного управління зустрічається в інших наукових працях, зокрема, в дослідженні О. Нікуліної [49]. Також є наукові підходи, пов'язані з оцінкою інноваційного потенціалу суб'єкта підприємництва за основними сферами управління, визначенням рівня ефективності інноваційної діяльності. Зокрема, О. Гадзевич, І. Матвійчук [50, с. 102-103] пропонують авторську методику за вказаними напрямками дослідження. Згідно з положеннями авторського підходу, зазначена оцінка повинна охоплювати систему кількісно-якісних оціночних показників. На наш погляд, використання якісних оціночних показників потребує залучення зовнішніх експертів, що ускладнює операціоналізацію, вимагає створення критеріальних параметрів, пов'язаних з оцінкою в рамках певних видів діяльності. Зважаючи на вищезазначене, для достовірної оцінки рівня інноваційного управління мережевими підприємствами пропонується

використання кількісних показників оцінки, серед яких можливий вибір найменш дискусійних, а саме:

- показника обсягу витрат на інноваційну діяльність за мережевим підприємством в цілому, структурними підрозділами (для централізованих мережевих підприємств), структурними учасниками (для децентралізованих мережевих підприємств);

- показника частки витрат на інноваційну діяльність за структурними підрозділами (для централізованих мережевих підприємств), структурними учасниками (для децентралізованих мережевих підприємств);

- показника джерел фінансування зазначених витрат на інноваційну діяльність (за структурою);

- показника ефективності інноваційної діяльності (може використовуватись як інтегральний комплексний показник, так і показник рентабельності витрат на інноваційну діяльність за мережевим підприємством в цілому, структурними підрозділами (для централізованих мережевих підприємств), структурними учасниками (для децентралізованих мережевих підприємств).

Важливим аспектом достовірності аналізу стану інноваційного розвитку мережевих підприємств є об'єктивне методичне забезпечення, яке б відповідало умовам функціонування, напрямку діяльності, було б оптимальним для українських підприємницьких структур. Вивчення наукової думки щодо вказаної проблематики дозволило відмітити, що автори пропонують використовувати [51; 52; 53; 54]:

- 1) метод «чорної скриньки», який передбачає загальну оцінку рівня інноваційної активності підприємства, що визначається як середньозважена сума індикаторів інноваційної активності (інноваційних факторів), скоригованих на їх питому вагу. В якості інноваційних факторів, зазвичай, обирають наступні: рівень сприйняття інформації щодо інновацій в зовнішньому середовищі підприємства та здатність персоналу до участі у



створенні інноваційних продуктів (послуг); рівень забезпеченості інноваційних процесів підприємства ресурсами (всі ресурси); рівень розвитку інноваційних процесів на підприємстві; рівень системи управління інноваційними процесами за всіма сферами; рівень актуальності, якості, комерціалізації інноваційних продуктів (послуг) підприємства; рівень економічного ефекту управління інноваційними процесами підприємства;

2) метод оцінки комплексного показника інноваційної активності підприємства, який визначається за сумою елементів інтелектуальності (рівня розвитку інтелектуального капіталу), інноваційності (рівня інноваційного розвитку), інновативності (здатності до інноваційного розвитку), скоригованих на їх питому вагу;

3) метод системного аналізу моделей інноваційної активності відповідно до еталонних зразків, які існують на сучасному етапі розвитку. Серед таких моделей можна виділити, зокрема: холістичну модель (основана на успішному знанні, формуванні та використанні особистісних мотиваційних установок кадрів в цілях забезпечення реалізації завдань підприємства); моделі управління інноваційним розвитком, основані на використанні стратегії створення нових знань, стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку, інжиніринговій стратегії, яка пов'язана з пріоритетним управлінням технологічної складової інноваційних процесів тощо;

4) методи оцінки локальних показників інноваційного розвитку. Дослідження таких показників пропонується аналізувати в динаміці з виявленням факторів змін.

Методичне забезпечення оцінки за вказаним напрямком можна запропонувати побудувати із використанням традиційних методів аналізу (методу системного підходу (забезпечить систематизацію всіх вихідних оціночних даних за вказаним напрямком), методу статистичного аналізу (використовується для оцінки фактичних статистичних даних щодо розвитку

вказаних мережевих підприємницьких структур), аналізу рядів даних (для визначення динамічних змін) тощо) та адаптованої модифікації методу системного аналізу моделей оцінки інноваційної активності відповідно до еталонних зразків, що існують на сучасному етапі розвитку, методу оцінки локальних показників інноваційного розвитку.

Враховуючи визначені вище методи аналізу було розроблено методу оцінки інноваційного розвитку мережевих підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Методика аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств

№ п/п	Етап / показник	Характеристика оціночних показників
1	2	3
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку	
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%) (формула 1.1)	Розраховується як відношення витрат виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру (Svin) до обсягу збуту продукції (послуг) (R) (у %). $Upscinn = Svin / R * 100, \%$ (1.1), де Svin - виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства); R - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2000 Ф. 2), тис. грн. Зростання демонструє ріст наукомісткості
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	Розраховується як відношення нематеріальних активів (р. 1000 Ф. 1) до необоротних активів (р. 1095 Ф 1) (у %). Зростання цього показника є позитивним
1.3	Рівень інтеграції підприємства на міжнародні ринки збуту за обсягом реалізації (In) (%)	$In = Cdin / CD * 100\%$ , де Cdin – обсяг чистого доходу від продажу продукції (послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.; CD - обсяг чистого доходу від продажу продукції (послуг) (в р. 2000 Ф. 2), тис. грн. Зростання є позитивним свідченням росту міжнародної інтеграції. Показник на рівні 70-100% свідчить про високу міжнародну інтеграцію за обсягом реалізації, на рівні 30-69% - про середню, на рівні 0-29% - про низьку.
1.4	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) за рахунок ефекту масштабу (Esv), % (формула 1.2)	$Esv = (Svr - Sv) / Svr * 100\%$ (1.2), де де Svr – сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) кожного з учасників мережевого підприємства за ринковими цінами (визначається за даними мережевого підприємства), тис. грн.; Sv - загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережевого підприємства (р. 2050 Ф. 2). Оцінюється в динаміці, визначаються причини змін за певний період. Збільшення є свідченням використання ефекту масштабу на користь інноваційного розвитку.
2	2-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку	
2.1	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (у %)	Відношення обсягу витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережевого підприємства) до обсягу фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2). Якщо виявлено зростання, відмічається ріст матеріальної мотивації кадрів. Якщо не виявлено залежності – висновки за характером змін
2.2	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	$(См1-См0) / См0 * 100$ – зміни витрат на мотивацію кадрів у попередньому періоду порівняно із звітним, у %, См1 - витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів у звітному періоді (за даними мережевого підприємства), тис. грн.; См0 - витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів у попередньому періоді (за даними мережевого підприємства), тис. грн. $(CDinnov1- CDinnov0) / CDinnov0 * 100$ – зміни обсягів збуту інноваційної продукції (послуг), у %, CDinnov1 - чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) (за даними мережевого підприємства) у звітному періоді, тис. грн.; CDinnov0 - чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) (за даними мережевого підприємства) у попередньому періоді, тис. грн. Якщо виявлена пряма залежність зростання двох показників, характеризуємо ефективність та знання мотиваційних основ стимулювання кадрів, вміння їх будувати

## Прожовження табл. 1.2

1	2	3
2.3	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат (Uskin) (у %)	$Uskin = C_{vpin} / S_v * 100,$ де $C_{vpin}$ – обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури (за даними мережевого підприємства), тис. грн.; $S_v$ - загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережевого підприємства (р. 2050 Ф. 2). Якщо виявлено зростання, констатується збільшення рівня витрат на формування кадрового інноваційного потенціалу.
2.4	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uskin), % (формула 1.3).	Ефективний, якщо $(Up_{scinn1} - Up_{scinn0}) > 0, (U_{skin1} - U_{skin0}) > 0, (1.3)$ Ефективний при процесах скорочення витрат на впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури, якщо $(Up_{scinn1} - Up_{scinn0}) > 0, (U_{skin1} - U_{skin0}) < 0,$ Не ефективний, якщо $(Up_{scinn1} - Up_{scinn0}) < 0, (U_{skin1} - U_{skin0}) > 0,$ де $Up_{scinn1}$ - рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства звітного року; $Up_{scinn0}$ - рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства попереднього року. $U_{skin1}$ – частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат в звітному році; $U_{skin0}$ – частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат в попередньому році.
3	3-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)	
3.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) (у %)	$Cozin = OZ_{inz} / O_z,$ де $OZ$ - балансова залишкова вартість основних засобів мережевого підприємства (р. 1010 Ф. 1), тис. грн.; $OZ_{inz}$ - балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережевого підприємства), тис. грн. Якщо виявлено зростання, відмічається ріст матеріально-технічної системи, яка характеризує інноваційний потенціал розвитку
4	4-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами	
4.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	$Up_{scinn} \geq Up_{scinnpr} \rightarrow$ відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній. $Up_{scinn} < Up_{scinnpr} \rightarrow$ відсутність відповідності задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній Якщо рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства ( $Up_{scinn}$ ) фактично знаходиться в прогностичних межах, більше прогностичних значень – висновок щодо відповідності, якщо даний показник нижчий прогностичного – відсутність відповідності. Прогностичні межі рівня наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства ( $Up_{scinnpr}$ ) встановлюються за внутрішніми даними. Відповідність свідчить про ефективність стратегічного планування та управління
4.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита – коли встановлено, що мережеве підприємство інтегрувалось на міжнародні ринки збуту без створення на цих територіях мережевої структурної одиниці (на рівні централізації або децентралізації). Відкрита - інтеграція на міжнародні ринки збуту із створенням на цих територіях мережевої структурної одиниці (на рівні централізації або децентралізації). Встановлюється за даними мережевого підприємства.

*Джерело: авторська розробка*

Запропонована методика, переважно, основана на використанні параметричних показників, які дають змогу достовірно та об'єктивно оцінити фактичну картину за вказаною проблематикою (перший, другий та третій етапи аналізу, які включають перелік показників, які охоплюють широкий спектр інноваційної діяльності). Методика аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств передбачає вивчення фінансових, кадрових, матеріально-технічних показників та стратегії управління інноваційними процесами. Наукова новизна представленої методики пов'язана з тим, що в

рамках розробки враховано не тільки комплексні показники, що характеризують управління інноваціями в усіх сферах управління, але й інноваційний розвиток на міжнародних ринках, ефект мережевої інтеграції для розвитку інноваційних характеристик (рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг)).

По-друге, розглянемо фінансову складову механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Приймається до уваги, що змішаний тип (поєднання централізованого та децентралізованого) буде віднесений до того, за яким спостерігається переважання сутнісних характеристик.

Питання фінансового забезпечення мережевих підприємницьких структур висвітлювалось авторами з точки зору:

- характеру фінансових транзакцій між структурними учасниками (прямі або непрямі);
- властивостей зв'язків (ознаки та характеристики обсягів фінансових потоків);
- розподілу руху фінансових потоків за структурними учасниками підприємницької мережі та / або територіальними напрямками мережевого підприємства;
- кількості зв'язків (структурних учасників) фінансового обігу на мережевому підприємстві;
- існування відкритого доступу структурних учасників до фінансової інформації всієї мережевої структури;
- збереження фінансової цілісності мережевого підприємства (здатність до продовження функціонування) у разі виходу одного або кількох з учасників.

Такий підхід до розгляду ознак фінансового напрямку механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва подано в положеннях наукового дослідження О. Саввиної [55, с. 66-67]. Також

питання систематизації ознак фінансового забезпечення мережевих підприємницьких структур висвітлювали В. Дидух, М. Братніцкий [57], О. Кулікова [56], В. Чакон [58] тощо. Керуючись основними науковими підходами [56; 55, с. 66-67; 58; 57] до вказаного питання нами було систематизовано та охарактеризовано ознаки фінансової складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Ознаки фінансової складової механізму управління мережевою взаємодією в умовах інноваційного розвитку**

Ознака	Для централізованих мереж	Для децентралізованих мереж
1. Характер фінансових транзакцій між учасниками	Прямі, існує керований центр управління фінансовими транзакціями, залежність всіх одиниць мережі від центру	Прямі фінансові транзакції, пов'язані з виконанням певних договірних умов (усних або письмових), в яких визначено характер такої взаємодії. Непрямі фінансові транзакції, пов'язані із залученням фінансових посередників (банківських установ, інших учасників ринкового середовища)
2. Властивості зв'язків фінансового обігу, в т.ч.:		
2.1. Ознака обсягів фінансових потоків	Ознака обсягів фінансових потоків мережевих підприємств мікрорівня (обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) – до 700 тис. євро на рік). Ознака обсягів фінансових потоків малих мережевих підприємств (обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) – до 4000 тис. євро на рік). Ознака обсягів фінансових потоків середніх мережевих підприємств (обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) – до 40000 тис. євро на рік). Ознака обсягів фінансових потоків великих мережевих підприємств (обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) – понад 40000 тис. євро на рік)	
2.2. Ознака розподілу руху фінансових потоків за учасниками	Ознака переважання обсягу збуту одного або кількох учасників мережі над іншими, ознака рівномірної участі у збуті	
2.3. Ознака розподілу руху фінансових потоків за територіальними напрямками мережі	Існування розгалуженої міжнародної, національної, регіональної мережі	
2.4. Ознака кількості зв'язків (учасників) у створенні фінансових потоків	Різна кількість учасників (залежно від територіальної розгалуженості, масштабів, виду діяльності	
3. Ознака існування відкритого доступу учасників до фінансової інформації мережі	Існує доступ до фінансової інформації, яка необхідна в рамках функціонування учасника, який знаходиться в підпорядкуванні центру	Може існувати доступ, а може і бути відсутнім (залежно від умов договірної співпраці структурних учасників)
4. Ознака збереження фінансової безпеки у разі виходу одного або кількох з учасників	Зберігається фінансова безпека, оскільки управління фінансовими ресурсами здійснюється єдиним центром, і учасники є підрозділами, скорочення яких обумовлюється загальнокорпоративними потребами	Зберігається фінансова безпека у разі, якщо: мережу не залишає крупний учасник, який забезпечував фінансові потоки на значному рівні (від 30% та вище); мережа сформульована так, що фінансові зобов'язання кожного з учасників в процесі функціонування покриваються ним самостійно

\* - поділ мережевих підприємств на мікро-, малі, середні, великі здійснено за існуючою класифікацією підприємств, прийнятою на рівні законодавства України [59]

*Джерело: [авторська розробка]*

Положення представленої систематизації передбачають виділення наступних ознак фінансової складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу, зокрема:

1) Характеру фінансових транзакцій між структурними учасниками за:

- ознакою прямих фінансових транзакцій між структурними учасниками. В рамках авторської розробки передбачено, що для централізованих мережевих підприємств з огляду керування та підпорядкування на рівні єдиного центру використовується такий вид фінансових транзакцій. Стосовно централізованих мережевих підприємств може також використовуватись такий вид фінансових транзакцій між структурними учасниками. Визначається, що прямі фінансові транзакції в умовах децентралізованої мережевої взаємодії пов'язані з виконанням певних договірних умов (усних або письмових), які передбачають вказані фінансові операції;

- ознакою непрямих фінансових транзакцій між структурними учасниками. Згідно із умовами поданої систематизації передбачено, що такий вид транзакцій може використовуватись лише на рівні децентралізованих мережевих підприємств, де в рамках певних договірних домовленостей можуть передбачатись фінансові операції між учасниками із залученням посередницьких структур.

2) Властивостей зв'язків фінансового обігу на мережевому підприємстві за:

- ознакою обсягів фінансових потоків. В рамках цієї ознаки виділено чотири види поділу мережевих підприємницьких структур на мікро-, малі, середні та великі з огляду на їх річні обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг). Відмічено, що до чотирьох категорій мережевих підприємств можуть відноситись як централізовані, так і децентралізовані структури. Нами створено зазначений поділ із

застосуванням положень сучасних законодавчих вимог до класифікації підприємств [59]. В рамках законодавчих вимог (Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні») передбачено поділ підприємств в Україні за масштабами діяльності (мікропідприємства, малі, середні і великі), які ідентифікують відповідно до балансової вартості активів, середньої кількості працівників та обсягів чистого доходу від продажу продукції (послуг) [59]. Зважаючи на те, що в дослідженні розглядаються мережеві підприємства, які можуть забезпечувати взаємодію як на формальному, такі на неформальному рівні, показники їх розвитку можуть не відповідати тим вимогам, що висуваються законодавством, оскільки учасники можуть бути фізичними особами-підприємцями, які не зможуть забезпечити відповідності за деякими параметрами (балансова вартість активів, середньоспискова чисельність працівників). Відповідно, актуальним є встановлення для ідентифікації того критерію, який може відповідати нормам законодавства та буде реалізовано на рівні мереж. Це, зокрема, поділ за фінансовими потоками (обсягом чистого доходу від реалізації продукції (послуг)). Визначення даного критерію, як і інших не регламентується стосовно ідентифікації мережевих структур в Україні, але дозволить забезпечити певні оціночні аспекти. Тобто, на законодавчому рівні немає певних обов'язкових критеріїв щодо віднесення мережевих структур до вказаної категорії. Вибір зазначеного показника дозволить нам подати методичне забезпечення за категорією масштабів залежно від фінансових потоків. В рамках законодавчого орієнтиру щодо класифікації за даним параметром прийнято ідентифікувати підприємства мікрорівня, якщо вони мають обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) на рівні до 700 тис. євро на рік; малі підприємства – до 4000 тис. євро на рік; середні мережеві підприємства – до 40000 тис. євро на рік; великі мережеві підприємства - понад 40000 тис. євро на рік;

- ознакою розподілу руху фінансових потоків за структурними учасниками підприємницької мережі. В складі вказаної ознаки нами виокремлено ознаку переважання обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) одного учасника мережевого підприємства над іншими, ознаку переважання обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) кількох учасників мережевого підприємства над іншими та ознаку рівномірної участі структурних учасників у формуванні чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг). Згідно з умовами поданої систематизації такі ознаки руху фінансових потоків можуть бути характерні як централізованим мережевим підприємствам, так і децентралізованим. Вивчення та ідентифікація цих ознак фінансового розвитку мережевих підприємств дозволяє встановити перелік ланок впливу (структурних учасників) на формування ринкових позицій всього суб'єкта мережевої взаємодії. Потрібно зазначити, що на практиці можна рідко зустріти мережеві підприємства централізованого та децентралізованого типу, структурні учасники яких (структурні одиниці) забезпечували б рівномірні обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг). Навіть, якщо будуть створені схожі зовнішні та внутрішні умови розвитку, цей показник не буде однаковим. Але, коли враховується максимальна кількість факторів (територія, попит, сезонний фактор, платоспроможність на споживацькому ринку, ціновий фактор, інноваційно-технологічні переваги споживачів певних категорій, територій тощо), рівномірність забезпечення за даним показником на рівні структурних учасників мережевого підприємства безумовно зростає;

- ознакою розподілу руху фінансових потоків за територіальними напрямками мережевого підприємства. В рамках вказаної фінансової ознаки виділено поділ централізованих та децентралізованих мережевих підприємств за міжнародним, національним, регіональним розміщенням та фінансовим рухом. Такий розподіл передбачає можливість встановлення



територіального охоплення фінансових потоків досліджуваних мережевих підприємств за вказаними категоріями. Слід відзначити, що сучасні мережеві підприємства, які присутні на міжнародних ринках, також мають мережевих учасників на внутрішніх ринках (національному або регіональному тощо). Встановлення кількості учасників, обсягів виручки за кожним з визначених територіальних напрямків дозволить оцінити характер руху фінансових потоків досліджуваних мережевих підприємств певної галузі;

- ознакою кількості зв'язків (структурних учасників), які задіяні у створенні фінансових потоків. Як свідчать результати авторського підходу, як відносно централізованих, так і децентралізованих мережевих підприємств визначається можливість існування різної кількості структурних учасників. Вказується, що така кількість обумовлюється орієнтиром на певну територіальну розгалуженість, масштаби мережевого підприємства, види та напрямки діяльності тощо. Слід констатувати потребу аналізу динаміки змін кількості зв'язків (структурних учасників), які задіяні у створенні фінансових потоків мережевих підприємств у часовому вимірі, що досліджується. Факти трансформацій можуть пояснюватись як зростанням, розширенням, обумовленими життєвим циклом мережевого підприємства, так і скороченням, зміною характеру підпорядкування (централізацією після децентралізації і навпаки);

3) Ознаки існування відкритого доступу структурних учасників до фінансової інформації всієї мережевої структури. В контексті представленого авторського підходу визначається для учасників централізованих мережевих підприємств можливість доступу до фінансової інформації, яка необхідна в рамках функціонування структурного учасника, який знаходиться в підпорядкуванні центру. Тобто, обумовлюється користування загальнокорпоративними фінансовими даними на рівні структурних учасників мережевих підприємств в рамках їх внутрішніх загальноприйнятих організаційних потреб. Встановлено, що стосовно децентралізованих

мережевих підприємств може існувати доступ, а може і бути відсутнім (залежно від умов договірної співпраці структурних учасників цих структур). Відсутність відкритого доступу для структурних учасників децентралізованих мережевих підприємств може бути пояснена заходами фінансової безпеки на рівні кожного окремого члена та партнерства в цілому;

4) Ознаки збереження фінансової безпеки у разі виходу одного або кількох з учасників. Як показують положення наведеного авторського підходу, у випадку виходу із складу централізованого мережевого підприємства одного або кількох учасників буде збережена фінансова безпека з огляду на те, що управління фінансовими ресурсами здійснюється єдиним центром, і структурні учасники виступають у якості підрозділів, скорочення яких визначається на загальнокорпоративному рівні. Стосовно децентралізованих мережевих підприємств визначено, що за умов виходу із складу одного (кількох) учасників буде збережено фінансову безпеку за певних умов. Зокрема, це може бути досягнуто, коли: мережеву підприємницьку структуру не залишає крупний структурний учасник, завдяки якому забезпечувалось надходження суттєвих обсягів фінансових потоків (від 30% та вище); мережева структура функціонує так, що фінансові зобов'язання кожного з учасників в процесі діяльності мережі покриваються ним самостійно в рамках його договірних зобов'язань.

Відповідно, стосовно централізованих мережевих підприємств, існує менше ризиків втрати фінансової безпеки з огляду на скорочення кількості учасників (структурних одиниць).

Наукова новизна представленої авторської розробки полягає в тому, що вперше запропоновано уніфікований підхід до систематизації та характеристики ознак фінансової складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Цей підхід дозволяє у формалізованому рівні оцінити фінансові особливості механізму управління мережевим

підприємством. Також заслуговує на увагу те, що вказана систематизація створена на основі положень чинного законодавства України щодо класифікації підприємстві.

По-третє, проведемо теоретико-методичне обґрунтування економічної складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. В даному випадку буде розглянуто економічний механізм мережевої взаємодії за напрямком розподілу витрат, отримання та розподілу прибутку. Вказане питання досліджували науковці в розрізі визначення порядку розрахунку прогнозних витрат, прибутку від спільної господарської діяльності на ринку (ринках). Зазначене питання розглядалось, зокрема, в науковому дослідженні Є. Борщева [60], в рамках якого автор наголошує на тому, що учасники мережевої взаємодії за результатами функціонування мережевого партнерства за відповідний період (найчастіше рік) отримують частку прибутку, яка пропорційна витратам на функціонування діяльності. При цьому, вказані витрати можуть вимірюватись у вигляді грошових витрат, у формі ресурсів, що мають відповідний вартісний вимір, послуг, які оцінюються з точки зору ринкової ціни, корисності для мережевого підприємства. Ідея пропорційної участі у мережевому підприємстві висловлюється в багатьох наукових, практичних дослідженнях. А саме, на пропорційний підхід при побудові механізму розподілу прибутку в мережевій взаємодії вказано в положеннях наукових праць Д. Усова [23], В. Катєнєва [61], М. Шерешевої [21]. При цьому, враховуючи зміст вказаних підходів щодо вказаної проблематики, з огляду на матеріали вивчення практики функціонування зазначених суб'єктів економіки необхідно відмітити, що такий розподіл прибутку може бути прийнятним для децентралізованих мережевих підприємств, учасники яких співпрацюють на рівні мережі на підставі контрактних умов. А стосовно учасників централізованих мережевих підприємницьких структур не передбачається

пропорційного розподілу прибутку, що пояснюється підпорядкуванням всіх структурних одиниць єдиному центру управління, функціонуванню їх у вигляді підрозділів (відділів, департаментів тощо). Відповідно, за економічною складовою можна відмітити існування ознаки використання механізму розподілу прибутку пропорційно рівню участі членів мережевого підприємництва на рівні децентралізованого партнерства.

Іншою важливою особливістю економічної складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу є ознака синергетичного ефекту, обумовленого масштабами діяльності та участю структурних одиниць (юридично незалежних учасників або підрозділів при використанні єдиного центру управління). За результатами вивчення наукових матеріалів [62; 63] можна констатувати, що отримання синергетичного ефекту на рівні мережевих підприємницьких структур є позитивним результатом формування та економічного управління. Відповідно, отримання синергетичного ефекту не є обов'язковим результатом діяльності мережевого підприємництва. Зокрема, певні децентралізовані мережеві підприємства з огляду на особливості економічного управління не забезпечують досягнення синергетичного ефекту і функціонують на рівні, який суттєво не відрізняється від того, який був досягнутий за умов окремої підприємницької діяльності структурних учасників за власними проектами. На централізованих мережевих підприємствах при неефективному економічному управлінні також може спостерігатись відсутність синергії за умов зростання масштабів, тобто відбувається збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг), ріст прибутку від реалізації з пропорційним зростанням витрат. Але відсутній додатковий ефект масштабу, який може бути створений за рахунок оптимізації управління витратами, іншими економічними об'єктами. Зокрема, серед прикладів оптимізації економічного управління мережевих підприємств можна виокремити:

- скорочення закупівельної ціни на придбання послуг, товарів, комплектуючих за оптовими цінами, які менші з огляду на збільшення обсягів придбання;

- зменшення обсягів витрат на зберігання, транспортування продукції (в тому числі в досліджуваній інформаційно-комунікаційній сфері: засоби зв'язку, програмне забезпечення, різні інформаційно-комунікаційні засоби тощо) завдяки створенню та функціонуванню власних логістичних центрів, які є можливість відкрити зважаючи на масштаби фінансового капіталу, потенціал суб'єктів досліджуваної категорії тощо.

Вивчення наукових підходів [62; 63; 64] дозволяє констатувати, що синергетичний ефект дорівнює додатковому ефекту, який перевищує просте арифметичне рівняння результатів мережевої взаємодії структурних учасників. Науковці [62; 28; 64] пропонують оцінювати рівень синергетичного ефекту із застосуванням різних оціночних показників. А саме, дослідниками висуваються наступні методичні пропозиції щодо оцінки даного показника (синергетичного ефекту підприємницької мережі):

- за синергетичним ефектом від діяльності структурних учасників досліджуваних мережевих підприємств (прийнятно для децентралізованих мережевих підприємницьких структур);

- за синергетичним ефектом від діяльності структурних підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні єдиного центру, департаментів, відділів, які підпорядковуються, в свою чергу, цим підрозділам (прийнятно для централізованих мережевих підприємницьких структур або окремого визначення синергетичного ефекту від діяльності кожного з структурних підрозділів (департаментів, відділів) децентралізованих мережевих підприємницьких структур);

- за синергетичним ефектом від основної діяльності мережевої підприємницької структури (тієї, що задекларована як основна на рівні досліджуваного мережевого партнерства). Слід відзначити, що оцінка

синергетичного ефекту від основної діяльності може досліджуватись як щодо централізованих, так і децентралізованих мережевих підприємницьких структур. Зокрема, така оцінка для обох категорій мережевих підприємств дасть змогу встановити доцільність вибору певного виду діяльності у якості основного, такого, що дозволяє забезпечити найбільш оптимальний розвиток. Також за допомогою зазначеного виду оцінки можна визначити доцільність мережевого об'єднання порівняно з варіантом, якби структурні учасники функціонували окремо;

- за синергетичним ефектом від супутньої (допоміжної) діяльності мережевої підприємницької структури (тієї, що задекларована як допоміжна на рівні досліджуваного мережевого партнерства). Як і щодо основної, існує сенс здійснювати розрахунок та оцінку синергетичного ефекту від супутньої (допоміжної) діяльності на рівні мережевих підприємств двох категорій. Встановлення рівня такого ефекту дозволить визначити ефективність економічного управління за цим напрямком, визначити потребу диференціації певних аспектів додаткової діяльності, оцінити актуальність мережевого об'єднання порівняно з варіантом, якби структурні учасники функціонували окремо.

Необхідно відзначити, що рівень синергетичного ефекту за вказаними напрямками дорівнює різниці між отриманим (прогнозним) результатом мережевої взаємодії та сумою результатів взаємодії структурних учасників (структурних підрозділів). І можливість забезпечення такого ефекту обумовлюється результативністю економічного управління мережевою взаємодією, яка у великій мірі залежить від вибору учасників, які дозволять досягти встановлених прогнозних результатів. Як вказує Л. Мусаєв [63], за умов відкритості ринку, такі учасники можуть самостійно претендувати на входження до мережі, якщо вони володіють необхідним ресурсним потенціалом та відповідають концепції розвитку мережевого підприємства.

Керуючись вищезазначеним нами було розроблено комплексну характеристику ознак економічної складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Ознаки економічної складової механізму функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку**

Ознака	Для централізованих мереж	Для децентралізованих мереж
1. Ознака розподілу прибутку діяльності в складі мережевої взаємодії	Згідно загальнокорпоративних прогнозів між власниками. Використовується ієрархічний підхід	Пропорційно внеску кожного учасника (юридичної особи або фізичної особи-підприємця) в створення загального прибутку від мережевої взаємодії за певним напрямком діяльності, за всією діяльністю (залежно від участі). Іноді можуть використовуватись інші підходи, якщо це визначено на договірному рівні
2. Ознака синергетичного ефекту від мережевої взаємодії		
- ознака синергетичного ефекту від діяльності структурних учасників досліджуваних мережевих підприємств	Не оцінюється для централізованих мереж	Здійснюється визначення синергетичного ефекту, який забезпечується завдяки діяльності кожного із структурних учасників (порівняння результату від мережевої взаємодії та результату функціонування кожного структурного учасника). Оцінюється синергетичний ефект кожного з учасників мережевої взаємодії
- ознака синергетичного ефекту від діяльності структурних підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні структурних учасників досліджуваних мережевих підприємств, департаментів, відділів, які підпорядковуються, в свою чергу, цим підрозділам	Не оцінюється для централізованих мереж	Здійснюється визначення синергетичного ефекту, який забезпечується завдяки діяльності кожного із структурних елементів (порівняння результату від мережевої взаємодії та результату функціонування підприємства в ринковому просторі на рівні партнерства з посередниками послуг, продукції, сировини, матеріалів)
- ознака синергетичного ефекту від діяльності структурних підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні єдиного центру, департаментів, відділів, які підпорядковуються, в свою чергу, цим підрозділам	Здійснюється визначення синергетичного ефекту, який забезпечується завдяки діяльності кожного із структурних елементів (порівняння результату від мережевої взаємодії та результату функціонування підприємства в ринковому просторі на рівні партнерства з посередниками, постачальниками послуг, продукції, сировини, матеріалів)	Не оцінюється для децентралізованих мереж
- ознака синергетичного ефекту від основної діяльності мережевого підприємства	Здійснюється визначення синергетичного ефекту, який забезпечується за напрямком основної діяльності мережі (порівняння результату від мережевої взаємодії за основною діяльністю та результату функціонування підприємства в ринковому просторі на рівні партнерства з посередниками, постачальниками)	
- ознака синергетичного ефекту від супутньої (допоміжної) діяльності мережевого підприємства	Здійснюється визначення синергетичного ефекту, який забезпечується за напрямком супутньої (допоміжної) діяльності мережевого підприємства (порівняння результату від мережевої взаємодії за супутньою (допоміжною) діяльністю та результату функціонування підприємства в ринковому просторі на рівні партнерства з посередниками, постачальниками)	

*Джерело: складено автором за матеріалами [62; 63; 64]*

Використання вказаних систематизацій та характеристик націлене на методичне забезпечення оцінки рівня економічної складової механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. В рамках представленого авторського підходу охоплено напрямок економічної складової прибутку від мережевої взаємодії та стан синергетичного ефекту мережевих підприємств в розрізі різних сфер.

По-четверте, організаційно-управлінська складова механізму управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу тісно пов'язана з правовою складовою. Зокрема, правова складова визначає юридичний статус мережевого об'єднання (об'єднання окремих юридичних осіб на договірних умовах або функціонування мережевої структури як підприємства з мережевими підрозділами, які підпорядковуються єдиному центру). Також правова складова, в свою чергу, впливає на вибір відповідного підходу до управління організаційними структурами. Зокрема, як показує вивчення наукових праць (А. Асаул, Є. Скуматов, Г. Локтева [15], С. Горбунова [30]), мережеві структури, що функціонують як окремі юридичні особи з єдиним центром управління, переважно, використовують вертикальне управління, взаємодія між структурними учасниками має характер вертикальної інтеграції. І ті, що функціонують як об'єднання юридично незалежних учасників використовують горизонтальні інтеграційні зв'язки, іноді можуть застосовуватись вертикальні елементи управління відповідно до положень договірних умов.

Зважаючи на важливість встановлення стану управлінської взаємодії мережевих структур, актуальним вважаємо використання положень В. Алькеми [7] стосовно ідентифікації її видів. В рамках вивчення управлінських засад розвитку досліджуваних мереж пропонується оцінка видів мережевої взаємодії згідно із теорією концепції ланцюга поставок.



Виявлення виду мережевої взаємодії в рамках логістичного напрямку дасть змогу оцінити ступінь здатності мереж забезпечити підвищення комплексності управлінських рішень та ріст динаміки змін (за основними показниками). Як показує зміст концепції В. Алькеми [7]:

- низький рівень здатності відповідає використанню внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії (коли охоплені внутрішні логістичні процеси між учасниками);

- середній рівень даного параметру, оснований на застосуванні логістичного каналу, залежить від впровадження більшого рівня логістичної організації, а саме, якщо забезпечено охоплення підприємства та бізнес-партнера (споживача або постачальника);

- високий рівень оціночного параметра пов'язаний із використанням ланцюга поставок, коли охоплюються, узгоджуються всі процеси управління та сприяння забезпечення попиту споживачів;

- дуже високий рівень параметра, який ідентифікує логістичну мережу, що може забезпечити високий ступінь комплексності рішень і динаміки змін за основними сферами взаємодії (ринкових, економічних показників розвитку).

Можемо запропонувати розвиток концепції В. Алькеми за рахунок впровадження п'ятого оціночного виду мережевої взаємодії, а саме, прогресивного логістичного утворення, коли здійснюється зростання охоплення певних внутрішніх та зовнішніх процесів управління та / або покращення взаємовідносин із споживачами стосовно задоволення попиту, що обумовлює ріст комплексності рішень та динаміки змін за основними сферами взаємодії (ринкових, економічних показників розвитку). Пропозиція стосовно орієнтиру за даним видом мережевої взаємодії на часткове охоплення певних внутрішніх та зовнішніх процесів управління пояснюється тим, що є мережі, які охоплюють певні логістичні процеси даних категорій і створюють так зване коло членів даних бізнес-відносин. Орієнтир на

процесну складову пов'язане із побудовою мережевої взаємодії із застосуванням моделі внутрішнього ланцюга, часткового використання моделей логістичного каналу та ланцюга поставок. Акцент на покращенні взаємовідносин із споживачами стосовно задоволення попиту, обумовлений можливістю врахування елементів моделі ланцюга поставок. Пропонуємо проведення оцінки виду мережевої взаємодії як складової стану управлінської взаємодії мережевих структур за напрямком ідентифікації моделі таких відносин.

Було систематизовано та наведено характеристику інноваційних, фінансових, економічних, організаційно-управлінських та правових складових механізму взаємодії мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку. Щодо інноваційної складової механізму управління мережевих підприємств відмічено основні оціночні показники, за допомогою яких можна оцінити розвиток вказаною сферою. Для забезпечення дослідження інноваційного розвитку мережевих підприємств запропоновано авторську методику оцінки, основу на використанні параметричних показників, які дають змогу достовірно та об'єктивно оцінити фактичну картину за вказаною проблематикою (перший, другий та третій етапи аналізу, які включають перелік показників, які охоплюють широкий спектр інноваційної діяльності, в тому числі на міжнародних ринках збуту). Методика аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням передбачала вивчення фінансових, кадрових, матеріально-технічних показників та стратегії управління інноваційними процесами. В рамках дослідження фінансової та економічної складової розроблено систематизацію та характеристику відповідних ознак управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Стосовно оцінки управлінської взаємодії мережевих структур пропонується використання положень концепції

ланцюга поставок для вивчення видів даного процесу. Оцінка правової взаємодії передбачає визначення юридичного статусу мереж.

### **Висновок до розділу 1**

В процесі дослідження теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку мережевих підприємств було зроблено наступні висновки:

1. Сутність поняття «мережеві підприємства» полягає у його трактуванні як бізнес-структури учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах. Основними функціями мереж, є: організаційно-управлінські функції (функція координування функціонування учасників мережевого об'єднання, функція співробітництва та взаємодії між учасниками, функція створення та підтримання стабільних, довгострокових партнерських відносин, функція управління інструментами, функція управління конфігурацією), економічні функції (функція підтримання та забезпечення конкурентних позицій учасників та підприємницької мережі в цілому, функція управління ресурсною базою), фінансові функції (функція управління ризиками, функція управління фінансовою ефективністю), інноваційна функція (функція оптимізації управління діяльністю через використання інноваційних заходів), правова функція (функція правового забезпечення мережевого підприємства в рамках обраного типу (об'єднання незалежних осіб на договірних умовах, створення єдиної юридичної особи з підпорядкуванням структурних підрозділів)). Основні ідентифікаційні ознаки цих суб'єктів бізнесу наступні: можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур; «м'яка інтеграція; використання різних видів інтеграційних зв'язків в рамках мережі; ознака розвитку мережевого співробітництва між учасниками

об'єднання, яке може мати як формальний, так і неформальний характер; партнерство у взаємовідносинах; цільова ознака мережевої взаємодії; ознака раціонального спільного використання ресурсів; ознака отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва (або ознака синергізму, синергетичного ефекту); опірність впливу зовнішніх умов з боку мережевої структури; існування координаційного центру діяльності мережі; необхідність мережевої взаємодії, пов'язаної із їх можливістю забезпечення спільної господарської діяльності; існування відкритості взаємин членів об'єднання і відкритості щодо змін у співробітництві; високий рівень зобов'язань, які беруть на себе учасники мережевого об'єднання; взаємозалежність між учасниками мережевого підприємства; мережева спеціалізація; ознака мобільності функціонування; ознака швидкості транзакцій; ознака інноваційності. Склад основних засад соціально-економічної необхідності мережевих підприємств визначено як: потребу забезпечення позитивної динаміки росту та / або стабілізації бізнесу за рахунок створення більш потужних бізнес-структур, можливості використання комплексних рішень в управлінській сфері та застосування інновацій різних категорій; ймовірність досягнення високих цільових орієнтирів завдяки партнерській та узгодженій взаємодії учасників, оснований на певних організаційно-економічних моделях. В даному визначенні передбачено основні причини створення та розвитку учасників мережевої структури, які оснований на об'єднанні ідентифікаційних ознак мережі.

2. Досліджено основні наукові підходи щодо класифікації ознак типології сучасних мережевих підприємницьких структур. В рамках авторського підходу доведено необхідність розширення традиційних ознак даної категорії завдяки виокремлення; ознаки членства всіх учасників партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації); ознаки використання

логістичної взаємодії залежно від територіального характеру зв'язків та ознаки інноваційності продукції (послуг).

3. Визначено основні складові механізму взаємодії мережевих підприємницьких структур, їх склад, який напряму пов'язаний з функціями управління мережевою взаємодією, зокрема, інноваційною, фінансовою, економічною, організаційно-управлінською та правовою. В дослідженні наведено характеристику вказаних складових, визначено їх сутнісні ознаки. Відмічено основні оціночні показники, за допомогою яких можна оцінити розвиток структури відповідно до вказаного напрямку, розроблено методичку аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств. В контексті дослідження фінансової та економічної складової розроблено систематизацію та характеристику відповідних ознак управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Аналіз організаційно-управлінської взаємодії мереж запропоновано здійснювати на основі положень концепції ланцюга поставок для вивчення видів даного процесу. Оцінку правової взаємодії передбачено проводити в рамках вивчення юридичного статусу мережевих структур.

За результатами проведеного дослідження у першому розділі опубліковано 2 статті у [65; 66] та тез доповідей на 3-х конференціях [67; 68; 69].

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРОЦЕС ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **2.1. Фактори створення доданої вартості в процесі взаємодії мережеских підприємств**

Інноваційні мережескі підприємства як інтерактивні структури орієнтовані на власний розвиток, посилення галузеских позицій, покращення динамічності, конкурентоспроможності економіки, спираються на систему знань, генерацію та розповсюдження інновацій, і виступають у якості ключової рушійної сили прогресу галузі, країни на національному та міжнародному рівнях. В сучасних економічних умовах успішна діяльність та розвиток інноваційних компаній в рамках окремих підприємств стають все більш обмеженими, набувають поширення явища міжфірмового об'єднання в цілях створення та розвитку централізованих та децентралізованих мережеских підприємницьких структур. Вказане пов'язане з технологічною складністю та комплексним характером продуктів і послуг, що виробляються мережескими підприємствами та користуються попитом на внутрішньому і міжнародному ринках. Зважаючи на рівень кооперації учасників мережеских об'єднань, формуються відповідні конкурентні фактори (переваги) створення доданої вартості цих суб'єктів. В складі конкурентних факторів (переваг) створення доданої вартості мережеских підприємств виділимо організаційно-управлінські, фінансово-економічні, інноваційні, правові, ґрунтовність вибору яких доведено в положеннях підрозділу 1.3.

Проведемо оцінку стану факторів створення доданої вартості досліджуваних мережеских підприємств впродовж 2016-2020 рр. Дослідження

здійснено на прикладі п'яти мережевих підприємств, що функціонують у сфері інноваційних технологій України.

Мережевість пов'язана із сутністю феномена мережі. Мережа повинна відповідати таким критеріям:

- забезпечення доступу всіх елементів до розподілюваних ресурсів, об'єднаних в мережу;
- продуктивність, надійність, керованість за рахунок сумісності елементів (ланок);
- здатність до розширення та скорочення (гнучкого входження та виходу учасників);
- масштабування.

В цілому, всі ці критерії характерні для підприємницьких мереж. Не всі вказані критерії можуть мати високий розвиток, це і визначає їх ефективність, але і відрізняє від традиційних підприємств.

На підставі вивчення наукових поглядів щодо сутності мережевих підприємств, сутності поняття мережа, нами сформульовано трактування феномену мережевості. А саме, це процес розвитку суб'єктів, об'єднаних в мережу на партнерських засадах, який забезпечує взаємодію через доступ таких учасників до спільної ресурсної бази, продуктивність, надійність, керованість за рахунок сумісності учасників до співпраці на договірних умовах (взаємна підтримка, відсутність конкурентної боротьби всередині мережі) та масштабованості бізнесу, здатність до гнучкого розширення та скорочення (гнучкого входження та виходу учасників). В даному визначенні під масштабованістю мається на увазі створення ефекту за рахунок масштабів діяльності. Відповідно, критеріями мережевості, є:

- забезпечення доступу всіх учасників до спільної ресурсної бази;
- продуктивність, надійність, керованість за рахунок сумісності учасників до співпраці на договірних умовах (взаємна підтримка, відсутність конкурентної боротьби всередині мережі);

- масштабності бізнесу (створення ефекту за рахунок масштабів діяльності);

- здатність до розширення та скорочення (гнучкого входження та виходу учасників).

За цими критеріями мережі відрізняються від традиційних підприємств.

Відмінністю мереж від кластерів, є:

- те, що учасники кластерів можуть конкурувати на одному територіальному ринку між собою. Тобто, якщо в мережах існує взаємна підтримка, відсутність конкурентної боротьби всередині мережі, то кластери не можна оцінювати за таким критерієм;

- те, що до складу останніх можуть входити учасники, які не можуть бути учасниками підприємницьких мереж. Це, зокрема, державна влада на різних рівнях, інфраструктурні суб'єкти різних форм власності. Вказане обумовлено тим, що мережі мають орієнтир на отримання власного економічного, інноваційного ефекту від співпраці учасників, а кластери, окрім орієнтиру на економічний, інноваційний розвиток, можуть створюватись для досягнення соціальних цілей.

З огляду на визначені критерії мережовості, нами було обрано для аналізу п'ять суб'єктів, стан та функціонування яких відповідає їх змісту:

ПрАТ «ДАТАГРУП». Учасники мережі мають доступ до спільної ресурсної бази, можуть користуватись створеним новим програмним забезпеченням, технологіями. Забезпечується продуктивність, надійність, керованість за рахунок сумісності учасників до співпраці на договірних умовах (взаємна підтримка, відсутність конкурентної боротьби всередині мережі). Всі учасники мережі здійснюють підтримку один одного (на певному рівні). При цьому, вони не є конкурентами. Масштабованості бізнесу є змінюваною, але має місце. Здатність до розширення (гнучкого входження та виходу учасників) підтверджується відкритістю, паритетністю взаємин,



основаною на договірних засадах, відсутністю бар'єрів щодо входження та виходу.

ПрАТ «Науково-дослідний інститут радіаційного захисту Академії технологічних наук України», ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» обрані за тими ж критеріями відповідності забезпечення мережовості, як і ПрАТ «ДАТАГРУП». Відмінним є рівень взаємної підтримки та масштабованість бізнесу (створення ефекту за рахунок масштабів діяльності). При цьому, всі мережі мають рівень розвитку вказаних критеріїв, який відрізняє їх від традиційних підприємств.

Також при виборі суб'єктів дослідження важливими орієнтирами були: присутність цих мережевих підприємств на міжнародних ринках, пов'язана з експортом продукції (послуг); відкритість та прозорість інформаційних даних щодо функціонування (статистична звітність за 2016-2020 рр. отримана із відкритих інформаційних джерел та внутрішньофірмових даних); актуальність галузі, в якій працюють суб'єкти, для ринкових потреб національного та міжнародного ринків (попит на продукцію (послуги) на внутрішньому та зовнішньому ринках); конкурентні позиції в галузі.

1. ПрАТ «ДАТАГРУП» є мережевим підприємством, яке здійснює економічну діяльність за напрямком створення програмних рішень та надання послуг зв'язку (телефонії, Інтернету, послуг телебачення та організації відеоконференцій, супутинкового зв'язку, послуг відеоспостережень, послуг створення хмарних рішень в різних галузях) для суб'єктів бізнес-середовища (операторам різних видів зв'язку, малим, великим і середнім підприємствам, підприємцям), приватним споживачам, органам державного управління. Відповідно до вивчення стану розвитку даного суб'єкта бізнесу [70] встановлено, що досліджуване мережеве підприємство є одним із суб'єктів ринку зв'язку України, які займаються експортом зазначених послуг на ринки інших країн. Аналіз стану публічного

висвітлення характеристик організаційного, економічного, інноваційного розвитку даного мережевого підприємства свідчить про те, що всі показники за даними сферами діяльності є відкритими. Зазначена ознака відкритості діяльності суттєво виділяє зазначену мережеву структуру серед конкурентів та підприємств супутніх галузей України. Вибір підприємства, яке функціонує в сфері забезпечення зв'язку, пов'язаний із тривалим зростанням попиту на ці послуги, обумовленим посиленням інформаційно-комунікаційних аспектів розвитку суспільства у всіх сферах. За станом на кінець 2020 р. ринкова частка даної мережевої структури серед конкурентів за обсягами реалізації складала 1,3% від загального обсягу ринку (співставлено звітні дані підприємства та статистичні показники розвитку ринку [71]). Вказане мережеве підприємство впродовж 2016-2020 рр. утримує ринкову частку на рівні 1,1-1,3%. Організаційна структура ПрАТ «ДАТАГРУП» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «ДАТАГРУП»

Джерело: складено автором за даними підприємства [70; 72]

Як показують результати аналізу, організаційна структура даної мережі складається з шести департаментів, а саме:

- трьох, які здійснюють основні види діяльності (в кожному представлено по два підрозділи) (дослідницько-виробничого, проводового і безпроводового електрозв'язку);

- Департаменту логістики, який націлений на діяльність щодо транспортних операцій із постачання обладнання, приладів і матеріалів (займається взаємодією із транспортними компаніями, які надають послуги доставки), діяльність із управління складськими послугами, які також замовляються у сторонніх організацій;

- Департаменту маркетингу та збуту, який займається маркетингово-збутовою діяльністю (складається із 19 підрозділів);

- Адміністративного підрозділу, діяльність якого орієнтована на організацію ведення бухгалтерії, здійснення фінансового менеджменту та управління економічною сферою (представлений бухгалтерією та фінансовим підрозділом).

В рамках зазначеної організаційної структури сформувалась відповідна схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків (рис. 2.2).

Встановлено, що дана мережева структура здійснює діяльність в межах вертикально-горизонтальних зв'язків. Відповідно до оцінки характеристик діяльності мережі [70; 72] виявлено, що в період 2016-2020 рр. чисельність її структурних членів не змінювалась, також стабільною була кількість компаній, які надавали транспортні послуги (4 підприємства), складські послуги (1 компанія), матеріали (10 підприємств). Кількість клієнтів коливалась впродовж п'яти років.

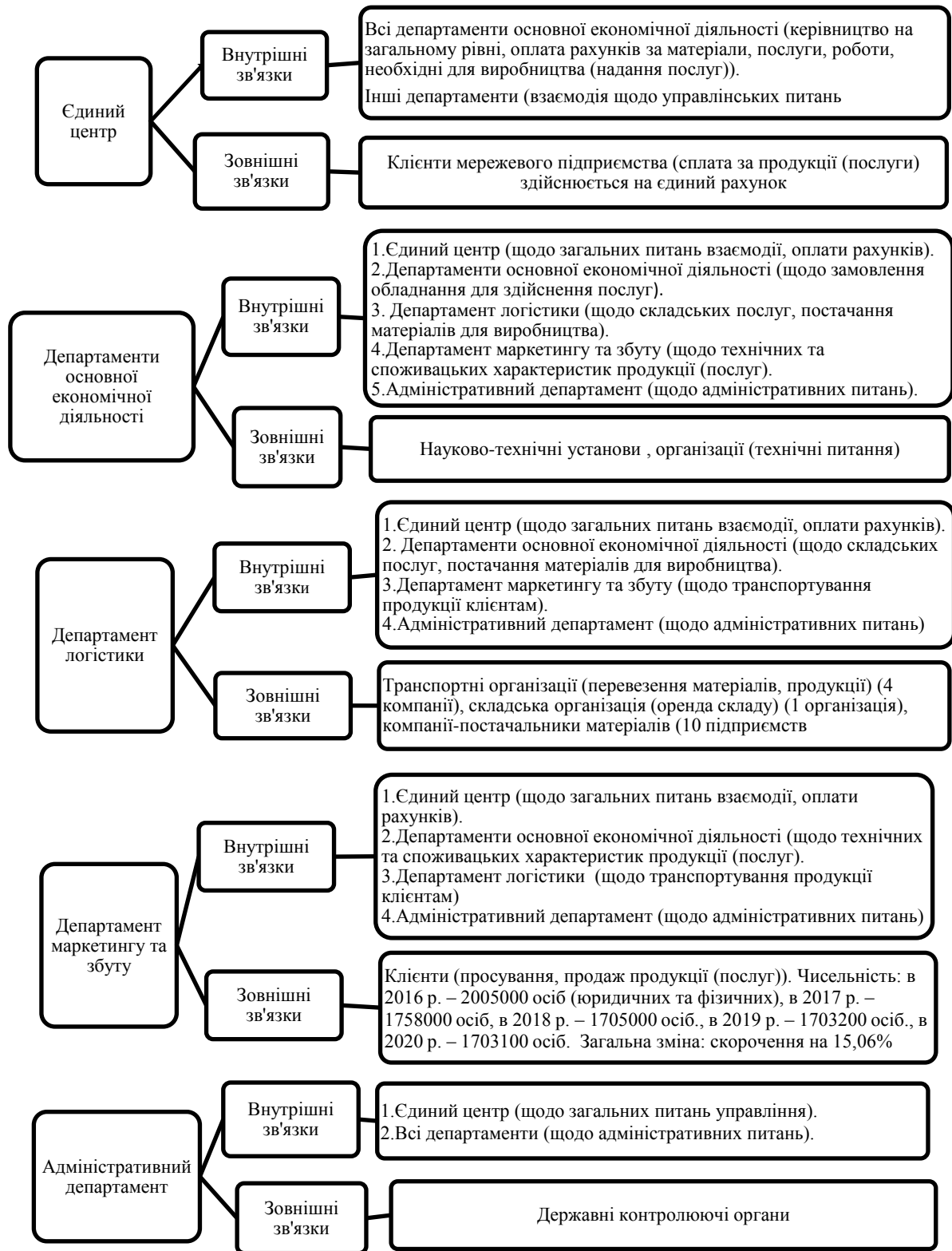


Рис. 2.2. Схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків ПрАТ «ДАТАГРУП»

Джерело: складено автором за даними підприємства [70; 72]

2. ПрАТ «Науково-дослідний інститут радіаційного захисту Академії технологічних наук України» (скорочена назва – ПрАТ «НДІРЗ АТНУ») є мережевим підприємством, яке займається дослідженнями, експериментальними розробками в галузі природничих і технічних наук. Вказана мережева структура посідає значне місце на ринку експертної оцінки рівня радіації, безпеки в радіоактивній сфері, її замовниками є суб'єкти приватного та державного сектору ЄС (в тому числі країни Балтії). Виявлено, що зазначена мережа займає 8,2% ринку оцінки рівня радіації, безпеки в радіоактивній сфері України. Даний суб'єкт в своїй роботі за основним сферами показує високий рівень відкритості стосовно висвітлення основних показників, результатів. Досліджуване підприємство має значний попит на власні послуги завдяки професійності учасників партнерства, існуванню великих викликів та загроз в сфері безпеки радіологічного стану країн.

На рис. 2.3 подано організаційну структуру ПрАТ «НДІРЗ АТНУ».

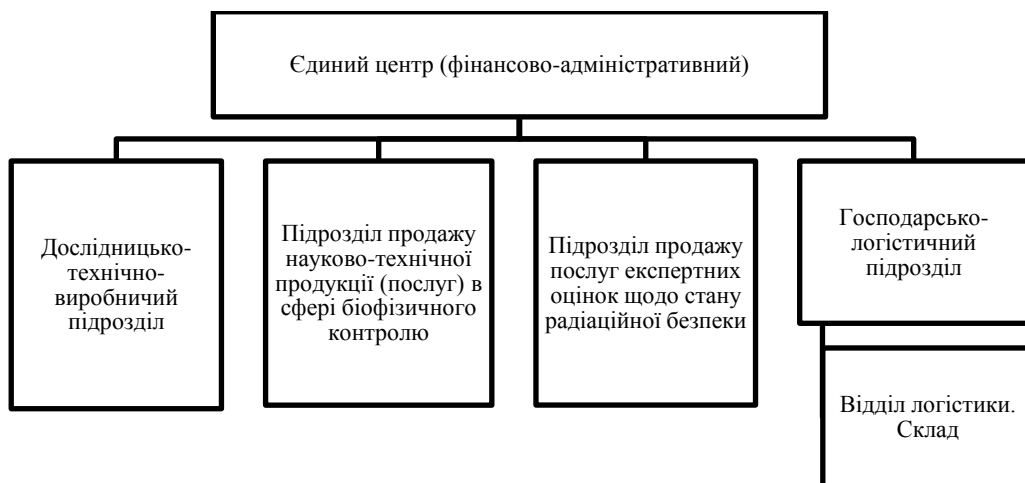


Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»

*Джерело: складено автором за даними підприємства [73]*

Встановлено, що організаційна структура ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» складається з єдиного центру (займається загальним управлінням, управлінням за фінансовими, адміністративними напрямками), дослідницько-технічно-виробничого підрозділу (займається патентуваннями, розробкою,

наданням послуг, здійснює випуск продукції науково-технічного характеру), двох підрозділів продажу продукції (послуг), господарсько-логістичного підрозділу, якому підпорядковані склад та відділ логістики.

Відповідно із визначеною структурою на даному мережевому підприємстві були сформовані сталі внутрішні та зовнішні зв'язки, які, як показують аналітичні дані, були незмінними в 2016-2020 рр. (рис. 2.4).

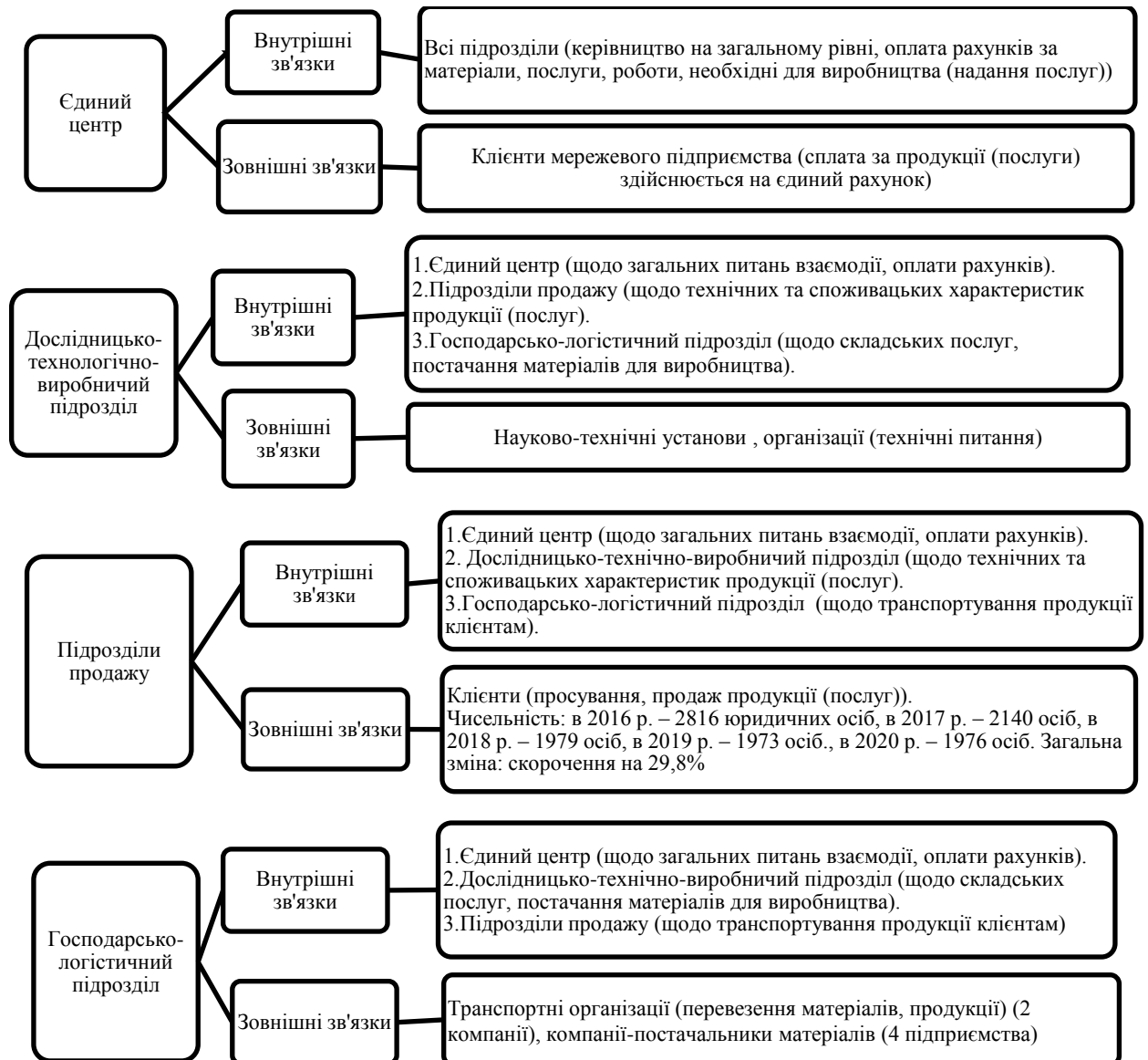


Рис. 2.4. Схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»

Джерело: складено автором за даними підприємства [73]

Встановлено, що ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» має систему вертикально-горизонтальної взаємодії, яка не зазнавала трансформацій стосовно складу структурних елементів (учасників), компаній, які здійснювали постачання матеріалів (робіт). Відносно чисельності клієнтів були зміни через трансформації стану попиту, підходів до продажу та зміни цін.

3. ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» є мережевою структурою, яка займається в сфері випуску фармацевтичних препаратів і матеріалів. Зазначена мережева структура експортує власну продукцію на іноземні ринки, зокрема, до: країн ЄС; інших держав Європи; країн, розташованих на території колишнього СРСР, країн Азії. Встановлено, що зазначена мережа випускає високотехнологічну інноваційну продукцію, що впливає на значний рівень попиту за кордоном. Згідно із статистичними [74] та аналітичними даними встановлено, що зазначене мережеве підприємство посідає 5,7% на ринку виробництва фармацевтичних матеріалів та препаратів в Україні.

Організаційна структура мережі представлена на рис. 2.5.

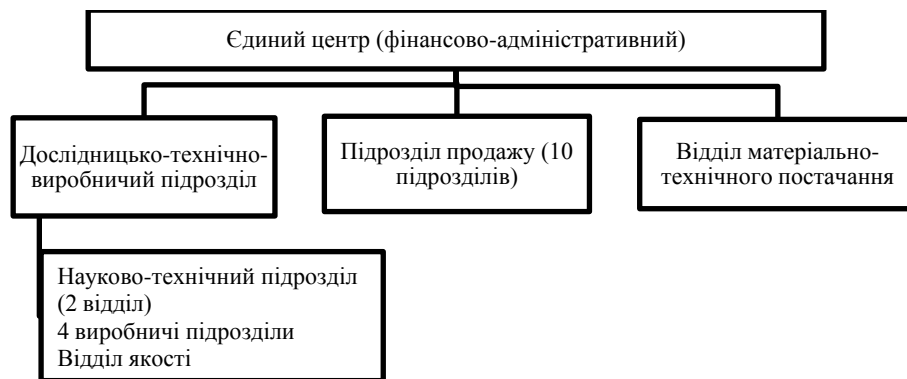


Рис. 2.5. Організаційна структура ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

*Джерело: складено автором за даними підприємства [75; 76]*

Визначено, що організаційна структура ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» представлена: Єдиним центром, який здійснює управління фінансовим та адміністративним сектором підприємства; Дослідницько-технічно-виробничим відділом, який здійснює процедури із наукових досліджень, розробок, патентного оформлення, випуску продукції; Відділом

продажу (складається з десяти структурних підрозділів), діяльність якого орієнтована на позиціонування, продаж продукції; Відділом матеріально-технічного постачання, функціонування якого націлене на проведення складських робіт (співпраця із однією компанією, яка надає послуги складування), транспортних робіт (співпраця із п'ятьма транспортними операторами), постачання продукції, сировини, матеріалів. Розглянемо мережеві зв'язки, які були сформовані в рамках діяльності ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» і діяли в 2016-2020 рр. (рис. 2.6).

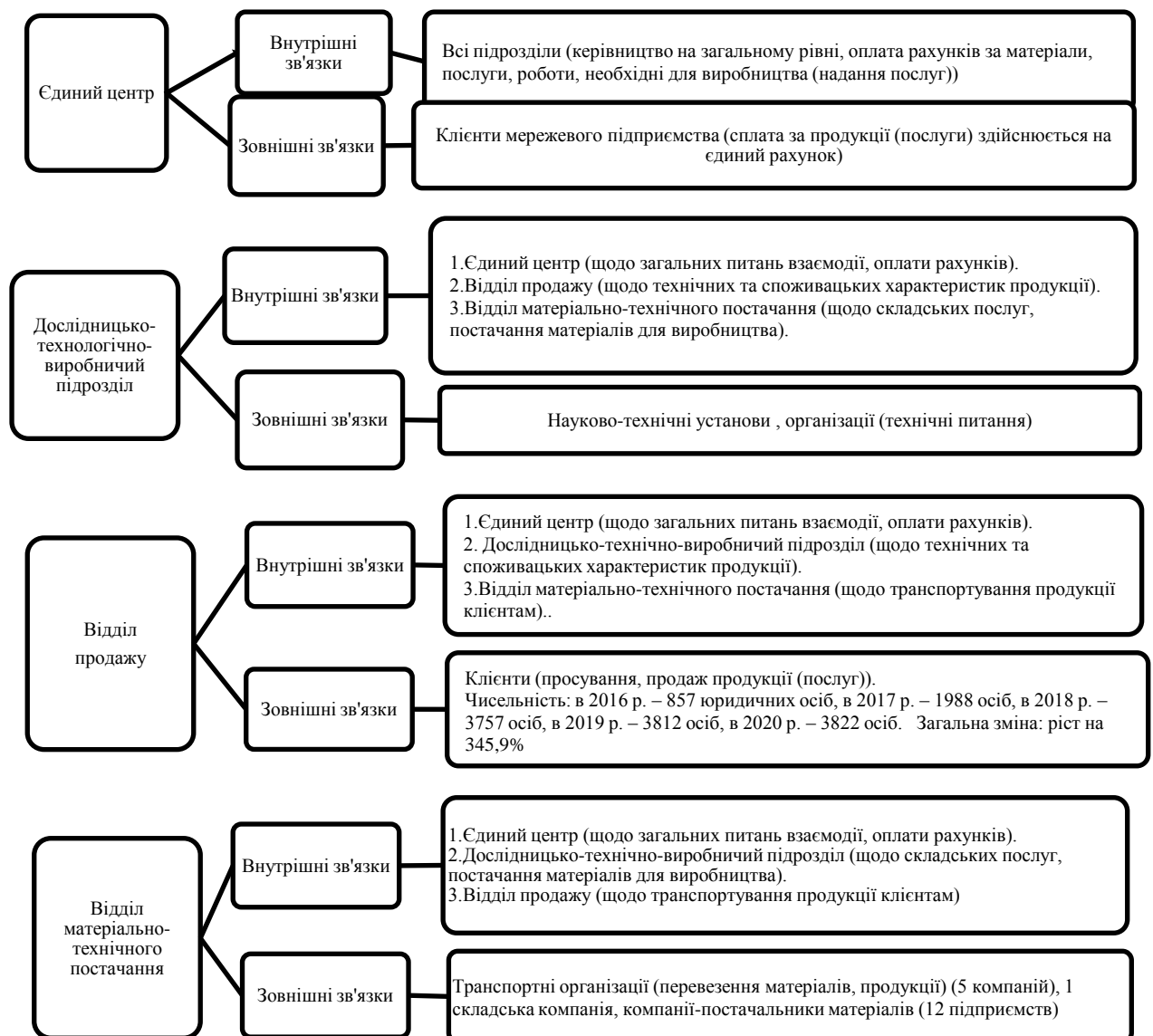


Рис. 2.6. Схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

Джерело: складено автором за даними підприємства [75; 76]



За результатами зазначеної схеми (рис. 2.6) виявлено, що діяльність даної мережі основана на вертикально-горизонтальній взаємодії (зв'язках), яка не зазнавала жодних змін щодо членів партнерства, підприємств, які надають супутні послуги. При цьому, з огляду на ринкові, цінові зміни коливалась чисельність клієнтів мережевого підприємства.

4. ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» - є мережевим підприємством, яке задіяне в сфері розробки та випуску продукції і матеріалів в сфері фармакологічної галузі (препарати та матеріали). Дана мережева структура здійснює експорт продукції в деякі країни ЄС, країни колишнього СРСР. Виявлено, що продукція, яка випускається мережевим об'єднанням характеризується високими інноваційними ознаками, це обумовлює попит на міжнародних ринках. Відповідно до статистичних [74] та аналітичних даних встановлено, що мережа займає 7,9% ринку фармацевтичних препаратів і матеріалів України.

Організаційна структура ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» представлена на рис. 2.7.

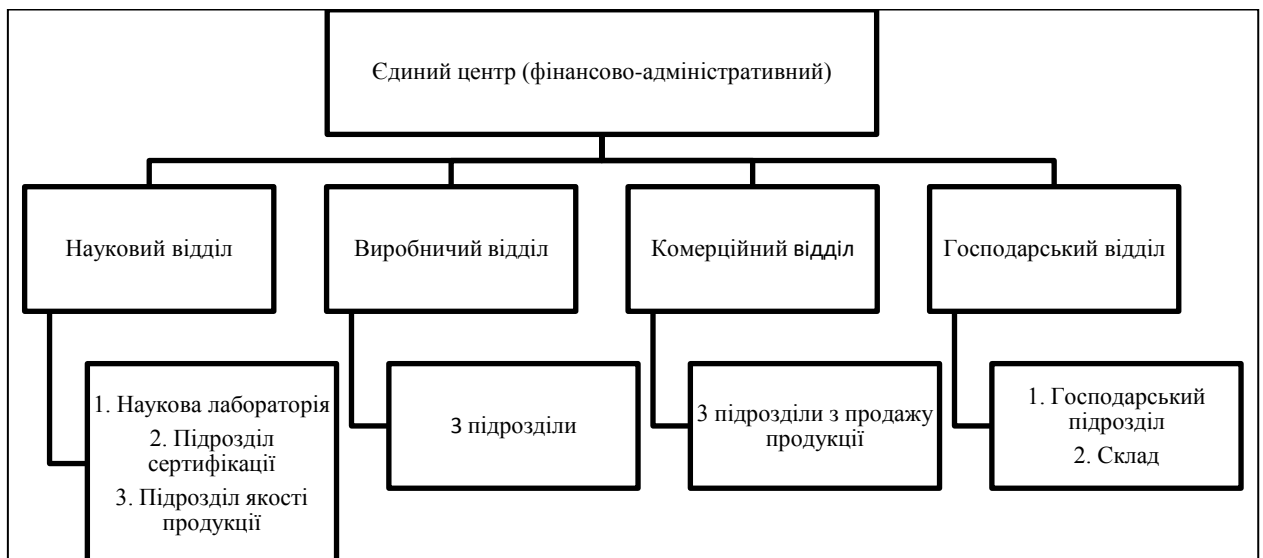


Рис. 2.7. Організаційна структура ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

*Джерело: складено автором за даними підприємства [77; 78]*

Можна відмітити, що до складу організаційної структури ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» відносяться, зокрема:

- Єдиний центр, який здійснює фінансово-адміністративне управління;
- чотири відділи, які підпорядковуються Єдиному центру (структурні складові), а саме:

1) науковий відділ, задіяний за напрямком науково-лабораторних досліджень, розробок, оцінки якості та сертифікації (включає три підрозділи);

2) виробничий відділ, який складається з трьох підрозділів, що здійснюють випуск продукції за трьома категоріями;

3) комерційний відділ (складається з трьох підрозділів), який здійснює позиціонування, продаж продукції;

4) господарський відділ (складається з двох підрозділів), діяльність якого націлена на взаємодію із супутніми підприємствами, які надають послуги транспортування (дві компанії), компаніями-постачальниками матеріалів (десять підприємств), управління діяльністю складу даного мережевого підприємства.

Визначимо основні мережеві зв'язки, які діяли в ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» в 2016-2020 рр. (рис. 2.8).

Було доведено, що вказане мережеве об'єднання здійснює функціонування на основі вертикально-горизонтальної взаємодії. Вказана організація мережевого управління не зазнавала змін, також встановлено, що не було коливань стосовно чисельності членів партнерства, супутніх підприємств (постачальників). Виявлено, що відбувались певні трансформації стосовно кількості клієнтів мережі з огляду на зміни цін, коливання обсягів продажу продукції.

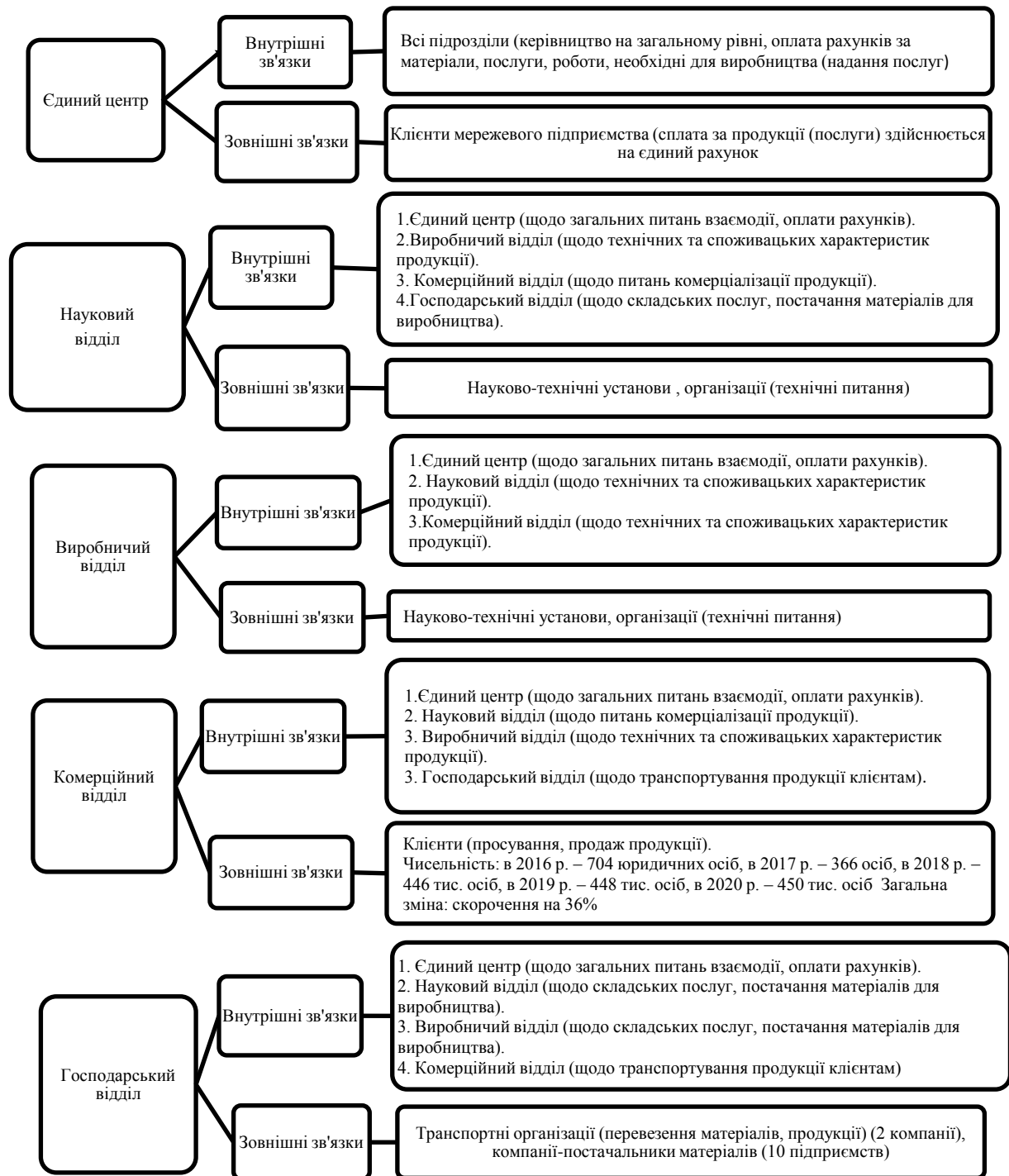


Рис. 2.8. Схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

Джерело: складено автором за даними підприємства [77; 78]

5. ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» є мережевою структурою, яка функціонує в сфері випуску інструментів, обладнання для вимірювань,

навігаційних цілей, досліджень. Зазначена мережа експортує власну продукцію переважно до країн колишнього СРСР. Було визначено значний рівень інноваційності продукції досліджуваної мережі, які обумовлюють зростання попиту впродовж останніх років з боку підприємств приватної та державної сфери України, міжнародних замовників. Згідно із статистичними даними та аналітичними даними виявлено, встановлено, що дане підприємство посідає 3,6% ринку інструментів, обладнання для вимірювань, навігаційних цілей, досліджень України.

Організаційна структура ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» представлена на рис. 2.9.

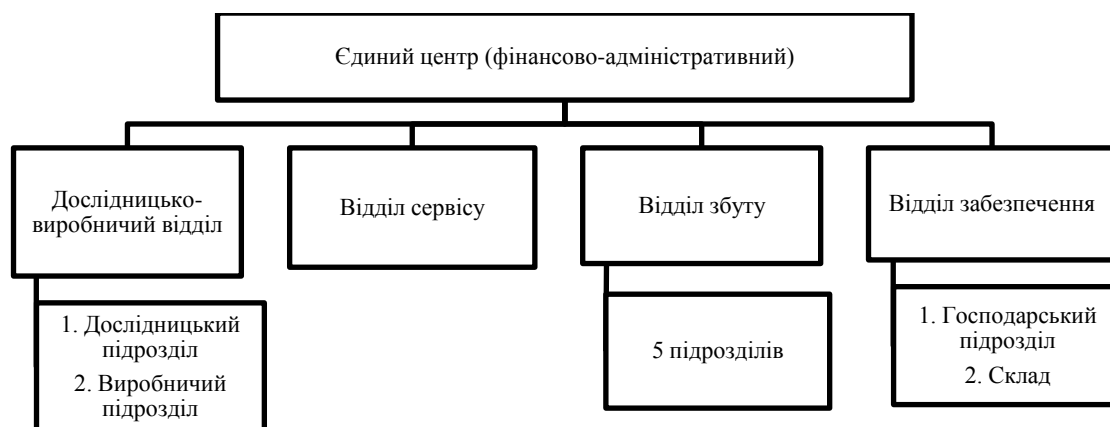


Рис. 2.9. Організаційна структура ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»

*Джерело: складено автором за даними підприємства [79; 80]*

Визначено, що в рамках організаційної структури ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» існує єдиний центр (фінансово-адміністративний), дослідницько-виробничий відділ, задіяний для розробки, виробництва продукції, відділ сервісу, який займається післяпродажним обслуговуванням, відділ збуту, функцією якого є просування, продаж основної продукції, відділ забезпечення, діяльність якого пов'язана із здійсненням поставок матеріалу для випуску продукції, забезпеченням транспортування (через взаємодію із транспортною компанією), управлінням власним складом.

Наведемо основні мережеві зв'язки, які діяли в ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» в 2016-2020 рр. (рис. 2.10).

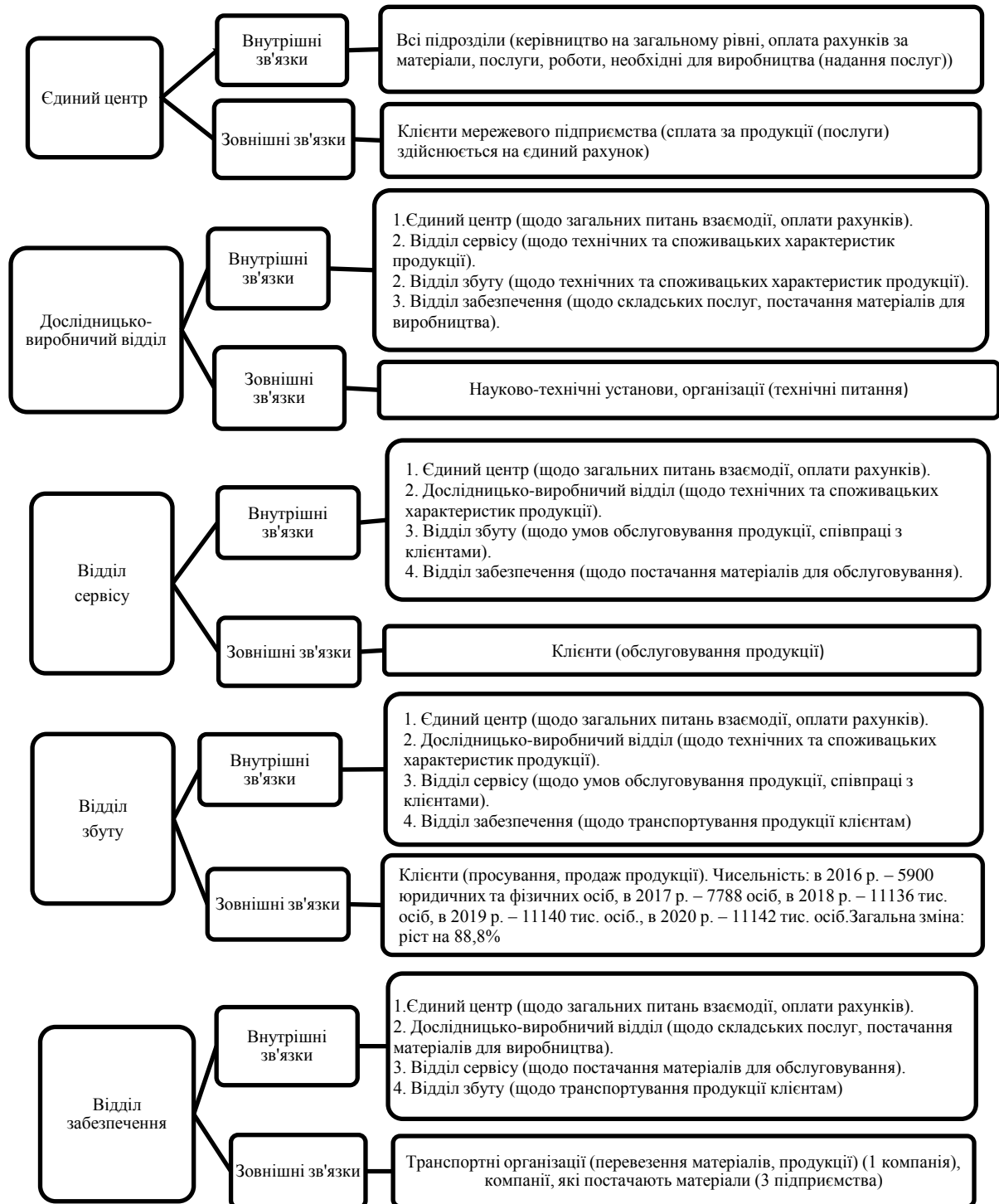


Рис. 2.10. Схема внутрішніх та зовнішніх мережевих зв'язків ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»

Джерело: складено автором за даними підприємства [79; 80]

Аналіз свідчить про існування вертикально-горизонтальних зв'язків, які не змінювалися щодо складу учасників мережевого партнерства,

незмінність кількості підприємств, які надавали послуги супутньої сфери. Доведено, що були зміни відносно чисельності клієнтів мережевого підприємства з огляду на цінові, ринкові впливи.

Проведемо дослідження стану та динаміки змін економічної доданої вартості мережевих підприємств за період 2016-2020 рр.

Порядок розрахунку економічної доданої вартості підприємства (EVA) здійснюється згідно із традиційним підходом (формула 2.1) [81].

$$EVA = EBIT * (1 - T) - WACC * C, \quad (2.1)$$

де EVA – обсяг економічної доданої вартості;

EBIT – обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (визначається за даними Ф. 2 р. 2290);

C – обсяг величини капіталу (визначається за даними Ф. 1 р. 1900);

T – ставка оподаткування прибутку (визначається за статистичними даними);

WACC – середньозважена вартість капіталу (формула 2.2).

$$WACC = W_d * C_d * (1 - T) + W_e * C_e, \quad (2.2) [81]$$

де  $W_d$ ,  $W_e$  – частки позикового капіталу ( $d$ ) ( $1 - (p. 1495 / p. 1900)$  Ф. 1), власного капіталу ( $e$ ) ( $p. 1495 / p. 1900$  Ф. 1);

$C_d$  – вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України;

$C_e$  – вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України.

В додатку Г подано розрахунок зазначеного показника, на рис. 2.11 – динаміку відносних змін за 2016-2020 рр. За результатами розрахунків встановлено, що найкраща динаміка змін економічної доданої вартості спостерігалась в функціонуванні ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». А саме, встановлено позитивне значення даного показника в 2017, 2018, 2019, 2020 рр., яке відбулося внаслідок зростання прибутку, який забезпечив зростання капіталу (в тому числі власного). Загальне зростання доданої вартості за

2016-2020 рр. склало 403,2%. Вказане свідчить про позитивні наслідки мережевої взаємодії впродовж досліджуваних років.

ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» мало позитивне значення економічної доданої вартості в 2016 р. завдяки забезпеченню росту прибутку, пов'язаного із ростом капіталу.

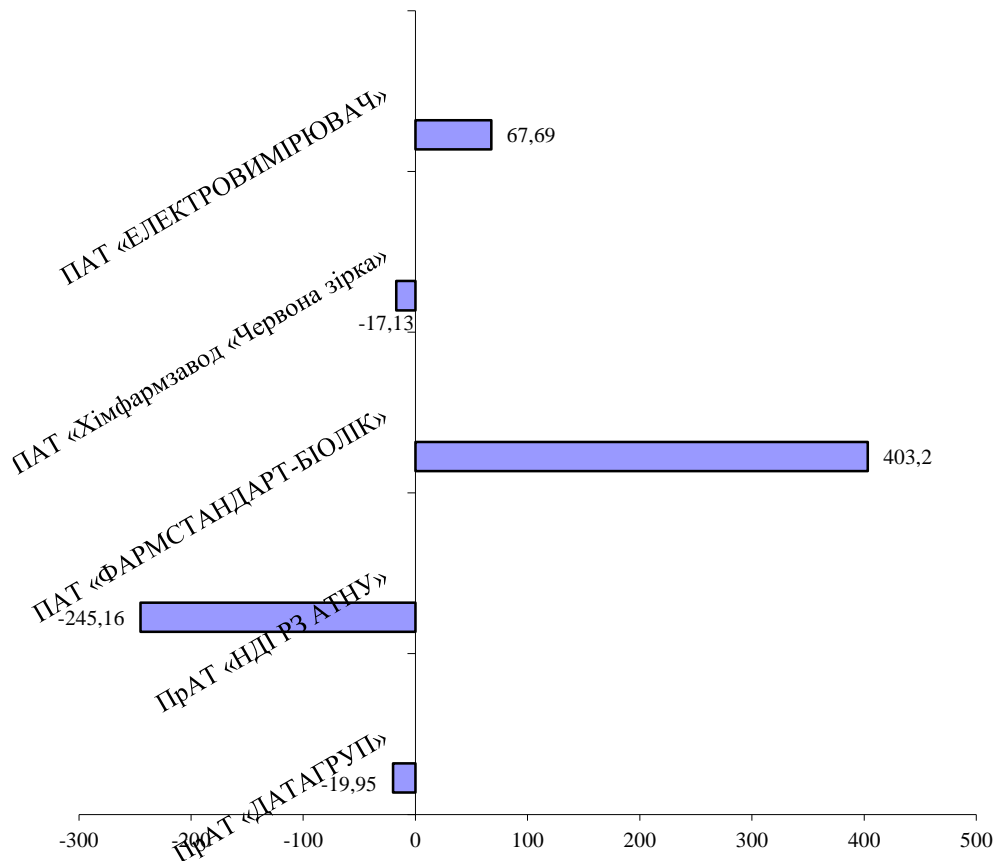


Рис. 2.11. Динаміка відносних змін обсягів економічної доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств за період 2016-2020 рр., %

*Джерело: розраховано на основі статистичної інформації (додаток Г)*

Впродовж 2017-2020 рр. досліджуваний показник був від'ємним, що свідчить про те, що мережа не в змозі забезпечити доданої вартості, відповідно, її цінність для акціонерів скорочується. ПрАТ «ДАТАГРУП», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» мали від'ємне значення економічної доданої вартості і результати їх діяльності також не відповідали економічним інтересам інвесторів. Більш пріоритетним

з точки зору економічної ефективності впродовж п'яти років було інвестування в більш прибуткові проекти.

Проведемо оцінку переліку та рівня впливу факторів створення економічної доданої вартості мережевих підприємств.

По-перше, можемо виділити ті фактори, які мають виключно якісну оцінку впливу і не можуть бути досліджені із застосування кількісних параметричних показників. Зокрема, це правовий та організаційно-управлінський фактори. Щодо правового слід відмітити, що всі досліджувані мережеві структури знаходяться в рамках централізованої юридичної особи. Вказане є перевагою, яка забезпечувала ефект масштабу діяльності за рахунок мережевої взаємодії учасників, задіяних за різними напрямками діяльності. Стосовно організаційно-управлінського фактору потрібно відмітити існування системи вертикально-горизонтальних зв'язків, які свідчать про формування прогресу мережевої взаємодії, який виник через вплив ринкового середовища, потреби розвитку гнучкої організації підприємницької структури. Отже, правовий фактор впливає на можливості об'єднання ресурсів, яке дає переваги економіко-ринкового характеру, а організаційно-управлінський – на створення зручних, ефективних напрямків функціонування учасників мережі. Всі мережеві структури мали аналогічні характеристики впливу вказаних факторів, що додатково вплинуло на вибір їх у якості суб'єктів дослідження.

По-друге, проаналізуємо вплив основних кількісних факторів створення економічної доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств.

Для розрахунків економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії ( $E_{kv}$ ) пропонується використання формули 2.3:

$$E_{kv} = \Delta CV_m + \Delta CV_I (\sum \Delta CV_s, \Delta CV_t, \Delta CV_{mz}) \quad (2.3)$$

де  $\Delta CV_m$  - зміна (+/-) темпу росту витрат на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг) (встановлюється



чи було скорочення за рахунок ефекту масштабу (при оптових закупівлях), %.

Якщо  $\Delta CVm$  має від'ємне значення (зниження темпів росту витрат даної категорії) констатуємо позитивний вплив на ріст економічної доданої вартості (фактор стимулятор), якщо позитивне значення (збільшення темпів росту витрат даної категорії) – ідентифікуємо вплив фактору дестимулятора;

$\Delta CVI$  - зміна (+/-) темпу росту логістичних витрат мережевої структури. Якщо  $\Delta CVI$  має від'ємне значення (зниження темпів росту витрат даної категорії) констатуємо позитивний вплив на ріст економічної доданої вартості (фактор стимулятор), якщо позитивне значення (збільшення темпів росту витрат даної категорії) – ідентифікуємо вплив фактору дестимулятора;

$\Delta CVs$ ,  $\Delta CVt$ ,  $\Delta CVmz$  - зміна (+/-) темпу росту складських, транспортних, маркетингово-збутових витрат мережі. Якщо зміна кожного фактору має від'ємне значення (зниження темпів росту витрат даної категорії) констатуємо позитивний вплив на ріст економічної доданої вартості (фактор стимулятор), якщо позитивне значення (збільшення темпів росту витрат даної категорії) – ідентифікуємо вплив фактору дестимулятор.

Якщо  $E_{kv}$  має від'ємне значення (зниження темпів росту витрат всіх визначених категорій) – визначаємо позитивний вплив на ріст економічної доданої вартості (фактор стимулятор), якщо позитивне (збільшення темпів росту витрат) – виявляємо фактор дестимулятор.

В додатку Д наведено основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПрАТ «ДАТАГРУП» за 2016-2020 рр. Аналіз результатів дод. К свідчить про наступне:

1) У 2020 р. порівняно з 2016 р. на скорочення обсягу економічної доданої вартості на 23852,6 тис. грн. (19,9%) вплинули фактори, які в цей період виступали у якості дестимуляторів, зокрема:

- інноваційні фактори, а саме:

скорочення частки збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг) на 5%. Вказане відбулося через високу ціну на виробництво інноваційного обладнання і скорочення обсягів його виробництва, збуту, зниження купівельного попиту з огляду на ціну, вищу, аніж у конкурентів. Рівень прибутковості продукції, яка не має інноваційних ознак в даний період був нижчим, що вплинуло на скорочення прибутку мережі та зниження економічної доданої вартості;

скорочення частки персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу на 7%, яке змінювалось пропорційно зміні економічної доданої вартості. Такі трансформації відбулися через звільнення відповідного обсягу висококваліфікованого персоналу. Хоча загальна чисельність кадрів мережі демонструвала зростання, воно відбувалось за рахунок прийому на роботу працівників, які виконували традиційні завдання, які не потребували наявності вузько специфічних знань, навичок;

- фактор мережевих зв'язків, як і його основна змінювана складова Кількість зовнішніх мережевих зв'язків (клієнти) демонстрував скорочення (на 20,1%). Це відбулося через скорочення обсягів збуту, переважно, через недостатню відповідність цінових параметрів та якості послуг (продукції).

Також в 2016-2020 рр. відмічено вплив фактору стимулятора змін економічної доданої вартості, зокрема, економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (скорочення на 0,8%). Цей фактор, як і його складові, уповільнили темпи скорочення економічної доданої вартості. Всі складові даного фактору демонстрували скорочення, що свідчить про те, що мережеве підприємство змогло забезпечити ефект масштабу від спільних зусиль стосовно зменшення витрат на придбання матеріалів (послуг), всіх видів логістичних витрат.

Серед факторів стимуляторів можна також відзначити, зокрема, інноваційний, а саме, частка обладнання, яке використовується для

інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, яка зросла на 4%, що вплинуло на підтримання продажу цієї категорії продукції (послуг). Встановлено, що інноваційна продукція (послуги) мережі є більш прибутковими. Також в складі стимулювальних факторів відмічаємо фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг), вплив якого зріс на 1,2% і певним чином вплинув на ріст прибутку від продажу продукції (послуг), які були більш прибутковими порівняно з тими, що реалізуються на національному ринку. Відповідно, зріс прибуток, який вплинув на ріст економічної доданої вартості.

В додатку Е подано основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» за 2016-2020 рр. Оцінка результатів додатку Е показала, що у 2017 р. порівняно з 2016 р. на скорочення обсягу економічної доданої вартості на 17815,77 тис. грн. (245,1%) вплинули фактори, які в цей період виступали у якості дестимуляторів, зокрема:

- один інноваційний фактор, а саме: скорочення частки персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу на 1%, яке змінювалось пропорційно зміні економічної доданої вартості. Такі трансформації відбулися через переведення висококваліфікованого персоналу на виконання робіт (виробництво продукції), які не мають інноваційних характеристик;

- економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії, зокрема, елемент логістичних витрат, який зріс на 120,3%. Відповідно, мережева структура за елементами логістичних витрат не змогла забезпечити ефекту масштабу, їх ріст обумовлений впливом змін цін постачальників на відповідні супутні послуги, власні витрати просування та збуту.

- фактор мережевих зв'язків, як і його основна змінювана складова Кількість зовнішніх мережевих зв'язків (клієнти) демонстрував скорочення

(на 29,7%). Зазначене пов'язане із скороченням обсягів збуту, яке вплинуло на скорочення клієнтів.

В 2016-2020 рр. відмічено вплив факторів стимуляторів, а саме:

- інноваційного фактор. А саме, зросла частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг) за цей період зросла на 0,7%, що вплинуло на ріст рівня прибутку від продажу цієї категорії продукції (послуг). Оскільки інноваційна продукція (послуги) мережі є більш прибутковими, відбувся вплив на ріст економічної доданої вартості. Також збільшилась частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання) (зростання на 4%), яке обумовлене оновленням основних засобів, призначені для інноваційного напрямку. Зазначене вплинуло на ріст якості, технічних характеристик, можливість підвищення цінових параметрів;

- фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг), вплив якого зріс на 3,8% і обумовив ріст прибутку від продажу продукції (послуг), які були більш прибутковими порівняно з тими, що реалізуються на національному ринку. Отже, зріс прибуток, який вплинув на ріст економічної доданої вартості мережі.

В додатку Ж представлено основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за 2016-2020 рр. Вивчення результатів додатку Ж дало змогу констатувати наступне. У 2020 р. порівняно з 2016 р. на зростання обсягу економічної доданої вартості на 21583 тис. грн. (403,2%) вплинули фактори, які в цей період виступали у якості дестимуляторів, зокрема:

- економічні (загальне зростання витрат на 29,7%), в тому числі в частині витрат на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг) (ріст на 27%). Вказане свідчить, що висока матеріаломісткість, пов'язана із придбанням матеріалів для виробництва

продукції у мережі, хоча і була частково знижена за рахунок спільних оптових закупівель, але все одно цей фактор є важливим і скорочує прибуток, і, відповідно, економічну додану вартість. Також складовою даних факторів були логістичні витрати, які зросли на 31,4%.

В 2016-2020 рр. відмічено вплив інноваційних факторів-стимуляторів (за всіма складовими). Фактор мережевих зв'язків чинив позитивний вплив (стимулятор) (ріст на 327,4%), що пов'язано, переважно, із збільшенням чисельності клієнтів на 340%. Також відзначено стимулювальний вплив фактору експортного потенціалу (ріст на 2,5%), який забезпечував ріст чистого прибутку та економічної доданої вартості.

В додатку И наведено основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2016-2020 рр. Аналіз результатів додатку И показав, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. на скорочення обсягу економічної доданої вартості на 2793,59 тис. грн. (17,1%) вплинули фактори, які в цей період виступали у якості дестимуляторів, зокрема:

- інноваційний фактор. А саме, частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції скоротилась на 0,9%, що обумовлено ціновими чинниками, падінням попиту на дану продукцію. Оскільки вона має вищий рівень прибутку, це вплинуло на скорочення економічної доданої вартості;

- економічний фактор (всі види досліджуваних витрат) зріс на 60,5%, що впливає на скорочення прибутку, зниження досліджуваної економічної доданої вартості. Даний фактор отримав розвиток через ріст витрат на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (на 71%), що вплинуло на скорочення прибутку. Ріст даного виду витрат пояснюється матеріаломістким виробництвом, яке хоча і знижується завдяки покращенню рівня технологій, яке забезпечується завдяки ресурсним можливостям учасників, все одно відбувається збільшення ринкових цін на

матеріали, сировину тощо. Також спостерігалось зростання логістичних витрат (36,7%), збільшення яких також мало дестимулювальну дію;

- вплив фактору мережевих зв'язків скоротився на 29,4% переважно через зниження чисельності клієнтів мережі на 30,7%. Зазначене обумовлено зниженням попиту через цінові параметри, скороченням темпів росту прибутку, і доданої вартості.

Факторами-стимулами буди два інноваційних факторів. А саме, зросла частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (на 1%), відповідно, це вплинуло на розвиток інноваційного виробництва, збуту. Підвищення рівня оновлення обладнання цієї категорії є передумовою росту якості інноваційної продукції, аргументом збільшення ціни на неї, яка впливає на прибуток, обсяг економічної доданої вартості. Також збільшилась частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (ріст 6%).

В додатку К подано основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» за 2016-2020 рр. Вивчення результатів додатку К показало, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. на скорочення від'ємного значення обсягу економічної доданої вартості (позитивна динаміка) на 5191,39 тис. грн. (67,7%) вплинули фактори, який в цей період був дестимуляторами, зокрема: два елементи інноваційного фактору, зокрема: частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (скорочення на 7,4%), частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (зменшення на 6%) що вплинуло на скорочення прибутку, економічної доданої вартості.

Інші досліджувані фактори були стимуляторами. А саме, елемент інноваційного фактору, частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності зросла в загальному обсязі обладнання на 4%, що обумовило ріст якості, обсягів збуту, прибутку та економічної доданої вартості. Зріс позитивний вплив фактору мережевих зв'язків (за кількістю

мережевих зв'язків) (на 102,9%) за рахунок росту кількості клієнтів. Вказане обумовило збільшення прибутку, показника економічної доданої вартості.

Наведемо узагальнення факторів створення економічної доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств за 2016-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори створення економічної доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств за 2016-2020 рр.

№ п/п	Мережеве підприємство	Зміна економічної доданої вартості (EVA), +/- тис. грн.	За рахунок факторів	
			Стимуляторів	Дестимуляторів
1	ПрАТ «ДАТАГ РУП»	-23852,6 тис. грн. (-19,9%)	1. Інноваційні фактори: Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання. 2. Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (всі види складових факторів). 3. Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг))	1. Інноваційні фактори: Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг); Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу. 2. Фактор мережевих зв'язків.
2	ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»	-17815,77 тис. грн. (-245,1%)	1. Інноваційні фактори: Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг). Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання. 2. Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг))	1. Інноваційні фактори: Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу. 2. Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (всі види складових факторів). 3. Фактор мережевих зв'язків.
3	ПАТ «ФАРМ СТАНД АРТ-БІОЛІК»	21583 тис. грн. (403,2%)	1. Інноваційні фактори (всі види). 2. Фактор мережевих зв'язків. 3. Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг))	1. Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (всі види складових факторів).
4	ПАТ «Хімфарм завод «Червона зірка»	-2793,59 тис. грн. (-17,1%)	1. Інноваційні фактори: Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції в загальному складі персоналу. Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання.	1. Інноваційні фактори: Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції. 2. Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (всі види складових факторів). 3. Фактор мережевих зв'язків.
5	ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»	5191,39 тис. грн. (67,7%)	1. Інноваційні фактори: Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання. 2. Фактор мережевих зв'язків.	1. Інноваційні фактори: Частка збуту інноваційної продукції в загальному обсязі збуту продукції; Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції в загальному складі персоналу. 2. Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (всі види складових факторів).

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації (додатки Д, Е, Ж,

И, К)

Отже, слід зазначити, що нами вперше сформульовано систему факторів створення економічної доданої вартості провідних українських мережових підприємств, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю впродовж 2016-2020 рр., запропоновано порядок розрахунку економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережової взаємодії, визначено основні фактори, які мають стимулювальну та дестимулювальну дію на становлення вказаних суб'єктів.

Серед зазначених факторів оцінено, зокрема: інноваційні фактори (частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг); частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу; частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання); економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережової взаємодії (витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг); логістичні витрати мережової за видами); фактор мережових зв'язків; фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг)). Встановлено, що у мережових структурах, які мали ріст економічної доданої вартості, найбільшу стимулювальну дію мають інноваційні фактори (за всіма видами), фактор мережових зв'язків.

## **2.2. Інноваційна складова взаємодії (функціонування) мережових підприємств як чинник розвитку міжнародного бізнесу**

Рівень інноваційного розвитку мережових підприємств, що функціонують в умовах міжнародних та національних ринків, демонструє їх спроможність формування високотехнологічної продукції (послуг), реалізація якої сприяє фінансово-економічному розвитку, підвищенню конкурентних позицій, здійснює вплив на покращення інноваційності країни.



Інтеграція на міжнародні ринки для вітчизняних мережових структур залежить від того, наскільки конкурентною є продукція (послуги) за основними технологічними, ринковими, споживчими показниками. Важливе місце в даному питанні займає відповідність технологічних, ринкових, споживчих характеристик продукції (послуг) ціновим параметрами. Якщо попит на таку продукцію (послуги) демонструє тренди зростання, відмічаємо високу ефективність впливу інноваційного розвитку на міжнародну інтеграцію. І, навпаки, коли мережа за умов виробництва новітньої продукції не враховує цінових вимог, немає росту збуту через високі ціни, можна констатувати, що мережеве об'єднання не дало результатів, і інноваційний розвиток не був ефективним. Забезпечення інноваційного розвитку мережових структур на міжнародних ринках великою мірою залежить від ефективності, гнучкості до ринкових вимог зв'язків між їх учасниками. Зважаючи на важливість дослідження вказаної проблематики, вважаємо за доцільне визначити наступну ціль нашого аналізу, а саме вивчення впливу мережових зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережових підприємств України (в тому числі на міжнародних ринках).

Досліджувані в роботі підприємницькі мережі здійснювали випуск конкурентних продуктів (надання послуг), які вирізняються високим рівнем інноваційності, що давало їм змогу забезпечувати інтеграцію на міжнародні ринки.

Проведемо аналіз інноваційного розвитку вказаних мережових підприємств з урахуванням їх функціонування на міжнародних ринках збуту впродовж 2016-2020 рр. Для цілей аналізу буде використано Методику аналізу інноваційного розвитку мережових підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту (підрозділ 1.3). Також буде визначено вид мережевої взаємодії як складової стану організаційно-управлінської сфери мереж в умовах інноваційного розвитку. Для зазначеної оцінки будуть використані положення концепції ланцюга поставок.

Вихідні дані фінансової звітності, внутрішньофірмові матеріали отримано з джерел, інших аналітичних даних мережевих підприємств.

По-перше, розглянемо інноваційний розвиток ПрАТ «ДАТАГРУП» за 2016-2020 рр. Вивчення внутрішньофірмових матеріалів [70] дозволило визначити склад інноваційних продуктів (послуг), які реалізуються підприємством (в складі загального обсягу) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні види продуктів (послуг), які були реалізовані ПрАТ «ДАТАГРУП» впродовж 2016-2020 рр. (за ознакою інноваційності)

№ п/п	Назва продукції (послуг)	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I	На міжнародному ринку (деяких країн ЄС та Туреччини), в т.ч.:					
1.1	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини) (Литва, Туреччина). Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	4 крупні компанії-замовники	5 крупних компаній-замовників	Державний сектор на місцевому рівні	Державний сектор на місцевому рівні	Державний сектор на місцевому рівні
1.2	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою) (Словенія, Франція). Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Державний сектор на місцевому рівні	2 крупні компанії-замовники	4 крупні компанії-замовники	4 крупні компанії-замовники	4 крупні компанії-замовники
2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	48	59	56	55	54
II	На національному ринку					
1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	53	43	45	46	47
1.1	Хмарні рішення для крупного бізнесу. Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Сфера безпеки	Сфера енергетики	Медицина	Медицина	Медицина
1.2	Хмарні рішення для середнього бізнесу. Покращення існуючого програмного забезпечення	В сфері логістики – модифікована інновація	В сфері торгівлі – модифікована інновація	В сфері медицини – модифікована інновація	В сфері медицини – модифікована інновація	В сфері медицини – модифікована інновація
1.3	Хмарні рішення для державного сектору	Не реалізувались	Не реалізувались	Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних (освіта)	Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних (освіта)	Інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних (освіта)
2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	47	57	55	54	53

Джерело: складено за даними [70]

Аналіз даних показав, що вказана мережа змогла здійснити міжнародну інтеграцію збуту щодо таких інноваційних продуктів, як хмарні рішення в сфері медицини (для замовників з Литви, Туреччини), в сфері управління безпекою (замовники з Словенії, Франції). Щодо інновацій, які характеризують продукти (послуги), реалізовані на міжнародні ринки, слід зазначити, що вони ідентифікуються як такі, що повністю заміщають існуючі прототипи. Відносно інновацій в рамках продуктів (послуг), реалізованих на національному ринку, можемо відмітити використання таких, що повністю заміщають існуючі прототипи та застосування модифікованої інновації (покращення існуючого програмного забезпечення).

Отже, зазначена мережа впродовж досліджуваного періоду була орієнтована на впровадження двох вказаних видів інновацій (інновації, які повністю заміщають існуючі прототипи та модифікована інновація). Слід зауважити, що такий інноваційний продукт як хмарні рішення в сфері медицини, управління безпекою має високий ступінь новизни, оскільки повністю замінює існуючі локальні бази даних в зазначених секторах.

В Україні більшість суб'єктів інформаційних технологій переважно орієнтуються на створення та обслуговування програмного забезпечення, і орієнтир ПрАТ «ДАТАГРУП» на хмарні технології свідчить про інноваційний курс розвитку даної мережі.

В додатку Л представлено оцінку інноваційного розвитку ПрАТ «ДАТАГРУП» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр. Відповідно до отриманих результатів аналізу (додаток Л) можемо констатувати наступне:

1) фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) погіршилися. Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) впродовж п'яти років скоротився з 30,84% в 2016 р. до 28,4% в 2020 р. Зазначене обумовлене скороченням обсягів створення інноваційних

продуктів (послуг). Можна зауважити, що на стратегічному рівні на 2016-2020 рр. задекларовано рівень наукомісткості продукції (послуг) в обсязі 25%. Відповідно, досліджувана мережа функціонує в межах встановлених параметрів. Певні тенденції щодо скорочення рівня наукомісткості продукції (послуг) також свідчать, що дане мережеве підприємство зменшує конкурентні позиції щодо інноваційності розвитку.

Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом за 2016-2020 рр. коливався від 28,73% до 22,6%, що обумовлено скороченням рівня технологічного розвитку (скорочення обсягів нематеріальних активів). Незважаючи на скорочення рівня забезпечення інтелектуальним капіталом, в 2016-2020 рр. мережеве підприємство здійснило створення нових нематеріальних активів, зокрема, програмного забезпечення, власником якого було зареєстровано ПрАТ «ДАТАГРУП». На рис. 2.12 подано структуру зв'язків учасників мережевого підприємства ПрАТ «ДАТАГРУП» у створенні нового програмного забезпечення, на яке оформлено патенти в 2016-2020 рр.

На вказане програмне забезпечення для обслуговування іноземних клієнтів, які придбали продукцію інноваційного характеру (хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини) в 2016 р. зареєстровано 4 патенти, в 2017 р. – 5 патентів, в 2018 р. – 7 патентів, в 2019 р – 8 патентів, в 2020 р. – 9 патентів. Важливо визначити роль учасників мережевого підприємства у створенні зазначеного програмного забезпечення, на яке зареєстровано патенти.

Вивчення даної структури мережевих зв'язків свідчить про те, що у створенні програмного забезпечення, на яке оформлено патенти в 2016-2020 рр. в зазначеній мережі приймали участь Департаменти основної економічної діяльності (3 структурних учасники) у співпраці з Департаментом маркетингу та збуту (щодо інформаційного наповнення програмного

забезпечення для відповідних ринків). Виявлено, що власність за цими патентами оформлена на все мережеве підприємство.

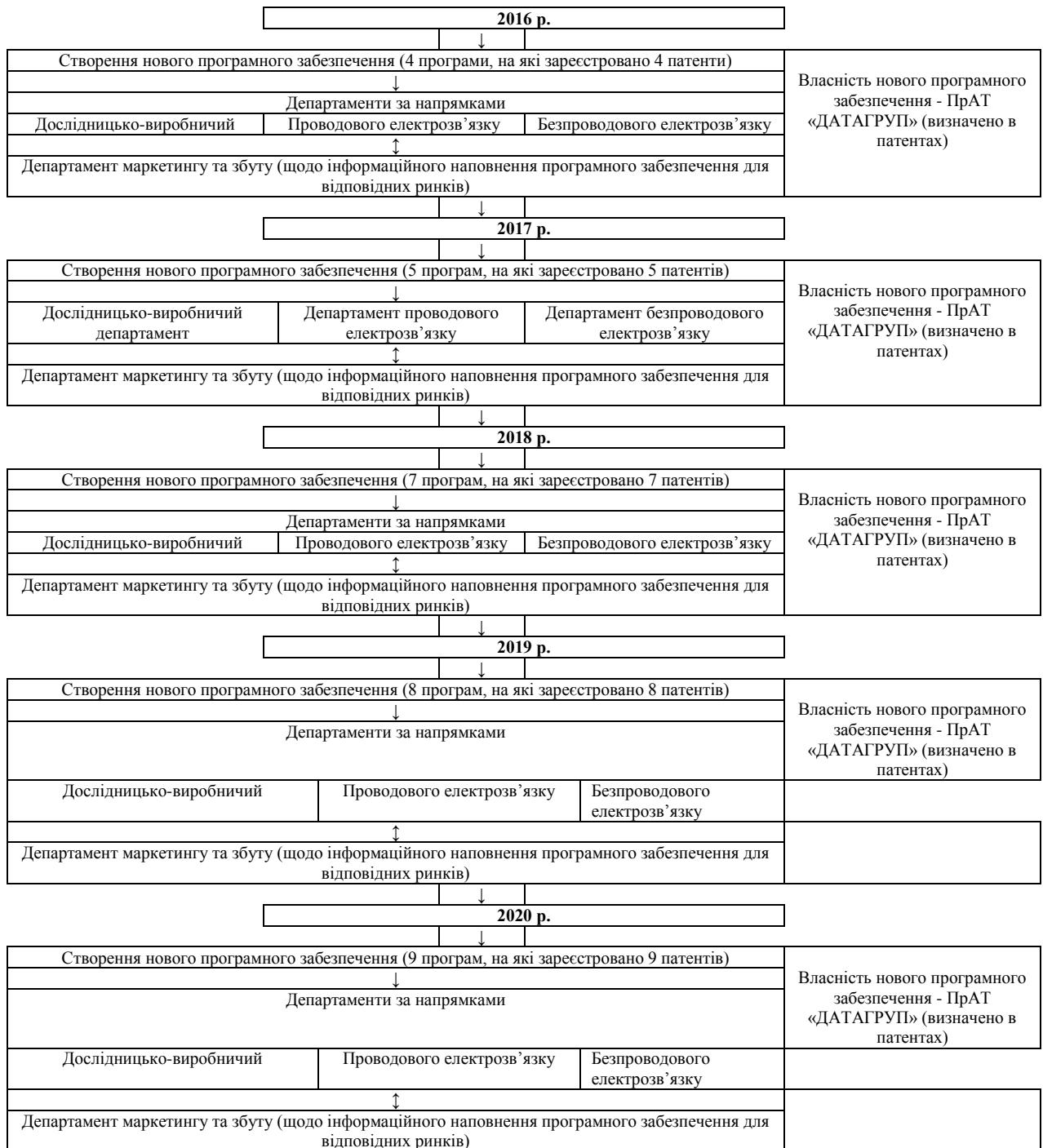


Рис. 2.12. Структура зв'язків учасників мережевого підприємства ПрАТ «ДАТАГРУП» у створенні нового програмного забезпечення, на яке оформлено патенти в 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [70]

Потрібно зауважити, що вказані операції зі створення нематеріальних активів здійснені за рахунок спільних витрат учасників мережі. Відповідно, констатуємо, що дана мережа орієнтована на захист авторських прав в Україні, що демонструє вагомий внесок в розвиток цієї сфери в державі. Також патентування власного програмного забезпечення (зокрема, того, яке використовується для ведення обслуговування інноваційних продуктів, реалізованих іноземним покупцем) свідчить про лідерські позиції на ринку за цим параметром.

В дослідженні визначається рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, який характеризує ефективність мережевої взаємодії від спільного (оптового) придбання матеріалів (послуг), логістики порівняно з аналогічною діяльністю на рівні кожного окремого структурного учасника. Вказаний показник демонструє наскільки успішно мережева структура управляє напрямком формування витрат, вказує доцільність об'єднання для створення, просування, збуту інноваційних продуктів (послуг) за економічною ознакою. Вивчення зазначеного показника оцінюється на рівні всіх п'яти досліджуваних мереж.

Встановлено, що рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу у ПрАТ «ДАТАГРУП» змінювався з 20% в 2016 р. до 18% в 2020 р. Ефект масштабу в умовах даного підприємства представлений спільним придбанням матеріалів (послуг), логістичними витратами. Як бачимо, скорочення даного ефекту демонструє певне погіршення мережевої взаємодії учасників. Слід зазначити, що вказаний показник є невисоким для мережевого підприємства такого масштабу, і його динаміка показує падіння ефективності використання ефекту масштабу для забезпечення скорочення витрат. Вказане великою мірою пояснюється непрогнозованим коливанням витрат на придбання матеріалів, не достатньо успішно налагодженими

каналами взаємодії з постачальниками. А саме, кожен з учасників, незважаючи на централізоване управління формує замовлення матеріалів, послуг, ці закупівлі не узгоджуються за цінними параметрами на рівні центру.

2) змінився вплив інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу. А саме, встановлено зміну частки реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках, за 2016-2017 рр. цей показник скоротився на 11% через зниження рівня збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках, що підтверджено скороченням темпів росту доходу від чистого доходу від збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках (зниження на 11,51%) порівняно із темпами росту чистого доходу від збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (ріст 12,23%). При цьому, за 2017-2018 рр. частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках зросла на 3% і склала 44%, в 2019, 2020 рр. зростала на 1% і склала відповідно 45 і 46%, що обумовлено збільшенням темпів росту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках порівняно із темпами росту доходу від збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках;

3) показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) характеризувались:

- скороченням за часткою працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві в 2016-2017 рр. через звільнення відповідного обсягу висококваліфікованого персоналу і скорочення обсягів збуту інноваційної продукції. В 2017 р. даний показник склав 40%. В 2017-2018 р. він зріс і склав 44%, в 2020 р. збільшився на 1% і дорівнював 45%. Його

збільшення відбулося завдяки росту обсягів збуту інноваційної продукції. В 2019 р. зазначений показник залишався без змін;

- існуванням витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, які зростали. Виявлено зростання частки витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (з 3% в 2016 р. до 8,5% в 2020 р.), що обумовлено орієнтиром мережевого підприємства на забезпечення лояльності кадрів, активізацію їх продуктивності та креативності щодо підвищення результатів інноваційного розвитку мережі. Відмічено, що зазначене стимулювання стосувалось 3 з 33 в 2016, 2017 рр. (3 Виробничо-дослідні підрозділи) та 4 з 33 внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання (3 Виробничо-дослідні підрозділи, 1 Підрозділ з обслуговування безпроводового електрозв'язку) в 2018-2020 рр. Встановлено відсутність залежності між ростом матеріальної мотивації кадрів та рівнем змін обсягу збуту інноваційної продукції в 2016 р., 2017 р., і її існування в 2018, 2019, 2020 р. Існування прямого впливу матеріальної мотивації на ріст обсягу збуту інноваційної продукції обумовлено оптимізацією контролю за напрямками відповідальності;

- залежністю змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури. Впродовж досліджуваного періоду цей показник характеризувався як ефективний в 2017 р., а в 2016, 2018, 2019, 2020 рр. - ефективність була відсутня через скорочення темпів росту витрат на інноваційний розвиток, і зменшення темпів росту надання послуг цієї категорії. При цьому, доведено, що зростання рівня наукомісткості продукції (послуг) пов'язане із зростанням витрат на впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури в періоди ефективного цільового фінансування інноваційної діяльності в цілому. Відповідно, фінансування підготовки кадрів без



необхідного фінансування витрат на інноваційний розвиток виробництва послуг не забезпечує ефективності;

4) показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) покращились через орієнтир підприємства на постійне технічне оновлення. А саме, частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання зростала і в 2020 р. дорівнювала 80%, що свідчить про високий ступінь технічного забезпечення. Також доведено, що в 2018 р. порівняно з 2017 р., в 2018 р. порівняно із 2018 р. і в 2020 р. порівняно із 2019 р. відмічено позитивний вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (на її ріст);

5) виявлено відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним. Відмічено, що підприємство впродовж п'яти років декларувало:

- стратегію стабілізації на національному ринку (підтримання існуючих позицій щодо випуску, збуту інноваційної продукції (послуг)). Відповідно до вказаної стратегії передбачено забезпечення стабільного рівня збуту інноваційної продукції (послуг) на рівні не більше 25%. Було встановлено, що за 2017-2020 рр. ці прогнози були досягнуті (виявлено ріст показника з 43% в 2017 р. до 48% в 2020 р.).

- стратегію інтеграції – на міжнародному ринку, яка пов'язана з максимізацією обсягів збуту інноваційної продукції (послуг) на рівні 40-50% росту. В 2017-2020 рр. дані прогнози були досягнуті (збільшення із 41% в 2017 р. до 46% в 2020 р.).

Виявлено, що загальна модель управління інноваційним розвитком була основана на використанні стратегії створення нових знань, стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Також

доведено, що мережеве підприємство орієнтовано на використання закритої стратегії інтеграції на міжнародному ринку, тобто при входженні на ринок не створювало мережевих структурних одиниць.

Встановлено, що основними проблемами інноваційного розвитку ПрАТ «ДАТАГРУП» (в тому числі щодо інтеграції на міжнародні ринки) було погіршення фінансових показників за основними складовими: рівнем наукомісткості послуг, рівнем забезпечення інтелектуальним капіталом, рівнем економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу мережевого підприємства. Причинами погіршення фінансових показників інноваційного розвитку є скорочення обсягів надання послуг інноваційного характеру через переважання орієнту на надання традиційних послуг (без інноваційної складової). Впродовж трьох років такий захід здійснювався через недостатньо ефективний підхід до збуту інноваційних послуг, налагоджену систему продажу традиційних. Причиною зниження показника економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу мережевого підприємства є неефективний підхід до мережевого управління в сфері закупівель матеріалів, супутніх послуг. Встановлено, що мережеві учасники погіршили ефективність взаємодії за цим напрямком з огляду на недостатньо успішний підхід спільної співпраці в даній сфері. Важливою проблемою є скорочення впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу через зниження рівня надання інноваційних послуг. Відповідно, на міжнародних ринках знижується інноваційність мережі. Через скорочення інноваційного розвитку скоротились кадрові показники за цим напрямком. Визначено проблему неефективного впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережі, це обумовлено тим, що в рамках даного заходу немає орієнту на певні наукові методи оцінки ефективності за кожним напрямком навчання персоналу.

По-друге, проаналізуємо інноваційний розвиток ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» за 2016-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні види продуктів (послуг), які були реалізовані ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» впродовж 2016-2020 рр. (за ознакою інноваційності)

№ п/п	Назва продукції (послуг)	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I	На міжнародному ринку (Литви, Латвії, Естонії, Білорусі), в т.ч.:					
1	Інноваційні продукти (послуги), %	76	75	78	79	80
1.1	Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю. Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	10 крупних компаній-замовників	12 крупних компаній-замовників	14 крупних компаній-замовників	15 крупних компаній-замовників	16 крупних компаній-замовників
1.2	Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки. Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	10 крупних компаній-замовників	10 крупних компаній-замовників	10 крупних компаній-замовників	10 крупних компаній-замовників	10 крупних компаній-замовників
2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (експертно-консультаційні послуги), %	24	25	22	21	20
II	На національному ринку					
1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	82,3	82,1	82,8	83	83,1
1.1	Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)
1.2	Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	Інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)
2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (експертно-консультаційні послуги), %	17,7	17,9	17,2	17	16,9

Джерело: складено за даними [82]

Аналіз внутрішньофірмових матеріалів [82] дав змогу встановити склад інноваційних продуктів (послуг), які реалізуються підприємством (в складі загального обсягу) (табл. 2.3).

Можемо зазначити, що досліджувана мережева структура забезпечила міжнародну інтеграцію збуту наступних інноваційних послуг, зокрема: науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю, послуг експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки. Збут вказаних видів інноваційних послуг здійснювався на ринок країн Балтії, Білорусі. Стосовно інновацій, які характеризують продукти (послуги), реалізовані на міжнародні ринки, потрібно зауважити, що вони ідентифікуються як такі, що повністю заміщають існуючі прототипи послуг, оскільки за рівнем точності їм немає аналогів. Варто відмітити, що завдяки високій інноваційності визначених видів послуг вказана мережева структура є лідером на ринку, на сьогоднішній день в Україні, країнах Балтії, Білорусі, РФ немає компаній з аналогічним рівнем послуг.

В додатку М представлено оцінку інноваційного розвитку ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр. Вивчення результатів додатку М дозволило зробити наступні висновки, а саме:

1) фінансові показники, які визначають інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) погіршувались за всіма оціночними параметрами. А саме:

- скоротився рівень наукомісткості продукції (послуг) підприємства, за п'ять років цей показник змінився з 45,59% в 2016 р. до 33,8% в 2020 р. Це свідчить про певне погіршення інноваційних характеристик продукції підприємницької мережі. У цієї мережі не було забезпечено високий рівень збуту науково містких послуг порівняно із загальним обсягом збуту, хоча впродовж п'яти років дане підприємство покращило цей показник у

вартісному вимірі. Вказане пов'язано із певним гальмуванням росту обсягів інноваційної продукції (послуг) в їх загальному обсязі;

- рівень забезпечення інтелектуальним капіталом скорочувався, відповідно, встановлено, що підприємство користувалось наявними технологіями впродовж п'яти років діяльності (зменшення на 0,51%). Вказане свідчить про можливі втрати позицій за рівнем інтелектуальності на ринку. Незважаючи на зниження рівня забезпечення інтелектуальним капіталом в 2020 р. мережеве підприємство здійснило певне збільшення нематеріальних активів за рахунок створення нової технології експертної оцінки в сфері біофізичного контролю. Слід зазначити, що дана технологія була захищена правом на об'єкт промислової власності (на ноу-хау). Використання цього об'єкта стосується надання науково-технічних послуг в сфері біофізичного контролю іноземним та вітчизняним замовниками.

На рис. 2.13 наведено структуру зв'язків учасників ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у створенні нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау).



Рис. 2.13. Структура зв'язків учасників ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у створенні нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау)

*Джерело: складено автором за даними [82]*

Така структура зв'язків учасників мережевого підприємства ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у створенні нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау) була використана в 2018, 2019, 2020 рр. В даний період щороку створювалась одна технологія в даній сфері.

Визначено, що створення нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау) в 2018, 2019, 2020 рр. здійснено за участі Дослідницько-технічно-виробничого підрозділу у співпраці з Підрозділом продажу науково-технічної продукції (послуг) в сфері біофізичного контролю (щодо врахування споживацьких, інформаційних характеристик). Визначено, що власність на визначений об'єкт промислової власності (на ноу-хау) належить всій мережевій структурі. Можемо констатувати, що в 2018, 2019, 2020 рр. спостерігалась певна активізація даного мережевого підприємства за напрямком захисту прав промислової власності на ноу-хау, що свідчить про певне покращення інтелектуалізації. Слід відмітити, що зазначені операції зі створення нематеріальних активів здійснені за рахунок спільних витрат учасників;

- рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу змінювався, зокрема, в 2016 р. – 32%, в 2017 р. – 35%, в 2018 р. – 16%, в 2019 р. – 15%, в 2020 р. – 13%. Вказане свідчить про скорочення ефекту масштабу від взаємодії учасників даного мережевого об'єднання, дана ситуація вказує на недостатньо успішне управління в рамках обраної форми підприємництва. В умовах розвитку зазначеної мережі ефект масштабу пов'язаний із спільним придбання учасниками витратних матеріалів, спільної логістики (єдиний склад). Скорочення даного показника пов'язане більшою мірою з тим, що Дослідницько-технічно-виробничий підрозділ (структурний учасник) здійснює придбання витратних матеріалів без узгодження з іншими учасниками мережі, відповідно, не враховуються цінові граничні параметри, які забезпечать ефективність розвитку мережі;

2) відбулися зміни впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу. Виявлено зміну частки реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках, за 2016-2017 рр. цей показник скоротився на 1% через те, що темпи росту збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках менші темпів росту обсягів збуту на міжнародних ринках. При цьому, за 2017-2018 рр. частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках зросла на 3% і склала 78%, а в 2018-2019 рр. – збільшилась на 0,5% і дорівнювала 78,5%, в 2019-2020 рр. – зросла на 0,4% і склала 78,9%, що пов'язано із тим, що темпи росту обсягів збуту продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках є більшими темпів росту обсягів збуту продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках;

3) показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) змінювались.

Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві в 2016-2017 рр. скоротилась через звільнення відповідного обсягу висококваліфікованого персоналу і скорочення обсягів збуту інноваційної продукції, в 2017 р. даний показник склав 76%. В 2017-2018 рр. він зріс і склав 81% через ріст обсягів збуту інноваційної продукції, в 2018-2019 рр. – скоротився і дорівнював 80%, в 2019-2020 р. також знизився до 77% з огляду на зниження обсягів збуту інноваційної продукції.

Слід відмітити, що на підприємстві використовується система мотивації (зростання частки витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці в 2016 рр., скорочення починаючи з 2018 р.) та витрат на постійне навчання, підготовку, перепідготовку кадрів (зростання частки витрат на підготовку, навчання,

перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат в 2016-2020 рр.). Встановлено залежність між ростом матеріальної мотивації кадрів та рівнем змін обсягу збуту інноваційної продукції (послуг) в 2016-2020 рр. Виявлено, що під впливом успішної мотивації працівників всіх учасників мережі було забезпечено ріст обсягу збуту інноваційної продукції (послуг) за 2016-2020 рр. Дослідження показало, що вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Upscinnk) впродовж 2018, 2019, 2020 р. був ефективним, що пов'язано із ростом витрат на розробку, виробництво інноваційно орієнтованих послуг;

4) показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) покращились з огляду на націленість мережевого підприємства на постійне технічне оновлення. Зокрема, частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання зростала з 72% в 2016 р. до 76% в 2020 р., що свідчить про високий ступінь технічного забезпечення. Окрім цього, визначено позитивний вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (на її ріст);

5) встановлено відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним. Визначено, що мережеве підприємство впродовж трьох років декларувало та реалізувало стратегію стабілізації на національному ринку (підтримання існуючих позицій, яка не передбачала стрімкого розвитку, але була націлена на утримання зайнятих ринкових позицій на рівні 8% ринку), стратегію інтеграції – на міжнародному, і, що загальна модель управління інноваційним розвитком була основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій



розвитку. Виявлено, що вказаний суб'єкт бізнесу націлений на використання закритої стратегії інтеграції на міжнародному ринку, тобто при входженні на ринок не створювалось мережевих структурних одиниць.

Визначено, що до основних проблем інноваційного розвитку ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» (в тому числі щодо інтеграції на міжнародні ринки) можна віднести зниження фінансових показників за основними складовими: рівнем наукомісткості послуг, рівнем забезпечення інтелектуальним капіталом, рівнем економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу мережевого підприємства. До причин такої ситуації слід віднести: по-перше, певний переорієнтир на зниження обсягів інноваційного розвитку (надання послуг інноваційного характеру) в бік надання традиційних послуг. Вказане обумовлено ростом витратних матеріалів (імпортні) для створення послуг інноваційного характеру (оцінка рівня радіоактивного впливу, забруднень доквілля високої точності). Також відзначено суттєве скорочення показника економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу мережевого підприємства. Це відбулося через те, що мережева взаємодія впродовж трьох років скоротила ефективність спільного управління витратами, хоча, в умовах успішних мережевих структур, зазвичай, забезпечується їх економія за рахунок ефекту масштабу. Учасники мережі більшою мірою орієнтувались на власні технічні потреби щодо закупівлі витратних матеріалів для експертних оцінок, а не враховували потреби забезпечення ефекту.

По-третє, проведемо оцінку інноваційного розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за 2016-2020 рр. Дослідження внутрішньофірмових матеріалів [75] дало можливість визначити склад інноваційних продуктів, які реалізуються підприємством (в складі загального обсягу) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні види продуктів, які були реалізовані ПАТ  
«ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» впродовж 2016-2020 рр. (за ознакою  
інноваційності)

№ п/п	Назва продукції (послуг)	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
I	На міжнародному ринку (деякі країни ЄС, країни Європи, Азії, РФ, Білорусь, Казахстан, Грузія, Молдова), в т.ч.:					
1	Інноваційні продукти (послуги), %	28	30	36	37	38
1.1	Бактеріальні вакцини. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	2 вакцини	2 вакцини	3 вакцини	4 вакцини	5 вакцин
1.2	Діагностичні препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	1 препарат	2 препарати	4 препарати	5 препаратів	6 препаратів
1.3	Лікарські препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	5 препаратів	6 препаратів	2 препарати	3 препарати	4 препарати
1.4	Медичні вироби. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	2 вироби	3 вироби	4 вироби	5 виробів	6 виробів
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	72	70	64	63	62
II	На національному ринку					
1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	33,5	33,7	38	38,2	39
1.1	Бактеріальні вакцини. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	2 вакцини	2 вакцини	3 вакцини	4 вакцини	5 вакцин
1.2	Діагностичні препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	1 препарат	2 препарати	4 препарати	5 препаратів	6 препаратів
1.3	Лікарські препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	5 препаратів	6 препаратів	2 препарати	3 препарати	4 препарати
1.4	Медичні вироби. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	2 вироби	3 вироби	4 вироби	5 виробів	6 виробів
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	66,5	66,3	62	61,8	61

*Джерело: складено за даними [75]*

Слід зауважити, що досліджуване мережеве підприємство забезпечувало міжнародну інтеграцію збуту наступних видів продукції, яка має інноваційні характеристики, зокрема: бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби. Впродовж досліджуваного періоду здійснювався експорт зазначених інноваційних продуктів на ринки деяких країн ЄС, в інші країни Європи, Азії, в РФ, Білорусь, Казахстан, Грузію, Молдову. Відносно типу інновацій, які характеризують продукти,

реалізовані на міжнародні ринки, слід констатувати, що вони ідентифікуються як такі, що повністю заміщають існуючі прототипи.

В додатку Н представлено оцінку інноваційного розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр. Дослідження результатів додатку Н показало наступне:

1) фінансові показники, що ідентифікують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) коливались за певними оціночними параметрами. Зокрема:

- скоротився рівень наукомісткості продукції (послуг) підприємства, за п'ять роки цей показник змінився з 15,09% в 2016 р. до 13,5% в 2020 р. Рівень наукомісткості продукції у даної мережі є невисоким, його скорочення обумовлено тим, впродовж п'яти років скоротився обсяг виробництва інноваційної продукції з огляду на те, що попит на інші види продукції був вищим через переваги за ціновим параметром;

- рівень забезпечення інтелектуальним капіталом скоротився в 2016-2017 рр. на 0,54%, і в 2018 р. скоротився склав 0, аналогічне значення відмічено в 2019, 2020 рр. Вказане демонструє погіршення інтелектуалізації функціонування мережевого підприємства. В 2016 р. у мережевого підприємства були відсутні нематеріальні активи, в 2017 р. нематеріальні активи були представлені чотирма технологіями виробництва продукції інноваційного характеру, захищеними правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау), в 2018, 2019, 2020 рр. – програмним забезпеченням, на який оформлено патент. Вказані нематеріальні активи в 2017, 2018, 2019, 2020 рр. були створені силами мережевої структури. Використання цих нематеріальних активів стосується виробництва продукції інноваційного характеру, яка реалізується на міжнародних та національному ринку. На рис. 2.14 представлено структуру зв'язків учасників мережевого підприємства

ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» у створенні нематеріальних активів в 2017, 2018, 2019, 2020 рр.

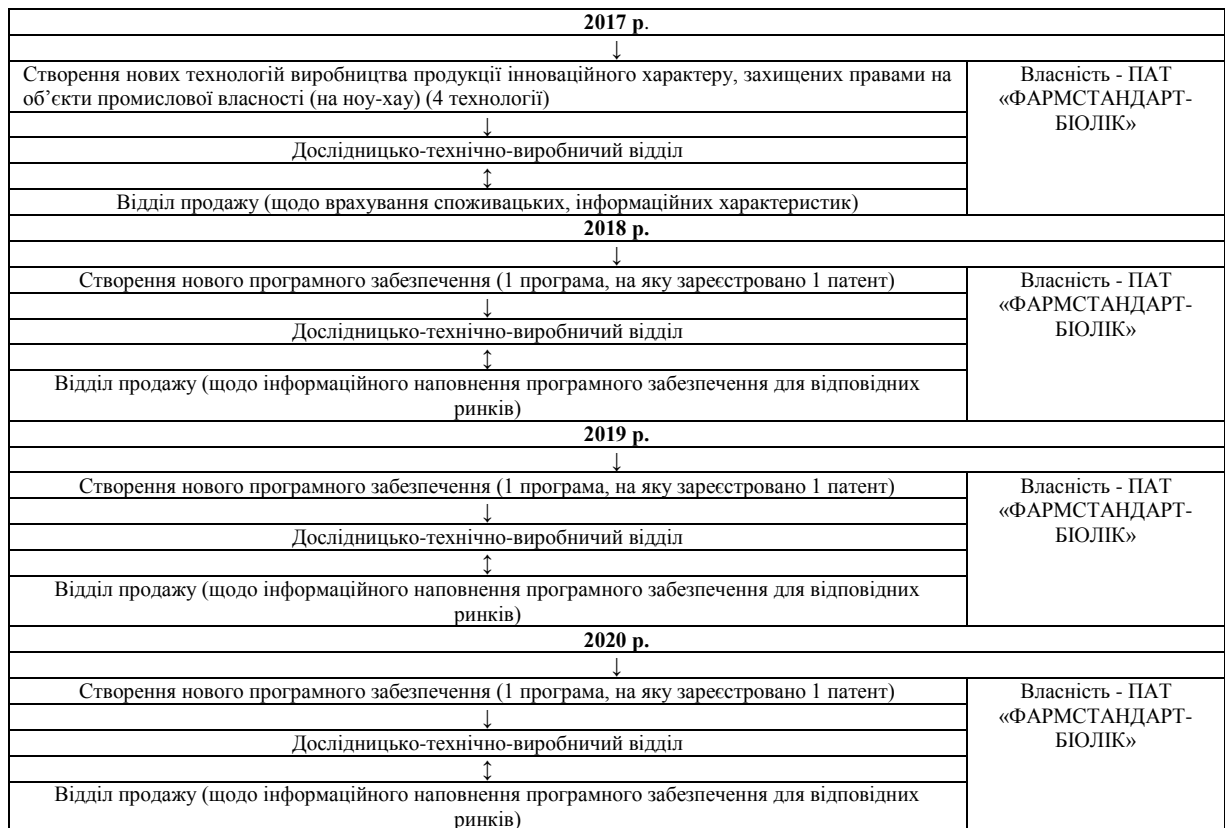


Рис. 2.14. Структура зв'язків учасників ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» у створенні нематеріальних активів в 2017, 2018, 2019, 2020 рр.

Джерело: складено за даними [75]

Встановлено, що створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології) в 2017 рр., нового програмного забезпечення в 2018, 2019, 2020 рр. здійснено за участі Дослідницько-технічно-виробничого відділу у співпраці з Відділом продажу. Визначено, що власність на вказані об'єкти промислової власності (на ноу-хау), програму належить всій мережевій структурі. Вказані операції зі створення нематеріальних активів здійснені за рахунок спільних витрат учасників;

- рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу у даного суб'єкта зріс (з 16,5% в 2016 р. до 22,2% в 2020 р.), що демонструє

використання ефекту масштабу на користь інноваційного розвитку учасників мережі. Визначене значення вказаного показника є невисоким для результатів діяльності мережевого підприємства, хоча його зростання свідчить про оптимізацію мережевої взаємодії. Ефект масштабу в даному випадку був забезпечений узгодженою взаємодією всіх учасників щодо цінкових параметрів матеріалів, сировини, послуг, їх придбанням за оптовими цінами у постачальників;

2) спостерігалися зміни впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу. Визначено зміну частки реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках, за 2016-2017 рр. цей показник зріс на 2% через те, що темпи росту збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках були більшими порівняно з темпами росту обсягів збуту на міжнародних ринках. А в 2017-2018 рр. частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках зросла на 6%, в 2018-2019 рр. - збільшилась на 2%, в 2019-2020 р. – підвищилась на 4% і склала в 2020 р. 42%. Вказане обумовлено тим, що темпи росту обсягів збуту продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках є більшими темпів росту обсягів збуту продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках;

3) показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) демонстрували коливання. Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві за 2016-2020 рр. зросла на 8% завдяки росту обсягів збуту інноваційної продукції і склала в 2020 р. 39%. В мережевій структурі застосовувалась система мотивації (зростання впродовж п'яти років) та витрат на постійне навчання, підготовку, перепідготовку кадрів (зростання

впродовж трьох років). Встановлено пряму залежність між ростом матеріальної мотивації кадрів та рівнем змін обсягу збуту в 2016-2020 рр. (пряма залежність за зростанням показників). Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Upscinnk) в 2016 рр. можна визначити як ефективний. А саме, визначено, що зростання рівня наукомісткості продукції (послуг) пов'язане із ростом витрат на впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури. При цьому, в 2017-2020 рр. вказана залежність була неефективною, зокрема, зростання частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат не забезпечило росту наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства, отже зазначений захід стосовно розвитку персоналу не сприяв ефективності;

4) показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) покращились з огляду на націленість мережевого підприємства на постійне технічне оновлення. А саме, частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання зростала і в 2020 р. дорівнювала 78%, що вказує на високий ступінь технічного забезпечення. Також виявлено позитивний вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (на її ріст);

5) визначено відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним. Доведено, що мережеве підприємство впродовж трьох років декларувало та реалізувало: стратегію стабілізації на національному ринку (підтримання існуючих позицій на рівні 5% ринкової частки); стратегію інтеграції – на міжнародному (щорічне збільшення обсягів

збуту продукції, яка не має інноваційних характеристик на зарубіжних ринках на 15-20%, яка має інноваційні характеристики – на рівні вище 20-50%). В 2016-2020 рр. такі прогнози були реалізовані.

Загальна модель управління інноваційним розвитком була основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Вказано, що зазначене мережеве підприємство було націлене на використання закритої стратегії інтеграції на міжнародному ринку, тобто при входженні на ринок не створювалось мережевих структурних одиниць.

В ході аналізу виявлено, що до основних проблем інноваційного розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» (в тому числі щодо інтеграції на міжнародні ринки) потрібно віднести зниження фінансових показників за рівнем наукомісткості послуг, рівнем забезпечення інтелектуальним капіталом. Визначено, що причинами даного явища було скорочення обсягів виробництва інноваційної продукції через те, що вона не відповідала попиту споживачів на більш високу відповідність цінових та якісних параметрів. Витрати на виробництво інноваційної продукції зросли через ринкові фактори, і, відповідно, для забезпечення розвитку мережева структура визначила орієнтир на ріст виробництва, збуту традиційної продукції. Також проблемою, яка погіршувала інноваційний розвиток є те, що впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури було неефективним. Причиною цього є те, що кожен з учасників самостійно затверджував склад витрат, заходи за цим напрямком. Але, зазначена програма в цілому не сприяла росту інноваційного розвитку.

По-четверте, здійснимо дослідження інноваційного розвитку ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2016-2020 рр. Аналіз внутрішньофірмових матеріалів [77] дав можливість визначити склад інноваційних продуктів, які реалізуються підприємством (в складі загального обсягу) (табл. 2.5). Можемо відмітити, що вказана мережа забезпечувала міжнародну інтеграцію збуту наступних видів продукції, яка має інноваційні

характеристики, зокрема: фармацевтичні матеріали, Фармацевтичні препарати.

Таблиця 2.5

Основні види продуктів, які були реалізовані ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» впродовж 2016-2020 рр. (за ознакою інноваційності)

№ п/п	Назва продукції (послуг)	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
I	На міжнародному ринку (деякі країни ЄС, РФ, Білорусь, Узбекистан, Вірменія, Азербайджан, Грузія, Молдова), в т.ч.:					
1	Інноваційні продукти (послуги), %	27	20	30	31	32
1.1	Фармацевтичні матеріали . Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	8 видів	6 видів	15 видів	16 видів	17 видів
1.2	Фармацевтичні препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	5 видів	3 види	10 видів	12 видів	14 видів
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	73	80	70	69	68
II	На національному ринку					
1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	30,8	30,3	30,1	30	29
1.1	Фармацевтичні матеріали . Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	8 видів	6 видів	15 видів	16 видів	17 видів
1.2	Фармацевтичні препарати. Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи	5 видів	3 види	10 видів	12 видів	14 видів
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	69,2	69,7	69,9	70	71

*Джерело: складено за даними [77]*

В 2016-2020 рр. мережева структура здійснювала експорт вказаних інноваційних продуктів на ринки деяких країн ЄС, в РФ, Білорусь, Узбекистан, Вірменію, Азербайджан, Грузію, Молдову. Слід зазначити, що типом інновацій, які характеризують продукти, реалізовані на міжнародні ринки, є такі, що повністю заміщають існуючі прототипи. В дод. II наведено оцінку інноваційного розвитку ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр. Вивчення даних дод. II показало наступне, а саме:

1) фінансові показники, що ідентифікують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) коливались за певними



оціночними параметрами. А саме, скоротився рівень наукомісткості продукції (послуг) підприємства, цей показник змінився з 19,77% в 2016 р. до 19,4% в 2020 р. Зазначене свідчить про погіршення інноваційних характеристик продукції мережевого підприємства. Встановлено, що вироблена продукція інноваційного характеру має нижчий рівень збуту порівняно із традиційною через цінові параметри, в тому числі це стосується міжнародних ринків. Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом зростав в 2016, 2017 рр., хоча в 2018 р. скоротився і склав 0,38%, в 2019 р. – 0,37%, в 2020 р. – 0,36%, що демонструє погіршення інтелектуалізації функціонування мережевого підприємства. В цілому, зазначений показник є низьким, його рівень свідчить про низьку інтелектуалізацію процесу виробництва в умовах мережевої взаємодії. В 2016 р. нематеріальні активи мережі були представлені сімнадцятьма технологіями виробництва продукції інноваційного характеру, захищеними правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау), в 2017 р. було створено десять технологій, в 2018 р. – сім технологій, в 2019 р. – шість технологій, в 2020 р. – було створено п'ять технологій.

На рис. 2.15 представлено структуру зв'язків учасників мережевого підприємства ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у створенні нематеріальних активів в 2016-2020 рр.

Виявлено, що створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) впродовж 2016-2020 рр. здійснювалось за участі Наукового відділу (функція розробки), Виробничого відділу (апробація) у співпраці з Комерційним відділом. Аналіз свідчить, що власність на вказані об'єкти промислової власності (на ноу-хау) належить всій мережевій структурі. Зазначені операції зі створення нематеріальних активів здійснені за рахунок спільних витрат учасників.

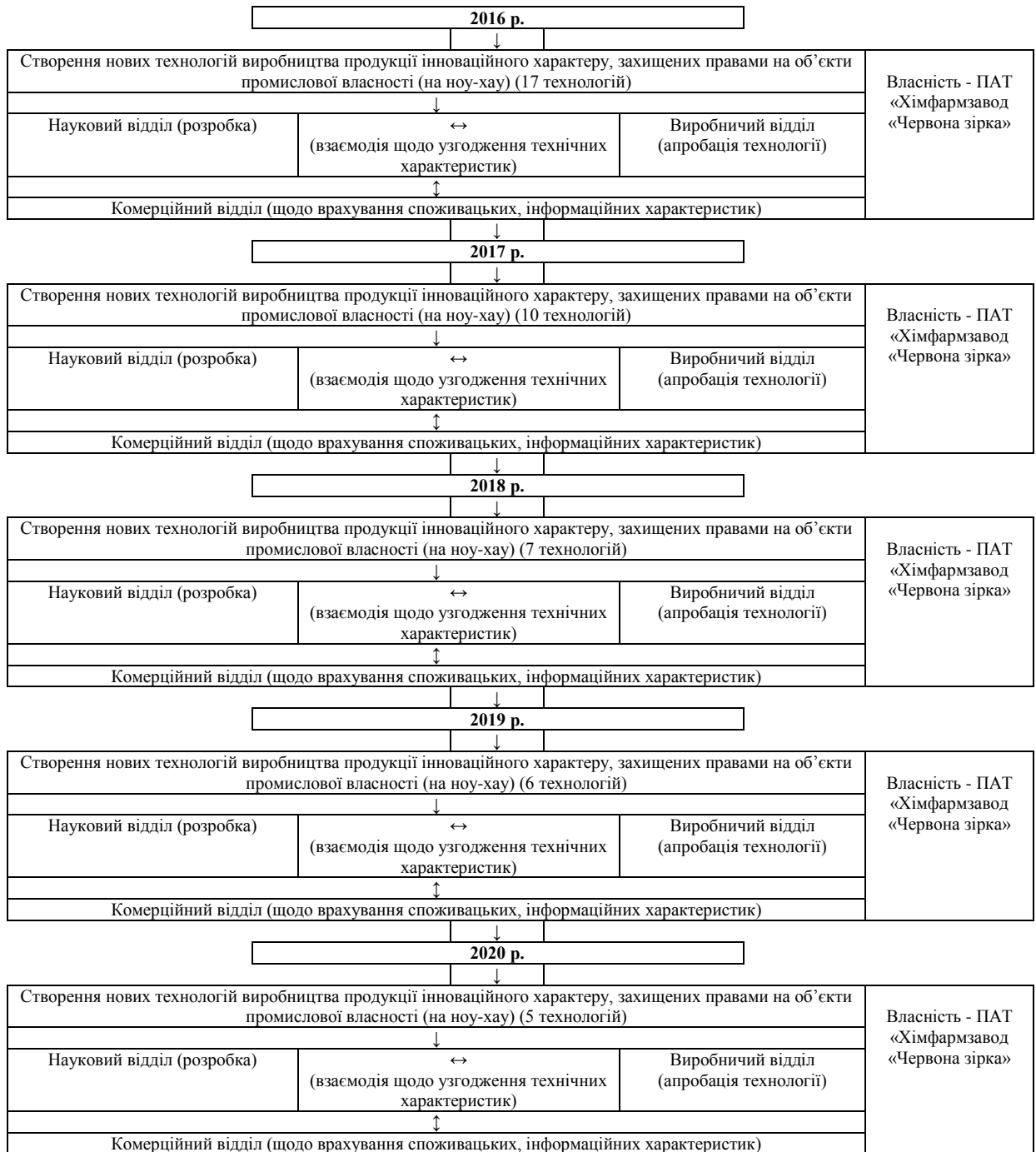


Рис. 2.15. Структура зв'язків учасників мережевого підприємства ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у створенні нематеріальних активів в 2016-2020 рр.

Джерело: складено за даними [77]

Визначено, що рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу у даного суб'єкта демонструє скорочення (від 12,5% в 2016

р. до 9,6% в 2020 р.), що свідчить про зниження використання ефекту масштабу на користь скорочення рівня загальних витрат мережевого підприємства. Впродовж вказаного періоду ефект масштабу у даної мережі більшою мірою забезпечувався ефективним управлінням складськими витратами (єдиний склад, відсутність додаткових витрат на оренду складських приміщень).

Іншою складовою забезпечення ефекту масштабу мережі було спільне управління придбанням витратних матеріалів, сировини, яке погіршувалось через недостатню взаємодію учасників. Зокрема, з огляду на те, що не було забезпечено своєчасне спільне замовлення матеріалів, сировини на рівні всіх структурних одиниць наукового відділу, виробничого відділу, останні здійснювали придбання зазначених товарів самостійно, що вплинуло на непрогнозований ріст витрат собівартості реалізації;

2) існували зміни впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу. Встановлено зміну частки реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках, за 2016-2017 рр. цей показник скоротився на 7% через те, що темпи росту збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках менші темпів росту обсягів збуту на міжнародних ринках.

Але, за 2017-2018 рр. частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках зросла на 10% і склала 30%, за 2018-2019 рр. даний показник зріс на 2%, в 2019-2020 рр. – збільшився на 2% і в 2020 р. склав 34%. Це обумовлено тим, що темпи росту обсягів збуту продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках є більшими темпів росту обсягів збуту продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках;

3) показники кадрової системи, які визначають інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) коливались за досліджуваний період.

Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві в 2016-2017 рр. скоротилась через звільнення відповідного обсягу висококваліфікованого персоналу і скорочення обсягів збуту інноваційної продукції, в 2017 р. даний показник склав 21%. В 2017-2018 р. він зріс і в 2018 р. склав 32%, в 2019 р. зріс на 1%, в 2019-2020 рр. – збільшився на 1%, і в 2020 р. дорівнював 34%. Вказане зростання обумовлено збільшенням обсягів збуту інноваційної продукції.

Мережева структура використовує систему мотивації (зростання впродовж трьох років) та витрат на постійне навчання, підготовку, перепідготовку кадрів. Встановлено залежність між ростом матеріальної мотивації кадрів та рівнем змін обсягу збуту (пряма залежність за зростанням показників) впродовж трьох років. Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Upscinnk) впродовж досліджуваного періоду характеризувався ефективністю в 2016, 2017 рр., що великою мірою було пов'язано з ростом витрат на цільову підготовку, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури. При цьому, в 2018, 2019, 2020 рр. цей показник був неефективним через скорочення даної статті витрат за кожним з учасників мережевої структури, зокрема, найбільше зменшення витрат на перепідготовку кадрів спостерігалась за науково-дослідним структурним підрозділом, що обумовило скорочення рівня наукомісткості продукції. Слід зауважити, що мережева взаємодія щодо наукомісткості в цей період не була ефективною;

4) показники матеріально-технічної системи покращились під впливом на орієнтир мережевого підприємства на постійне технічне оновлення. Зокрема, частка обладнання, яке використовується для інноваційної

діяльності в загальному обсязі обладнання зростала і в 2020 р. дорівнювала 69%, це свідчить про високий ступінь технічного забезпечення. Встановлено, що впродовж п'яти років позитивний вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (на її ріст);

5) визначено відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним. Окреслено, що мережеве підприємство впродовж трьох років декларувало та реалізувало:

- стратегію інтенсивного росту на національному ринку (щорічне зростання частки ринку на 1%);

- стратегію інтеграції – на міжнародному (щорічне збільшення обсягів збуту продукції, яка не має інноваційних характеристик на зарубіжних ринках на 20-30%, яка має інноваційні характеристики – на рівні вище 50-90%). В 2018, 2019, 2020 рр. такі прогнози були реалізовані, а в 2017 р. – не були.

Загальна модель управління інноваційним розвитком була основана на використанні стратегії створення нових знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відзначено, що зазначене мережеве підприємство було націлене на використання закритої стратегії інтеграції на міжнародному ринку, тобто при входженні на ринок не створювалось мережевих структурних одиниць.

Визначено, що до основних проблем інноваційного розвитку ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» (в тому числі щодо інтеграції на міжнародні ринки) відноситься скорочення фінансових показників за рівнем наукомісткості продукції, рівнем забезпечення інтелектуальним капіталом, рівнем економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу. Аналіз показав, що до причин цього явища слід віднести зниження рівня виробництва інноваційної продукції, і цей цільовий орієнтир обумовлений зниженням рівня попиту на

таку продукції через цінові ознаки. Зниження рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу є важливою проблемою мережевого розвитку. Причиною цього є те, що учасники мережі не забезпечили узгодженого спільного управління системою закупівель сировини, матеріалів, не було визначено граничних цін на придбання, що вплинуло на такий результат. Також серед проблем потрібно відмітити неефективність впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури було неефективним. Основною причиною даного факту є те, що на рівні мережі не було створено комплексного підходу до цього заходу, не встановлено критеріальних вимог до підготовки, навчання.

По-п'яте, проведемо аналіз інноваційного розвитку ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» за 2016-2020 рр. Аналіз внутрішньофірмових матеріалів [80] дав можливість визначити склад інноваційних продуктів, які реалізуються підприємством (в складі загального обсягу) (табл. 2.6).

Слід відзначити, що дана мережа забезпечувала міжнародну інтеграцію збуту наступних видів продукції, яка має інноваційні характеристики, зокрема:

- обладнання для навігації;
- інструменти для навігаційних вимірювань.

В 2016-2020 рр. мережева структура здійснювала експорт вказаних інноваційних продуктів на ринки Білорусі, Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туркменістану, Молдови, РФ. Вивчення особливостей інноваційної продукції мережі дозволило констатувати, що типом інновацій, які характеризують продукти, реалізовані на міжнародні ринки, є такі, що повністю заміщають існуючі прототипи.

Таблиця 2.6

Основні види продуктів, які були реалізовані ПАТ  
«ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» впродовж 2016-2020рр. (за ознакою  
інноваційності)

№ п/п	Назва продукції (послуг)	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
I	На міжнародному ринку (Білорусь, Азербайджан, Грузія, Казахстан, Туркменістан, Молдова, РФ), в т.ч.:					
1	Інноваційні продукти (послуги), %	22	23	20	19,5	19
1.1	Обладнання для навігації	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (6 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (7 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (5 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (4 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (3 види)
1.2	Інструменти для навігаційних вимірювань	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (4 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	78	77	80	80,5	81
II	На національному ринку					
1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	28,2	28,9	21,2	21	20,5
1.1	Обладнання для навігації	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (6 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (7 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (5 видів)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (4 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (3 види)
1.2	Інструменти для навігаційних вимірювань	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (4 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)	Інноваційні продукти, які повністю заміщають прототипи (2 види)
2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	71,8	71,1	78,8	79	79,5

*Джерело: складено за даними [80]*

В дод. Р представлено оцінку інноваційного розвитку ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр. Вивчення отриманих результатів дослідження (дод. Р) показало наступне:

1) фінансові показники, які визначають інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) змінювались за певними оціночними параметрами. А саме:

- за п'ять років зменшився рівень наукомісткості продукції (послуг) підприємства, він змінювався з 20,86% в 2016 р. до 14% в 2020 р. Вказане свідчить про скорочення рівня інноваційних характеристик продукції мережевого підприємства. Також такі тенденції відповідають скороченню впливу інноваційного фактору розвитку. Скорочення цього показника відбулося через недостатньо високий рівень інноваційних змін продукції, пов'язаний, більшою мірою, із застосуванням технологій попереднього періоду. Порівняно з попередніми роками мережеве підприємство здійснило витрати на інноваційний розвиток управлінського середовища (просування, збут), транспорту, але не підвищило рівень унікальності продукції. Вказане викликане скороченням витрат на цільову перепідготовку учасника (відділу), що здійснює дослідно-експериментальні розробки та впровадження;

- рівень забезпечення інтелектуальним капіталом не змінився (складав 0,2%), що свідчить про відсутність інвестицій в технології, демонструє відсутність прогресу інтелектуалізації функціонування мережевого підприємства.

В 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 рр. нематеріальні активи мережі були представлені технологіями виробництва продукції інноваційного характеру, захищеними правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (чотири нових технології було розроблено та впроваджено щороку). Вказані технології були створені власними силами мережевої структури. Встановлено, що створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) впродовж 2016-2020 рр. здійснювалось за участі Дослідницько-виробничого відділу (розробка, апробація), Відділу сервісу



(щодо врахування споживацьких характеристик) у співпраці з Комерційним відділом (щодо врахування інформаційних характеристик);

- рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу у даного суб'єкта демонструє скорочення (від 12% в 2016 р. до 9,5% в 2020 р.). Зазначене свідчить про зниження використання ефекту масштабу на користь результативності розвитку учасників мережі. Вказаний рівень ефекту масштабу економії витрат є досить низьким для мережевого підприємства. Слід зазначити, що такий факт великою мірою обумовлений проблемами не достатньо успішного прогнозування матеріальних витрат на виробництво продукції, яка не має інноваційних характеристик. Зокрема, учасники мережевого підприємства здійснюють закупівлі матеріалів для кожного структурного підрозділу окремо, не враховують потреби узгодження фактичних закупівельних цін із прогнозними. Відповідно, констатуємо, що вплив на скорочення ефективності відбувається через неефективне управління витратами виробництва продукції, яка не відноситься до категорії інноваційної;

2) відзначено зміни впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу. Виявлено зміну частки реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках, за 2016-2017 рр. цей показник зріс на 1% через те, що темпи росту збуту продукції (послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках були більшими темпів росту обсягів збуту на міжнародних ринках. За 2017-2018 рр. частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках скоротилась на 3% і склала 20%, в 2018-2019 рр. – знизилась на 1% і дорівнювала 19%, в 2019-2020 рр. – скоротилась на 1% і склала 18%. Падіння даного показника обумовлено тим, що темпи росту обсягів збуту продукції (робіт, послуг) інноваційного

характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках є меншими темпів росту обсягів збуту продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках;

3) показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) демонстрували коливання.

Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві в 2016-2017 рр. зросла на 1%, в 2017 р. даний показник склав 24%. В 2017-2018 р. він скоротився і склав 19%, в 2018-2019 рр. він скоротився та дорівнював 18%, в 2019-2020 р. знизився та склав 18%. Зазначене скорочення пов'язане із перерозподілом функціонального навантаження на працівників.

Виявлено, що мережа використовує систему мотивації та витрат на постійне навчання, підготовку, перепідготовку кадрів. Було виявлено ефективність мотивації в 2018, 2019, 2020 рр., коли відбувався її вплив її зростання обсягів збуту інноваційної продукції. Це було досягнуто завдяки оптимізації контролю управління персоналом, задіяним у сфері виробництва, збуту інноваційної продукції.

Встановлено, що вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Upscinnk) впродовж 2017 р. був ефективним, що пов'язано із ростом витрат на розробку, виробництво інноваційно орієнтованих послуг. Але в 2016, 2018, 2019, 2020 рр. цей вплив був неефективним і заходи щодо удосконалення кадрової підготовки не забезпечили росту наукомісткості продукції;

4) показники матеріально-технічної системи, що ідентифікують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту) покращились під впливом на орієнтир мережевого підприємства на постійне технічне оновлення. Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання зростала і в 2020 р.

дорівнювала 80,4%, це свідчить про високий ступінь технічного забезпечення. Встановлено позитивний вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (на її ріст) в 2018 р. порівняно з 2017 р., в 2019 р. порівняно із 2018 р., в 2020 р. порівняно із 2019 р. Зокрема, забезпечено зростання обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства на 58,1%, 1,4% і 0,1%. Хоча, темпи вказаного росту поступово скорочувались. Зазначене обумовлено тим, що хоча мережа і використовувала значну частку обладнання на інноваційну діяльність, вказані основні засоби не оновлювались, що впливало на якість продукції та її попит;

5) виявлено відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним. Вказано, що мережеве підприємство впродовж трьох років декларувало та реалізувало: стратегію стабілізації на національному ринку (підтримання ринкової частки не більше 3%); стратегію інтеграції – на міжнародному (щорічне збільшення обсягів збуту продукції, яка не має інноваційних характеристик на ринках Білорусі, Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туркменістану, Молдови, РФ на 50-100%, яка має інноваційні характеристики – на рівні вище 50%). В 2018, 2019, 2020 рр. такі прогнози були реалізовані, а в 2017 р. – ні.

Загальна модель управління інноваційним розвитком була основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відзначено, що зазначене мережеве підприємство було націлене на використання закритої стратегії інтеграції на міжнародному ринку, тобто при входженні на ринок не створювалось мережевих структурних одиниць.

Оцінка показало, що до складу проблем інноваційного розвитку ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» (в тому числі щодо інтеграції на міжнародні ринки) можна віднести скорочення фінансових показників за рівнем

наукомісткості продукції, рівнем економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу. Причиною зниження наукомісткості продукції є зниження попиту на неї, яка обумовило скорочення виробництва та збуту. В свою чергу, падіння попиту обумовлено невідповідністю інноваційних характеристик продукції її ціновим параметрам. Зокрема, мереже не забезпечила суттєвого росту інноваційних переваг власної продукції. Це обумовлено не досить вдалими програмами впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (відсутність ефективності), тим, що не було сформовано оптимального підходу до придбання якісних матеріалів, супутніх послуг, які б мали відповідно прийнятні ціни. Також проблемою інноваційного розвитку є скорочення рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу. Вона обумовлена причиною неефективної мережевої взаємодії стосовно здійснення спільних трансакційних витрат, зокрема, відсутністю узгодженого плану дій за цим напрямком.

Після проведеного дослідження проведемо порівняння основних показників інноваційної діяльності зазначених мережевих структур за період 2016-2020 рр., які демонстрували погіршення (додаток С). Порівняльний аналіз свідчить про те, що найбільший рівень наукомісткості продукції (послуг) мали ті мережеві структури, які задіяні у наданні послуг, зокрема, ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» (зміна від 45,59% до 33,8%), ПрАТ «ДАТАГРУП» (зміна від 30,84% до 28,4%). Третє місце за рівнем даного показника належить ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» (зміна від 19,77% до 19,4%), четверте - ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» (зміна від 15,09% до 13,5%), п'яте - ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» (зміна від 20,86% до 14%). Варто відмітити, що скорочення наукомісткості продукції послуг пов'язане з причиною матеріаломісткості виробничих підприємств, у яких відмічено непрогнозоване зростання витрат на закупівлі, що обумовлює високі ціни на

продукції, і, відповідно, скорочення попиту. Зазначена проблема обумовила також те, що зазначені виробничі мережі мають нижчий, порівняно з іншими суб'єктами, рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (до 15%).

Встановлено загальну тенденцію скорочення рівня забезпечення інтелектуальним капіталом.

Найвище значення цього показника було тільки у ПрАТ «ДАТАГРУП» (зміна від 28,73% до 22,6%), у інших мереж – на рівні менше 1. Вказане свідчить про те, що у останніх відмічається низький рівень інтелектуалізації, пов'язаний із низьким рівнем оновлення технологій.

ПрАТ «ДАТАГРУП» та ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» продемонстрували зниження впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу, відповідно, у цих мереж скоротилась інноваційність в рамках даного середовища.

Щодо показників кадрової системи в розвитку інноваційності слід відмітити, що у всіх мереж спостерігалось неефективне впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури, обумовлене відсутністю співпраці щодо визначення оптимального, функціонального підходу до цієї сфери. Виявлено, що учасники даних мереж займались навчанням, підготовкою персоналу на власному рівні, не узгоджували з іншими доцільність певних заходів.

Потрібно зазначити, що всі мережеві структури мали відзначились значною часткою обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (від 65% до 80%). У всіх мереж даний фактор позитивно вплинув на інноваційний розвиток (зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства).

Вплив мережевої діяльності на інноваційність оцінювався через визначення рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу. Дослідження показало, що більшість досліджуваних суб'єктів (окрім ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК») впродовж досліджуваного періоду не змогли забезпечити ефекту масштабу за рахунок мережевої взаємодії учасників. Учасники даних мереж займались закупівлею матеріалів, сировини без орієнтуру на цільовий орієнтир створення ефекту від взаємодії. При цьому, ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» змогло створити таку ефективність, хоча рівень наукомісткості цього мережевого підприємства був невисоким (на рівні 15,09-13,05%). На інноваційний розвиток мережевих структур також вплинула узгодженість їх учасників щодо спільних програм мотивації кадрів, яка спостерігалась особливо в 2018, 2019, 2020 рр., яка, в свою чергу, обумовила ріст обсягів збуту інноваційної продукції (послуг).

Можемо зробити наступні висновки.

Вивчення зв'язку мережевої інтеграції з станом ефективності інноваційного розвитку, в тому числі на міжнародних ринках збуту, було здійснено із застосуванням системи оціночних показників, які охоплюють основні аспекти зазначеної проблематики, а саме: фінансових показників, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту); показника інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу; показників кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту); показників матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту); показників оцінки стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту). Визначено, що основні чинники впливу на

скорочення стану інноваційного розвитку зазначених мереж складаються з наступного:

1) ускладнення мережевої співпраці стосовно створення ефекту від поєднання дій щодо спільної закупівлі сировини, матеріалів (послуг). Виявлено, що учасники досліджуваних мереж (окрім ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК») здійснювали придбання матеріалів, сировини (послуг) у постачальників без спільного узгодження цінових параметрів, що стало наслідком високої собівартості реалізації продукції (послуг) (в тому числі тих, які мають інноваційні характеристики);

2) недостатньо ефективної інтелектуалізації мережевих підприємств. А саме, встановлено, що всі мережі не змогли підтримувати високий рівень забезпечення інтелектуальним капіталом через низький ступінь витрат на створення нематеріальних активів;

3) відсутності узгодження членів мережі стосовно формування єдиних програмних основ підготовки, навчання персоналу, що впливає на стан недостатньої готовності трудових ресурсів щодо здійснення низки завдань, функцій, існування значного ступеню браку, який збільшує обсяги витрат.

Проведемо визначення виду мережевої взаємодії як складової стану управлінської сфери мереж в умовах інноваційного розвитку (табл. 2.7). Методичною основою є положення концепції ланцюга поставок. Виходячи із результатів дослідження констатуємо, що такі мережі як ПрАТ «НДІРЗ АТНУ», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» та ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» вирізнялись забезпеченням середнього рівня мережевої взаємодії. При чому, ця взаємодія стосувалась лише забезпечення процесу зберігання матеріалів, продукції. Відповідно, вказану мережеву взаємодію було ідентифіковано на рівні моделі логістичного каналу. Визначено, що застосування даної моделі через обмеженість учасників логістичної взаємодії (тільки склад) не забезпечило високої динаміки змін основних показників.

Таблиця 2.7

**Вид мережевої взаємодії як складової стану управлінської сфери мереж  
в умовах інноваційного розвитку**

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
I	ПрАТ «ДАТАГРУП»					
1	Динаміка змін:					
1.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг), %	-2,94	0,99	-1,37	-1,46	-0,6
1.2	Зміна рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, %	-1	-1	-2	-0,5	-0,5
2	Комплексність управлінських рішень	Існує формальна на рівні внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, переважає на рівні кожного окремого учасника, без охоплення зовнішніх зв'язків та процесів	б/з	б/з	б/з	б/з
3	Вид мережевої взаємодії	Внутрішній ланцюг мережевої взаємодії	б/з	б/з	б/з	б/з
II	ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»					
1	Динаміка змін:					
1.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг), %	-16,58	-17,85	4,98	0,38	0,7
1.2	Зміна рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, %	1	3	-19	-1	-2
2	Комплексність управлінських рішень	Існує формальна на рівні внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, переважає на рівні кожного окремого учасника, із застосуванням логістичної організації (процес зберігання сировини, матеріалів)	б/з	б/з	б/з	б/з
2.1	Існування логістичної організації	Логістичний склад (учасник мережі)	б/з	б/з	б/з	б/з
3	Вид мережевої взаємодії	Логістичний канал	б/з	б/з	б/з	б/з
III	ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БЮЛІК»					
1	Динаміка змін:					
1.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг), %	2,96	-0,33	-0,17	-0,79	-0,3
1.2	Зміна рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, %	0,4	1,5	2	1,5	0,7



Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
2	Комплексність управлінських рішень	Існує формальна на рівні внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, переважає на рівні кожного окремого учасника, без охоплення зовнішніх зв'язків та процесів	б/з	б/з	б/з	б/з
3	Вид мережевої взаємодії	Внутрішній ланцюг мережевої взаємодії	б/з	б/з	б/з	б/з
IV	ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»					
1	Динаміка змін:					
1.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг), %	0,2	1,18	-1,41	-0,04	-0,1
1.2	Зміна рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, %	-0,8	-1,5	-0,5	-0,5	-0,4
2	Комплексність управлінських рішень	Існує формальна на рівні внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, переважає на рівні кожного окремого учасника, із застосуванням логістичної організації (процес зберігання сировини, матеріалів, продукції)	б/з	б/з	б/з	б/з
2.1	Існування логістичної організації	Логістичний склад (учасник мережі)	б/з	б/з	б/з	б/з
3	Вид мережевої взаємодії	Логістичний канал	б/з	б/з	б/з	б/з
V	ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»					
1	Динаміка змін:					
1.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг), %	-21,58	2,38	-8,71	-0,23	-0,3
1.2	Зміна рівня економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу, %	-0,4	-0,5	-1,3	-0,2	-0,5
2	Комплексність управлінських рішень	Існує формальна на рівні внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, переважає на рівні кожного окремого учасника, із застосуванням логістичної організації (процес зберігання сировини, матеріалів, прожукції)	б/з	б/з	б/з	б/з
2.1	Існування логістичної організації	Логістичний склад (учасник мережі)	б/з	б/з	б/з	б/з
3	Вид мережевої взаємодії	Логістичний канал	б/з	б/з	б/з	б/з

Джерело: складено автором за внутрішньофірмовими даними

А саме, тільки ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» демонструвало ріст такого показника інноваційного розвитку як наукомісткість, яка була забезпечена в тому числі використанням співпраці із учасником, який володіє складом і створює умови зберігання спеціальних матеріалів та сировини, необхідних для надання конкурентних послуг інноваційного характеру. Інші дві мережі (ПрАТ «ДАТАГРУП» та ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК») характеризувались використанням внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, який пов'язаний із орієнтиром на низький рівень організації даного напрямку. Відповідно, встановлено, що хоча деякі показники інноваційного розвитку даних мережевих підприємств є достатньо значними, вони не демонструють сталого росту. Зазначене обумовлене відсутністю комплексності управлінських рішень. Узагальнюючи проведений аналіз констатуємо ґрунтовність концепції ланцюга поставок щодо ідентифікації моделі мережевої взаємодії.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому, що на підставі оцінки та аналізу встановлено вплив мережевих зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств України (в тому числі на міжнародних ринках) за напрямками: взаємодії відносно забезпечення ефекту від об'єднання зусиль щодо спільного придбання матеріалів, сировини (послуг); інтелектуалізації мережевих підприємств за напрямком створення нематеріальних активів; узгодженості учасників мережевої взаємодії щодо створення спільних програм навчання, підготовки кадрів, що обумовлює рівень готовності персоналу до виконання певних функцій стосовно інноваційності розвитку.

Можемо констатувати, що нами досягнуто ціль дослідження щодо вивчення впливу мережевих зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств України (в тому числі на міжнародних ринках). За вказаним напрямком встановлено, що інноваційний розвиток мережевих структур залежить від взаємодії щодо спільного

створення нематеріальних активів (технологій виробництва, програмного забезпечення), розробки, апробації продукції (послуг), яка має інноваційні характеристики, спільних зусиль стосовно створення ефектів від мережевої закупівлі матеріалів (сировини, послуг) (скорочення витрат за рахунок обсягу), рівня інтелектуалізації, узгодженості учасників мережевої взаємодії щодо створення спільних програм навчання, підготовки кадрів. Визначено модель управління мережевою взаємодією мережевих підприємств, характеристики застосування якої дозволяють встановити проблеми інноваційного розвитку даних суб'єктів за вказаним напрямком.

### **2.3. Оцінювання ефективності функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку**

Дослідження ефективності розвитку мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку необхідне для встановлення стану результативності функціонування, виявлення рівня та формування динаміки окреслених ефектів вітчизняних мереж, діючих в певних секторах економіки з урахуванням їх інноваційності. Метою даного аналізу є визначення рівня ефективності діяльності досліджуваних мережевих підприємств на міжнародних ринках, які функціонують в інноваційній сфері.

Вивчення наукових підходів [83; 84; 85] та аналіз діяльності обраних об'єктів дозволили визначити основні фактори формування ефективності діяльності мережевих підприємств порівняно із традиційними суб'єктами господарювання, а саме:

- мережева здатність щодо забезпечення мінімізації транзакційних витрат за рахунок: оптового придбання витратних матеріалів (сировини), послуг, необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються; економії витрат на складські послуги (якщо існує спільний склад), транспортування за рахунок використання власного транспорту

мережі, створеного через об'єднання ресурсів учасників; економії витрат на технологічні витрати (якщо в рамках мережі створено, запатентовано власні технології, програми, які можуть використовуватись учасниками) тощо; економії витрат за рахунок зберігання продукції, що експортується, на митних складах до сплати мита, що може бути більш ефективним для оптових обсягів;

- створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються. Така система за умов ефективного управління може передбачати співпрацю з компаніями-постачальниками на рівні планування, функціонування, контролю, що забезпечує гнучкість постачання, динамічність реагування. Вказана система може бути створена між крупним замовником (мережею) та постачальником, оскільки останньому вигідно мати такого клієнта, у окремих підприємств з невеликим обсягами замовлень менше можливостей такої співпраці з постачальниками;

- можливість економії витрат на підвищенні рівня підготовки персоналу, який має широку спеціалізацію на рівні всіх структурних учасників до технологічних змін. Вказане може бути забезпечено як в умовах власних навчальних центрів, так і через залучення сторонніх навчальних організацій (економія витрат за рахунок обсягів замовлень на навчання).

Окрім зазначених факторів слід відмітити вплив чинника мережевої організації збуту продукції (послуг). Зокрема, вказаний фактор має значні переваги щодо мережевої взаємодії, яка полягають у: використанні спільних клієнтських зв'язків; спільному просуванні продукції (послуг), пов'язаному із можливістю застосування більш якісних методів просування (збуту), впровадженні дієвих методів винагород персоналу, зайнятого продажем; можливості створення нових мережевих учасників на міжнародних ринках (або їх представників без створення юридичної особи).

Вказані фактори дозволяють забезпечувати ріст обсягів збуту продукції (послуг) та рівня рентабельності продажу. Існують наукові підходи [83; 84; 85], які оцінюють ефективність діяльності мереж за певними локальними напрямками, зокрема, ефектом мережевої здатності щодо забезпечення мінімізації транзакційних витрат, ефектом створенням ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг) в умовах мережевої взаємодії, ефектом можливості економії витрат на підвищенні рівня підготовки персоналу за рахунок спільної мережевої участі. Але досліджуваний показник ефективності, на наш погляд, може оцінюватись за цими показниками комплексно в рамках їх впливу на обсяги збуту, рентабельність продажу.

Зважаючи на вищезазначене, обрана нами система показників ефективності функціонування мережевих підприємств на міжнародних ринках в умовах інноваційного розвитку буде представлена:

1) показником темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються. Для визначення характеристики вихідного показника чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, в роботі було здійснено:

- аналіз обсягів збуту продукції (послуг) за країнами;
- визначення типу покупців: вони є постійними або випадковими, новими клієнтами;
- визначення характеру збуту на міжнародних ринках: із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збуту) або напряду без організаційної інтеграції;
- визначення пріоритетних видів продукції (послуг) та їх впливу на збут (ціни, якість, відсутність на місцевих ринках аналогів).

Вказаний показник традиційно розраховується відношенням обсягу чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються у

звітному періоді до аналогічного показника попереднього періоду, яке множиться на 100 і визначається у відсотках. Відповідно, його зростання вказує на позитивні тенденції розвитку. Зміни даного показника оцінюються через призму змін впливу факторів, зокрема:

- ринково-економічного в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках. Передбачено, що мережеві структури здатні швидко адаптуватись до змін попиту і ефективно управляти цінами, забезпечуючи оптимальні ціни;

- матеріально-технологічного в сфері: створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії; створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми);

- маркетингово-збутового, пов'язаного з мережевою організацією просування та збуту, який обумовлює вплив на обсяги збуту. Висока налагодженість мережевої взаємодії, яка характеризується гнучкістю зв'язків, що забезпечують просування та реалізацію продукції (послуг) на міжнародні ринки позитивно впливає на ріст обсягів збуту. В рамках оцінки цього фактору вивчається схема мережевої організації збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках: зв'язки всередині мереж, залучення зовнішніх агентів (державних, приватних), аналізуються зміни в структурі таких зв'язків;

2) показником частки збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережевих підприємств. Зазначений показник оцінюється через відношення обсягу збуту на міжнародних ринках до загального обсягу збуту, який визначається у відсотковому вимірі. Зростання показника ідентифікує ріст міжнародної інтеграції мережевих підприємств, а скорочення – навпаки свідчить про скорочення даного процесу. Аналіз змін даного показника оцінюється за

впливом факторів, аналогічних тим, які забезпечують зміни показника темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються;

3) показником рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються, який визначається як відношення прибутку від її реалізації до обсягу чистого доходу, яке множиться на 100. Вказаний показник розраховується у відсотках. Його збільшення характеризує ріст позитивних тенденцій. Оцінка змін показника вивчається за впливом факторів, що обумовлюють трансформації обсягу прибутку від її реалізації та обсягу чистого доходу від збуту. Щодо останнього не актуалізується вплив факторів через їх вивчення в рамках першого та другого показників. Стосовно змін прибутку від реалізації вивчається: вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках.

Необхідно визначити формулу (формула 2.4) розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках ( $E_{fm}$ ), який впливає на зміни прибутку від продажу продукції (послуг), що експортуються мережевими підприємствами.

$$E_{fm} = (\sum S_{vrmn} - S_{vrmr}) / \sum S_{vrmn} * 100\%, \quad (2.4)$$

де  $\sum S_{vrmn}$  - сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (визначається за даними мережевого підприємства), тис. грн.;

$S_{vrmr}$  - загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережі на міжнародних ринках (визначається за даними мережевого підприємства), тис. грн.

Цей показник буде визначено для встановлення економічної ефективності від мережевої організації управління витратами при

функціонуванні на міжнародних ринках порівняно із можливим функціонуванням кожного з учасників окремо при здійсненні цього процесу.

Проблема оцінки стану ефективності функціонування досліджуваних мереж у міжнародному бізнесі є актуальною з огляду на потребу визначення результативності їх діяльності у певних галузях економіки в умовах мережевої організації даних економічних структур для забезпечення інтеграції на зарубіжні ринки.

Проведемо оцінювання ефективності функціонування ПрАТ «ДАТАГРУП» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

В додатку Т1 подано характеристику напрямків міжнародної діяльності ПрАТ «ДАТАГРУП» за збутом впродовж 2016-2020 рр. В ході аналізу результатів дослідження встановлено, що:

- ПрАТ «ДАТАГРУП» здійснювало експорт продукції (послуг) до трьох країн ЄС (Франції, Словенії, Литви) та Туреччини. При цьому, розподіл такого експорту був приблизно однаковим, що обумовлено стійким попитом на інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи (хмарні рішення (програми-додатки), попитом на інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку);

- мережеве підприємство щороку здійснювало експорт новим клієнтам, відсутність постійних клієнтів можна пояснити тим, що у мережі немає власного представництва або структурної одиниці ні в одній з країн, до яких здійснюється продаж;

- за всіма країнами, до яких здійснювався експорт відмічено скорочення постачання інноваційних продуктів (послуг), і ріст їх інших видів. Це обумовлено більшою мірою ціновими параметрами. Зміни складали до 10% впродовж п'яти років. В 2020 р. переважав експорт інших видів продукції (послуг) (більше 50%), тоді як в 2016 р., навпаки, експорт інноваційних продуктів (послуг) (більше 50%).



Проведемо розрахунок та дослідження показників ефективності функціонування ПрАТ «ДАТАГРУП» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (додаток У1).

Згідно отриманих результатів дослідження (додаток У1) виявлено наступне, зокрема:

- скорочення темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються в 2020 р. порівняно з 2016 р. з на 27%, які в 2020 р. склали 102,2%, що обумовлено дією факторів дестимуляторів (ринково-економічного фактору в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках, матеріально-технологічного фактору в сфері створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії, маркетингово-збутового фактору (через скорочення співпраці з державними агентами впливу, скорочення періодичності коригування цін з помісячної до поквартальної (за даними додатку Ф1)).

Певну стимулюючу дію на стан цього показника здійснив матеріально-технологічний фактор в сфері створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні вискоєфективні технології, програми);

- частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі за 2016-2020 рр. зросла на 1,2% і в 2020 р. склала 5,2%. Зміни даного показника обумовлені переважно дією факторів, що впливають на зміни темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються;

- рентабельність продажу продукції (послуг), що експортуються, за 2016-2020 рр. скоротилась на 8% і в 2020 р. склала 34,2%. Вказане скорочення даного показника пов'язане з тим, що темпи зростання прибутку

від реалізації продукції (послуг), що експортуються є меншими темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються. Встановлено, що певне призупинення росту прибутку від реалізації продукції на міжнародних ринках пов'язано із скороченням економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках. Скорочення даного фактору обумовлено: непрогнозованим коливанням витрат на придбання матеріалів, не досить ефективними каналами взаємодії з постачальниками. Зокрема, в 2016, 2017, 2019, 2020 рр. кожен з учасників, незважаючи на централізоване управління самостійно замовляв матеріали, послуги, при цьому ціни не узгоджувались на рівні центру. І хоча в 2018 р. було забезпечено 30% спільного управління цим напрямком, мережа не змогла забезпечити покращення мережевої взаємодії в даний період, і погіршила його в наступні роки.

Здійснено аналіз стану ефективності функціонування ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

В додатку Т2 подано характеристику напрямків міжнародної діяльності ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» за збутом впродовж 2016-2020 рр.

За результатами аналізу визначено, що:

- мережа здійснювала експорт послуг до трьох країн ЄС (Литви, Латвії, Естонії) та Білорусі. Встановлено, що розподіл даного експорту був майже схожим, це пов'язано із сталим попитом на інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи (науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність), послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)), попитом на інші види послуг, які не мають інноваційних характеристик (експертно-консультаційні послуги);

- мережеве підприємство щороку здійснювало експорт новим клієнтам, відсутність постійних клієнтів обумовлена тим, що у мережі немає власних структурних одиниць, представництв в країнах, до яких здійснюється експорт;

- щодо чотирьох країн, до яких здійснювався експорт відмічено зростання постачання інноваційних послуг за 2016-2020 рр. В цілому, встановлено значне переважання попиту на інноваційні послуги на міжнародних ринках збуту.

Здійснено розрахунок та дослідження показників ефективності функціонування ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (додаток У2). Відповідно до виявлених результатів дослідження визначено таке, зокрема:

- зменшення темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації послуг, що експортуються в 2020 р. порівняно з 2016 р. на 89,2%, яке в 2020 р. склало 103,5%, що пов'язано із дією факторів дестимуляторів (ринково-економічного фактору в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках; матеріально-технологічного фактору в сфері: створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії; маркетингово-збутовий фактор, пов'язаний із не досить оптимальною мережевою організацією збуту послуг на міжнародних ринках, яка подана в додатку Ф2).

В даний період до стимулюючих факторів віднесено: матеріально-технологічний фактор в сфері створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), що має попит на міжнародних ринках (створення нових технологій);

- частка збуту послуг на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі в 2016 р. складала 19%, в 2020 р. – 22,8%. Зміни

даного показника обумовлені переважно дією факторів, що впливають на зміни темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються;

- рентабельність продажу послуг, що експортуються, в 2016 р. склала 44,4%, в 2020 р.- 57,9%. Зростання цього показника обумовлено тим, що темпи зростання прибутку від реалізації послуг були вищими, аніж темпи росту обсягів збуту, що пов'язано із більш вдалою політикою управління витратами на мережевому рівні за період 2016-2020 рр. Але, в 2017-2020 рр. цей показник скоротився. Зазначене скорочення обумовлено тим, що економічний фактор економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках демонстрував зростання. З огляду на дестимулюючу дію вказаного фактору відбулося певне скорочення рентабельності продажу послуг, що експортуються в 2017-2020 р.

Проведемо оцінювання ефективності функціонування ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

В додатку ТЗ подано характеристику напрямків міжнародної діяльності ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за збутом впродовж 2016-2020 рр. В процесі оцінки отриманих результатів дослідження визначено таке:

- мережеве підприємство здійснювало експорт продукції (послуг) до РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови, окремих країн ЄС, інших країн Європи та країн Азії. Розподіл такого експорту був приблизно однаковим за групами країн: 1) РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови; 2) окремих країн ЄС; 3) окремих країн Європи; 4) країн Азії. Обсяги експорту зростали з огляду на стабільний попит на інноваційні продукти, які повністю заміщають існуючі прототипи (бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби);

- досліджувана мережа щороку здійснювала експорт новим клієнтам, відсутність постійних клієнтів можна пояснити тим, що у підприємства відсутні власні структурні одиниці в країнах, до яких проводиться продаж продукції. Відповідно, вказане виступає у якості дестимулятора розвитку на міжнародному ринку;

- за всіма країнами, до яких здійснювався експорт відмічено зростання постачання інноваційних продуктів (послуг), і певне скорочення їх інших видів. Це обумовлено зростанням попиту на продукцію інноваційного характеру, яку випускає та реалізує підприємницька мережа.

Перейдемо до розрахунку та дослідження показників ефективності функціонування ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (додаток У3). Відповідно до даних аналізу встановлено:

- ріст темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції впродовж 2016-2018 рр. і скорочення в 2019, 2020 рр., зокрема, в 2020 р. цей показник склав 106,9%, тоді як в 2016 р. – 110,2%. Незважаючи на певне скорочення даного показника, щороку спостерігалось зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (загальне зростання склало 91,6%). Зазначене обумовлено стабілізаційною дією основних факторів в пливу, а саме:

ринково-економічного фактору в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках. Було відмічено спільну гнучку цінову політику всіх учасників, пов'язану з колегіальним встановленням цін на продукції, яка експортується з урахуванням підходів структурних одиниць та фінансового відділу Єдиного центру;

матеріально-технологічного фактору в сфері: створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах

мережевої взаємодії; створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (розробка власних високоефективних технологій, програм). Відмічено зростання мережевої взаємодії щодо узгодження параметрів постачання матеріалів (послуг);

маркетингово-збутового фактору, пов'язаного з залученням нових зовнішніх агентів впливу на просування та збут, покращення мережевої взаємодії учасників за напрямком просування, збуту. В додатку Ф3 наведено схему мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» на міжнародних ринках в 2016-2020 рр.

- частка збуту продукції на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції мережі в 2016 р. склала 40%, в 2020 рр. – 42,5%. Коливання вказаного показника пов'язані переважно дією факторів, що впливають на зміни темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції, що експортується;

- рентабельність продажу продукції, що експортується, в 2016 р. склала 79,3%, в 2020 р. – 83,1%. Хоча в 2017 р. порівняно з 2016 р. цей показник частково скоротився, в 2018, 2019, 2020 рр. він зріс і був значним для даної галузі, мережевих підприємств, які функціонують на міжнародних ринках. Ріст рентабельності продажу обумовлений збільшення прибутку від продажу, який пов'язаний із покращенням мережевим управлінням витратами.

Проведемо оцінювання ефективності функціонування ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. В додатку Т4 подано характеристику напрямків міжнародної діяльності ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за збутом впродовж 2016-2020 рр.

За даними дослідження можна зазначити, що:

- ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» експортувало продукцію (послуг) до РФ, Білорусі, Узбекистану, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови (близько 70% всього збуту на міжнародні ринки), до деяких країн

ЄС (майже 30% збуту на міжнародні ринки). За 2016-2020 рр. відмічено ріст попиту на інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи (фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати), певне скорочення при високому рівні попиту інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик;

- дана мережа щороку здійснювала експорт новим клієнтам, те, що відсутні постійні клієнти пояснюється тим, що у підприємства немає власного представництва або структурної одиниці ні в одній з країн, до яких здійснюється продаж.

Проведемо розрахунок та дослідження показників ефективності функціонування ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (додаток У4). Згідно з результатами аналізу встановлено:

- ріст темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції впродовж трьох років, зокрема, в 2016 р. темпи зростання вказаного показника склали 129%, в 2017 р. – 131,8, в 2018 р. – 133,2%. Але в 2019, 2020 рр. даний показник знижувався. А фоні певного скорочення темпів росту мережа демонструвала зростання обсягів збуту продукції. Вказане пов'язане із стабілізаційною дією основних факторів в пливу, а саме:

ринково-економічного фактору в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках. Виявлено спільну гнучку цінову політику всіх учасників, пов'язану із спільним формуванням цін на продукції, яка експортується з урахуванням підходів структурних одиниць та фінансового відділу Єдиного центру;

матеріально-технологічного фактору в сфері: створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (розробка власних високоефективних технологій, програм);

маркетингово-збутового фактору, пов'язаного з ефективною мережевою взаємодією учасників (співпраця між усіма учасниками, оперативний інформаційний обмін, консультування тощо). В додатку Ф4 наведено схему мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» на міжнародних ринках в 2016-2020 рр.

Серед дестабілізаційних факторів, які впливали на те, що досліджуваний показник не демонстрував більшого росту слід відмітити, зокрема: відсутність мережевої взаємодії щодо створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції, яка експортується;

- частка збуту продукції на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції мережі в 2016-2020 рр. склала 10%. Вказана частка експорту є незначною і той факт, що цей показник був незмінним обумовлено дією дестабілізаційного фактору впливу, характерного для обсягу чистого доходу від реалізації продукції (відсутність мережевої взаємодії щодо створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції, яка експортується);

- рентабельність продажу продукції, що експортується, в 2016 р. склала 35,8%, в 2017 р. – 31%, в 2018 р. – 35,1%, в 2019 р. – 35,8%, в 2020 р. – 36%. Певне скорочення рентабельності продажу в 2017 р. обумовлено скороченням прибутку від реалізації, зниження якого пов'язане із дестабілізаційною дією мережевого управління витратами (впливу економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції на міжнародних ринках).

Здійснено аналіз ефективності функціонування ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. В додатку Т5 подано характеристику напрямків міжнародної діяльності ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» за збутом впродовж 2016-2020 рр. Аналіз отриманих результатів дослідження показав, що:



- мережеве підприємство експортувало продукцію (послуг) до Білорусі, РФ (близько 50% всього збуту на міжнародні ринки), до Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туркменістану, Молдови (близько 50% збуту на міжнародні ринки). Впродовж 2016-2020 рр. спостерігалось падіння попиту на інноваційні продукти (послуги), які повністю заміщають існуючі прототипи через цінові параметри і зростання попиту на інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик;

- вказана мережа щороку здійснювала експорт новим клієнтам, те, що відсутні постійні клієнти пояснюється тим, що мережеве підприємство не володіє структурними одиницями, власними представництвами ні в одній з країн, до яких здійснюється продаж.

Перейдемо до розрахунку та дослідження показників ефективності функціонування ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (додаток У5). Відповідно до даних аналізу встановлено:

- ріст темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції впродовж п'яти років, при скороченні цього показника в 2016, 2017 рр. Збільшення темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції в 2016-2020 рр. обумовлено дією:

ринково-економічного фактору в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках. Встановлено, що на рівні учасників здійснювалось спільна гнучка цінова політика всіх учасників, що вплинуло на забезпечення оптимальності цін, відповідність ціни та якості, зростання збуту;

матеріально-технологічного фактору в сфері: створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (розробка власних високоефективних технологій);

маркетингово-збутового фактору, пов'язаного з залученням нових зовнішніх агентів впливу на просування та збут, покращення мережевої взаємодії учасників. В додатку Ф5 подано схему мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» на міжнародних ринках в 2016-2020 рр.

- частка збуту продукції на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції мережі в 2016-2020 р. склала 25%. Це стабільне значення є не досить високим і свідчить про не достатньо високу інтеграцію на міжнародні ринки, але завдяки впливу спільного управління цінами, взаємодії в рамках мережі за цим напрямком підприємству вдається підтримувати зайнятий рівень;

- рентабельність продажу продукції, що експортується, в 2016 р. склала 26,1%, в 2017 р. – 19,5%, в 2018 р. – 31,5%, в 2019 р. – 32%, в 2020 р. – 32,4%. Хоча в 2017 р. порівняно з 2016 р. цей показник скоротився, з 2018 р. він почав зростати і мав середнє значення для даної галузі, мережевих підприємств, які функціонують на міжнародних ринках. Ріст рентабельності продажу обумовлений збільшення прибутку від продажу. Певну дестабілізаційну дію на зниження рівня росту рентабельності продажу продукції на міжнародні ринки чинило не досить ефективне мережеве управління витратами (скорочення впливу економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції на міжнародних ринка).

Після здійсненого дослідження проведемо порівняння зміни основних показників ефективності функціонування зазначених мережевих структур у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр. (табл. 2.8).

Відповідно до отриманих результатів аналізу можемо констатувати, що у мережевих структурах, які вирізнялись позитивними тенденціями покращення за основними показниками, найбільшу стимулювальну дію мають:

Таблиця 2.8

**Зміни основних показників ефективності функціонування зазначених  
мережових структур у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.**

№ п/п	Мережеве підприємство	Зміна показника ефективності, +/-	За рахунок факторів	
			Стимуляторів	Дестимуляторів
1	2	3	4	5
1	ПрАТ «ДАТАГ РУП»	-27% скорочення темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	1. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми)	1. Ринково-економічний фактор (відсутність спільного управління цінами). 2. Матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників. 3. Маркетингово-збутовий фактор (не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках)
		-8% рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються	немає	1. Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках
		+1,2% частки збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мереж	Фактори, аналогічні показнику темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	
2	ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»	-89,2% скорочення темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	1. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми)	1. Ринково-економічний фактор (відсутність спільного управління цінами). 2. Матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників. 3. Маркетингово-збутовий фактор (не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках)
		+13,5% рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються	немає	1. Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках
		+3,8% частки збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мереж	Фактори, аналогічні показнику темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
3	ПАТ «ФАРМСТ АНДАРТ- БЮЛК»	+51686,4 тис. грн. (91,6%) ріст чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	1. Ринково-економічний фактор (спільна гнучка цінова політика всіх учасників). 2. Матеріально-технологічний фактор (мережева взаємодія щодо створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються). 3. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми). 4. Маркетингово-збутовий фактор (залучення 1 державного агента впливу, залучення всіх мережових учасників в процесі консультування відділу продажу щодо споживчих характеристик, інформаційного забезпечення продукції)	немає
		+3,8% рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються	1. Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережової взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	немає
		+2,5% частки збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мереж	Фактори, аналогічні показнику темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	
4	ПАТ «Хімфармз авод «Червона зірка»	+23,8% ріст темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	1. Ринково-економічний фактор (спільна гнучка цінова політика всіх учасників). 2. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію, яка має попит на міжнародних ринках (власні технології, програми). 3. Маркетингово-збутовий фактор (висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу)	1. Матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції, яка експортується без мережової взаємодії на рівні учасників.
		+0,2% рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються	немає	1. Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережової взаємодії щодо виробництва, збуту продукції на міжнародних ринках
5	ПАТ «ЕЛЕКТРО ВИМІРЮВ АЧ»	+14,2% ріст темпів зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються	1. Ринково-економічний фактор (спільна гнучка цінова політика всіх учасників). 2. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми). 3. Маркетингово-збутовий фактор (висока мережева організація збуту на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу)	1. Матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережової взаємодії на рівні учасників.
		+6,3% рентабельності продажу продукції (послуг), що експортуються	немає	1. Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережової взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках

Джерело: складено автором

ринково-економічний фактор (спільна гнучка цінова політика всіх учасників); матеріально-технологічний фактор (мережева взаємодія щодо створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються); створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми); маркетингово-збутовий фактор (залучення агентів впливу, ріст періодичності коригування цін з поквартальної до щомісячної); вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках.

До складу спільних дестимулюючих факторів віднесено, зокрема: ринково-економічний фактор (відсутність спільного управління цінами); матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників; маркетингово-збутовий фактор (не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках); не досить вагомий вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (погіршення або поганий рівень управління витратами на мережевому рівні, коли не забезпечується ефект економії). Встановлено, що специфічні дестимулюючі фактори мали дві виробничі мережі (ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»), які через особливості діяльності (висока матеріаломісткість виробництва) не змогли використати достатньою мірою заходи мережевої взаємодії і отримали не достатній рівень ефективності функціонування (рентабельності) порівняно із іншими досліджуваними мережами.

Наукова новизна представленого дослідження полягає в тому, що вперше визначено сучасний стан показників ефективності функціонування провідних українських мережевих структур в умовах інноваційного розвитку у міжнародному бізнесі, встановлено характер їх формування з огляду на стимулювальну та дестимулювальну дію досліджених факторів впливу, наведено порядок розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, який впливає на зміни прибутку від продажу продукції (послуг), що експортується мережевими підприємствами.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження процесу функціонування та розвитку мережевих підприємств дозволило сформулювати такі висновки:

1. Вперше обґрунтовано та визначено систему факторів створення економічної доданої вартості провідних українських мережевих підприємств, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю впродовж 2016-2020 рр. (в тому числі на міжнародних ринках), наведено порядок розрахунку економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії, сформульовано основні фактори, які мають стимулювальну та дестимулювальну дію на становлення вказаних суб'єктів.

2. Досліджено інноваційну складову взаємодії мережевих підприємств як чиннику розвитку міжнародного бізнесу. Керуючись положеннями методичного забезпечення та результатами аналізу виявлено дію мережевих зв'язків на інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств України (в тому числі на міжнародних ринках) відповідно до наступних напрямків: взаємодії відносно забезпечення ефекту від об'єднання зусиль щодо спільного придбання матеріалів, сировини (послуг); інтелектуалізації мережевих підприємств за напрямком створення нематеріальних активів; узгодження членів мереж стосовно розробки та впровадження спільних

програмних комплексів підготовки, навчання персоналу, що обумовлює рівень готовності персоналу до виконання певних функцій стосовно інноваційності розвитку. Доведено, що ключовими негативними факторами впливу на скорочення стану інноваційного розвитку зазначених мереж впродовж досліджуваного періоду 2016-2020 рр. були: 1) зниження співпраці між учасниками щодо створення ефектів від мережевої закупівлі матеріалів (сировини, послуг); 2) недостатньо ефективна інтелектуалізація мережевих підприємств; 3) низька узгодженість членів мереж щодо спільної розробки комплексних програм підготовки та навчання кадрів, яка впливала на низький ступінь готовності персоналу до здійснення завдань та появу браку продукції, ріст витрат. Ідентифіковано модель мережевої взаємодії мережевих підприємств, характеристики застосування якої дозволяють встановити проблеми інноваційного розвитку даних суб'єктів за вказаним напрямком. Виявлено, що ПрАТ «НДІРЗ АТНУ», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» та ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» характеризуються забезпеченням середнього рівня мережевої взаємодії, яка визначається через застосування моделі логістичного каналу. Інші дві мережі (ПрАТ «ДАТАГРУП» та ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК») характеризувались використанням внутрішнього ланцюга мережевої взаємодії, який пов'язаний із орієнтиром на низький рівень організації даного напрямку. Відповідно, встановлено, що хоча деякі показники інноваційного розвитку даних мережевих підприємств є достатньо значними, вони не демонструють сталого росту. Вказане обумовлене відсутністю комплексності організаційно-управлінських рішень.

3. Проведено оцінку ефективності функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку. Відмічено спільні та специфічні дестимулюючі фактори, які впливали на скорочення ефективності діяльності мереж за основними показниками.

4. Встановлено, що п'ять українських мережевих структур в цілому демонструють прийнятний рівень мережевої організації щодо: самостійного створення нових технологій виробництва інноваційної продукції (надання послуг), програмного забезпечення, яке впливає на інноваційний розвиток, ринкову частку на міжнародному ринку; розробки, апробації, виробництва продукції (послуг), яка має інноваційні характеристики на рівні всіх учасників мережевої взаємодії; успішного управління транзакційними витратами в межах спільного управління складськими, транспортними, логістичними, збутовими витратами. При цьому, важливими проблемами вказаних мереж визначено: відсутність спільного на рівні учасників мереж управління придбанням матеріалів, що впливає на погіршення економічного ефекту взаємодії (відсутній мережевий ефект економії витрат); відсутність спільного підходу до ціноутворення, що діє на скорочення попиту через ціновий фактор, зниження обсягів доходів; відсутність спільної мережевої взаємодії стосовно управління ефективністю управління кадрами, які задіяні у створенні інноваційної продукції (послуг); відсутність мережевих учасників на (або їх представників) в країнах, в які експортується продукція (послуги), що діє на недостатньо стрімку інтеграцію на міжнародні ринки.

За результатами проведеного дослідження у другому розділі опубліковано 3 статті у [86; 87; 88] та тези доповіді на 1-й конференції [89].



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Організаційно-управлінське забезпечення ефективної взаємодії мережеских підприємств в умовах інноваційного розвитку

Розробка шляхів оптимізації управління взаємодією та інноваційним розвитком мережеских підприємств здійснюється в контексті загального авторського підходу щодо досягнення мети і встановлених дослідницьких завдань, умов функціонування оцінюваних мереж.

Сучасні національні мережескі підприємства мають певний рівень розвитку та характеризуються низкою проблем функціонування у нових умовах становлення міжнародного бізнесу. Мережескі структури орієнтуються на досягнення ринкових, економічних переваг за рахунок успішної взаємодії учасників партнерських об'єднань в контексті ефективної організації. Побудова результативного партнерства необхідна не для здійснення разових інвестиційних проектів, а для тривалої співпраці, орієнтованої на значений синергетичний ефект від економії витрат, забезпечених мережевою взаємодією, системний ефект від успішної діяльності учасників мереж.

Встановлені в ході проведеного дослідження проблеми організаційного характеру (відсутність спільного на рівні учасників мереж управління придбанням матеріалів; відсутність спільного підходу до ціноутворення; відсутність спільної мережескої взаємодії стосовно управління ефективністю управління кадрами; відсутність мережеских учасників (або їх представників) в країнах, в які експортується продукція (послуги)) потребують вирішення, яке в майбутньому дасть змогу покращити стан взаємодії на рівні членів

мережевих структур. Для усунення визначених організаційних проблем може бути використаний успішний зарубіжний досвід щодо даного напрямку. З огляду на зазначене, визначимо комплекс напрямків удосконалення забезпечення організаційної основи ефективної взаємодії мережевих підприємств.

По-перше, проблеми мережевої взаємодії стосовно купівлі матеріалів, щодо ціноутворення та управління кадрами стосується організаційної складової, пов'язаної з координацією зв'язків. Вона, на наш погляд може бути вирішена через застосування більш дієвих моделей організаційного управління. Результати дослідження показали, що всі досліджені українські мережі мають вказані проблеми, але їх вирішення повинно здійснюватись виходячи з умов їх розвитку.

Проблеми удосконалення координації дій за трьома зазначеними напрямками (узгоджене між учасниками придбання матеріалів, ціноутворення та управління кадрами) можна запропонувати вирішити через здійснення відповідних змін. Такі зміни можуть бути забезпечені через впровадження положень моделі стільникової мережі, розробленої на прикладі польського досвіду мережевих структур [90; 91; 92]. Визначимо основні характеристики зазначеної моделі, які дадуть змогу визначити її сутність. А саме, дана модель передбачає:

- існування лідерів за певними функціональними напрямками (виробництво, інновації, наукові дослідження, впровадження експериментальних зразків, розробка оптимізацій за різними напрямками);
- можливості доступу до лабораторій (обладнання) для всіх учасників мережі; регулярних зустрічах (нарадах) керівництва та членів мережевої структури; різноманітності інструментів та форм спілкування;
- значний ступінь неформальних обмінів інформаційними даними, знаннями на рівні мережевих учасників;

- спільну роботу учасників партнерства над виробництвом інноваційних продуктів;
- спільне узгодження обсягів та частки витрат на забезпечення інноваційного розвитку в складі витрат мережевої структури;
- високий рівень узгодженості учасників об'єднань стосовно взаємодії із постачальниками, який обумовлює зростання: технічних показників (зростання контролю якості матеріалів, сировини впливає на рівень якості, технічних параметрів продукції); економічних показників (стосовно цінових параметрів на матеріали, послуги, роботи), зокрема, за рахунок узгодження ціни, оптового придбання товарів (послуг) забезпечується економія витрат. Даний напрямок є актуальним в контексті проблем українських мереж, які не можуть організувати координацію придбання матеріалів, ціноутворення.

Можемо констатувати, що для мережевого підприємства зазначена модель стільникової мережі передбачає інтеграцію різних суб'єктів-учасників навколо одного (кількох) лідерів-учасників, що забезпечує позитивну динаміку розвитку тих членів об'єднання, які мали низькі та незадовільні параметри функціонування. Інтеграція в мережу може здійснюватись виключно для того, щоб отримати підтримку, сприяння з боку лідерів на певних галузевих ринках. Застосування стільникової мережі може здійснюватись в рамках різних сферах та галузях, лідери-учасники можуть забезпечувати передавання досвіду, технологічних, лабораторних баз, виробничого обладнання у власних приміщеннях на партнерських умовах, закріплених договірними умовами. Це може бути як взаємодія в рамках мережі на рівні прямого підпорядкування єдиному центру, так і в межах децентралізованого управління, коли всі учасники співпрацюють неформально. Але і за умов неформальної співпраці лідерське сприяння учасника передбачає отримання останнім встановлених винагород, які можуть бути у вигляді відсотків за користування обладнання, технологій, передавання досвіду тощо або у вигляді отримання певних процесів під

власне виконання (замовлень), які раніше здійснювались іншими суб'єктами. Вказаний механізм реалізації стільникової мережі в умовах інтеграції учасників мережевих підприємств сформульований на засадах ринкового підходу. Зазначаємо, що від вказаної взаємодії забезпечується отримання ефекту для всіх учасників даного процесу, що підтверджує високу привабливість використання мережевими учасниками.

Встановлено, що в рамках зазначеної моделі мережевими підприємствами використовується напрямок лідерства за певними функціональними напрямками (у виробничій, інноваційній сфері, сфері наукових досліджень, впровадження експериментальних зразків, розробки оптимізацій за відповідними напрямками, проектами діяльності). Цей напрямок дозволить учасникам, які не мають достатнього рівня організації в цих сферах оптимізувати ступінь узгодженості діяльності з іншими та покращити рівень ефективності.

Аналіз стану використання даної моделі показує, що мережеві польські підприємства, які впроваджують таку модель, створюють високий рівень забезпечення вказаних організаційних засад. Зазначена модель може бути адаптовано для мережевих структур, що мають розвинуту структуру учасників, які взаємодіють за схожими функціональними напрямками, і які потребують підвищення рівня мережевої координації, підвищення досвіду в управлінні певними проектами. Зокрема, це можуть бути великі досліджувані українські мережеві підприємства, задіяні у виробництві та збуті фармацевтичних матеріалів та препаратів (ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК», ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»). Вибір вказаних мереж обґрунтована тим, що спосіб управління, структура чисельності мережевих учасників є близькою до польських мережевих структур, які використовують модель стільникової мережі.

Визначимо ефективність впровадження даної моделі на рівні польських мережевих структур.

На рис. 3.1 подано структуру мережевих зв'язків Великопольського кластера інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) (Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny).

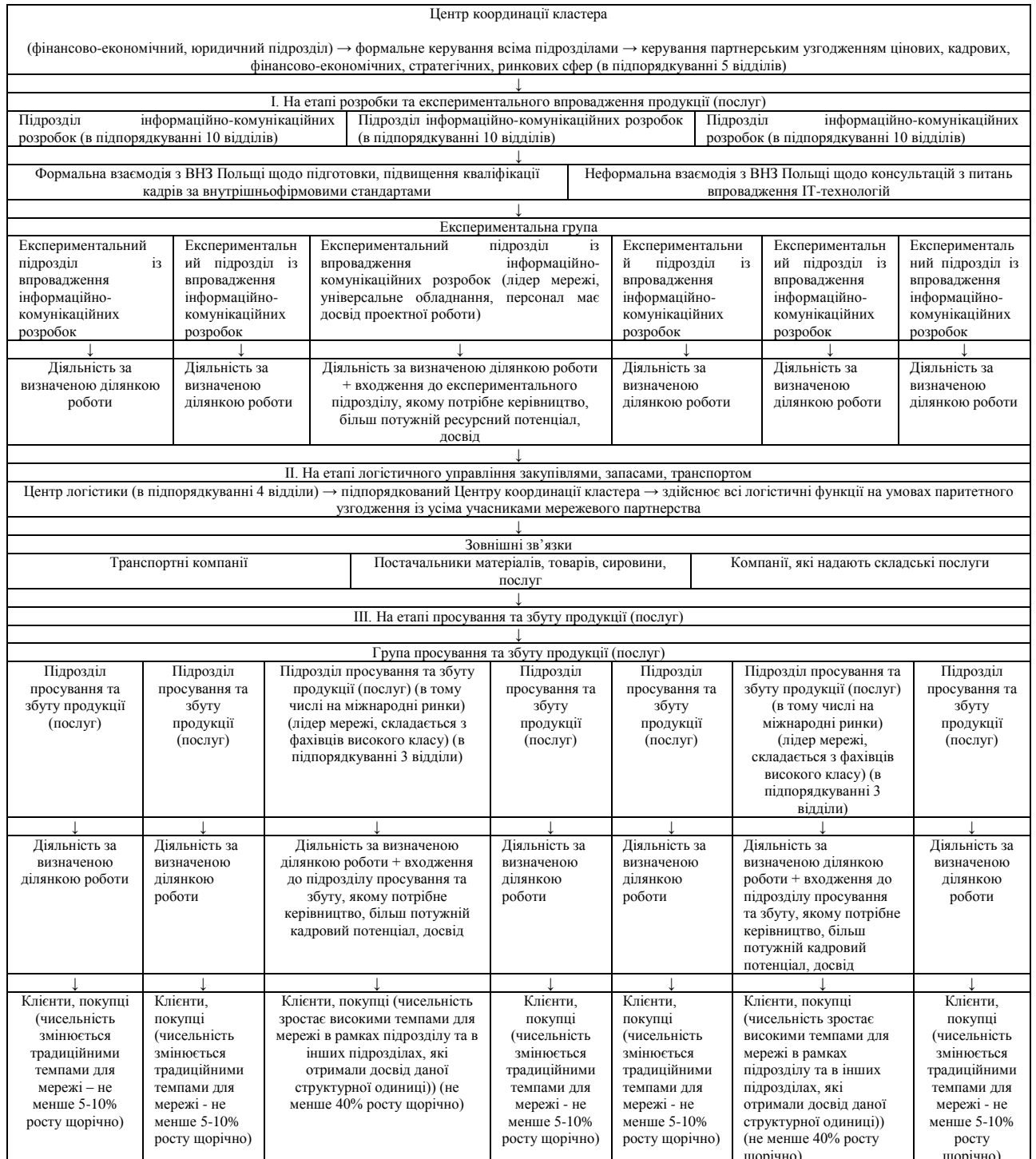


Рис. 3.1. Структура мережевих зв'язків Великопольського кластера інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) (Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny)

Джерело: складено автором за матеріалами [91; 92; 93]

Оцінка статистичних даних [91; 92; 93] показує, що обраний механізм управління організаційною складовою Великопольського кластера інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) дозволив зазначеному мережевому підприємству підтримувати високі ринкові позиції, забезпечувати стабільне зростання. Визначено, що зазначене мережеве підприємство має як внутрішні зв'язки (між структурними підрозділами, персоналом, керівництвом), так і зовнішні формальні та неформальні зв'язки з підприємствами, навчальними закладами тощо.

Важливим аспектом використання даної організаційної моделі є те, що використання елемента лідерства в групі просування та збуту продукції (послуг) дає можливість забезпечити зростання чисельності клієнтів в підрозділах цієї групи при залученні до роботи структурних одиниць-лідерів (ріст на рівні 40% щорічно). Виявлено, що після залучення структурних одиниць-лідерів як до підрозділів групи просування та збуту продукції (послуг), так і до підрозділів експериментальної групи підвищувався досвід, рівень організації роботи, виконання функціональних завдань. Відповідно, мережева взаємодія в рамках зазначеного партнерства на даному підприємстві сприяє кадровому росту при відсутності додаткових витрат на підготовку працівників. Слід констатувати, що частка структурних підрозділів-лідерів в загальному складі учасників складає 11% (7 структурних учасників-лідерів / 63 учасники мережі \* 100%). Якщо керуватись підходом до концепції побудови організаційної моделі стільникової мережі в управлінні мережевими підприємствами [90], остаточне формування таких підприємницьких структур забезпечується, коли частка структурних підрозділів-лідерів в загальному складі учасників складає 20%. Відповідно, досліджувана мережа на сучасному етапі ще формує організаційну систему зв'язків.

В рамках підходу до концепції побудови організаційної моделі стільникової мережі в управлінні мережевими підприємствами запропонуємо

удосконалену структуру мережевих зв'язків ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», основу на досвіді застосування моделі стільникової мережі Великопольським кластером інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) (Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny) (рис. 3.2).

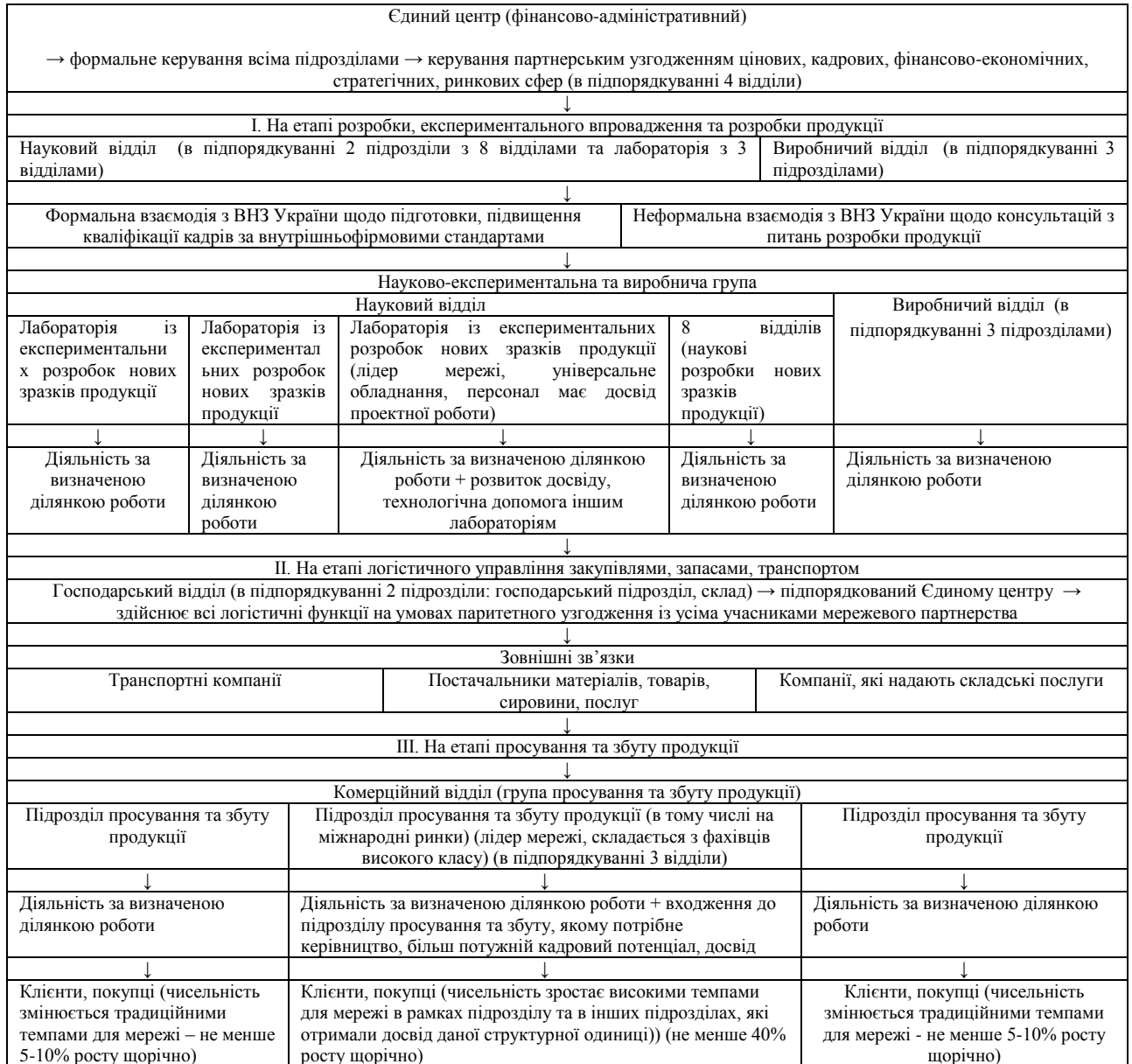


Рис. 3.2. Структура мережевих зв'язків ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», основана на досвіді застосування моделі стільникової мережі Великопольським кластером інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) (Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny)

Джерело: складено автором

Вважаємо, що дана українська мережа зможе досягти результатів взаємодії за організаційним напрямком, в тому числі отримати ефект щодо спільного управління матеріалами, ціноутворенням та кадрами на рівні польської мережі через схожі умови вихідних характеристики розвитку останньої до введення даної моделі.

Вказана структура побудована нами за внутрішньофірмовими даними даної мережевої структури, враховує основні напрямки партнерської взаємодії на формальному та неформальному рівнях як між учасниками мережі, так і між учасниками та зовнішніми суб'єктами. Аналіз представленої структури показує, що вказане українське мережеве підприємство може використати організаційну модель стільникової мережі, яка пов'язана із наявністю лідера-учасника в складі експериментальної групи та лідера-учасника групи просування та збуту продукції, високим ступенем узгодженості за основними сферами управління (ключові напрямки логістики, ціноутворення, кадрова, фінансово-економічна політика, стратегічне управління, ринкове позиціонування тощо).

Можемо констатувати, що в рамках даної прогностичної структури (рис. 3.2) ми пропонуємо ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» адаптувати досвід Великопольського кластеру інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) щодо встановлення учасника-лідера серед трьох потужних лабораторій, учасника-лідера серед трьох підрозділів просування та збуту продукції. При цьому, зазначена структура буде успішно функціонувати за умов ефективної адаптації досвіду організаційної основи взаємодії учасників мережевих підприємств, представленого нижче в табл. 3.2. Передбачено повне впровадження досвіду щодо організаційних структурних змін для ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», але визначається власна програма адаптації напрямків організаційної основи взаємодії учасників з огляду на умови діяльності української мережі (параметри підходів до ціноутворення на продукцію, витратні матеріали, контроль та вибір лідерів) (табл. 3.2).



Існує інший приклад впровадження моделі стільникової мережі на прикладі мережі, яка має більшу кількість учасників-лідерів через більші масштаби діяльності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структура мережевих зв'язків Компанії Нутрібіомед (Nutribiomed) (м. Вроцлав)

Джерело: складено автором за матеріалами [91; 94; 92]

На наш погляд, вказана структура може бути адаптована для удосконалення організаційної структури та координації мережеских зв'язків ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». Це пояснюється відповідними масштабами та структурною організацією учасників ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». Ця структура схожа із тією, яка використовується Великопольським кластером інформаційно-комунікаційних технологій (м. Познань) (Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny), але передбачає виділення більшої кількості учасників-лідерів через більш масштаби діяльності. В ході дослідження встановлено, що в рамках зазначеного мережевого підприємства, як і в складі попереднього, організаційна структура основана на партнерській взаємодії на формальному та неформальному рівнях як між учасниками мережі, так і між учасниками та зовнішніми суб'єктами.

Оцінка наведеної структури свідчить, що дана компанія використовує досліджувану модель стільникової мережі, і вказане підтверджується наявністю лідерів-учасників в складі групи розробки та експериментального впровадження продукції, лідерів-учасників групи просування та збуту продукції, високим ступенем узгодженості за основними сферами управління (ключові напрямки логістики, ціноутворення, кадрова, фінансово-економічна політика, стратегічне управління, ринкове позиціонування тощо).

Вивчення досвіду використання механізму управління організаційною складовою Компанії Нутрібіомед показало наступне. Впровадження даної моделі стільникової мережі дозволило даній мережі створити високі ринкові позиції, стабільний економічний ріст. Встановлено, що вказана мережа має як внутрішні зв'язки (між структурними підрозділами, персоналом, керівництвом), так і зовнішні формальні та неформальні зв'язки з підприємствами, навчальними закладами тощо.

Актуальним аспектом використання зазначеної організаційної моделі є те, що використання елемента лідерства в групі просування та збуту

продукції (послуг) дає можливість забезпечити зростання чисельності клієнтів в підрозділах цієї групи при залученні до роботи структурних одиниць-лідерів (ріст на рівні 35-40% щорічно). Як і стосовно попереднього мережевого підприємства виявлено, що після залучення структурних одиниць-лідерів як до підрозділів групи просування та збуту продукції, так і до відділів групи розробки та експериментального впровадження продукції підвищувався досвід, рівень організації роботи, виконання функціональних завдань. Визначено, що мережева взаємодія в рамках зазначеного партнерства в даному підприємстві позитивно впливає на кадровий ріст за відсутності додаткових витрат на підготовку працівників. Розраховано, що частка структурних підрозділів-лідерів в загальному складі учасників складає 30% (6 структурних учасників-лідерів / 20 учасники мережі \* 100%). Згідно із підходом до концепції побудови організаційної моделі стільникової мережі в управлінні мережевими підприємствами дана мережа на сучасному етапі сформувала організаційну систему зв'язків (вище стандартної норми 20% лідерів) [90].

На підставі положень зазначеного польського досвіду визначимо удосконалену структуру мережеских зв'язків ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК», основу на адаптації впровадження моделі стільникової мережі в рамках практики Компанії Нутрібіомед (Nutribiomed) (м. Вроцлав) (рис. 3.4).

В контексті нашої пропозиції (рис. 3.4) передбачено повну адаптацію польського досвіду стосовно організаційного введення учасників-лідерів в рамках дослідницько-технічно-виробничого відділу, при чому в науково-технічному підрозділі учасники-лідери введено за функціональними групами. Введення учасників-лідерів за функціональними групами відрізняється від структури аналогічної моделі, яка представлена для ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка». Це додаткова відмінність моделей, окрім того, для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» пропонується більша кількість учасників-лідерів.

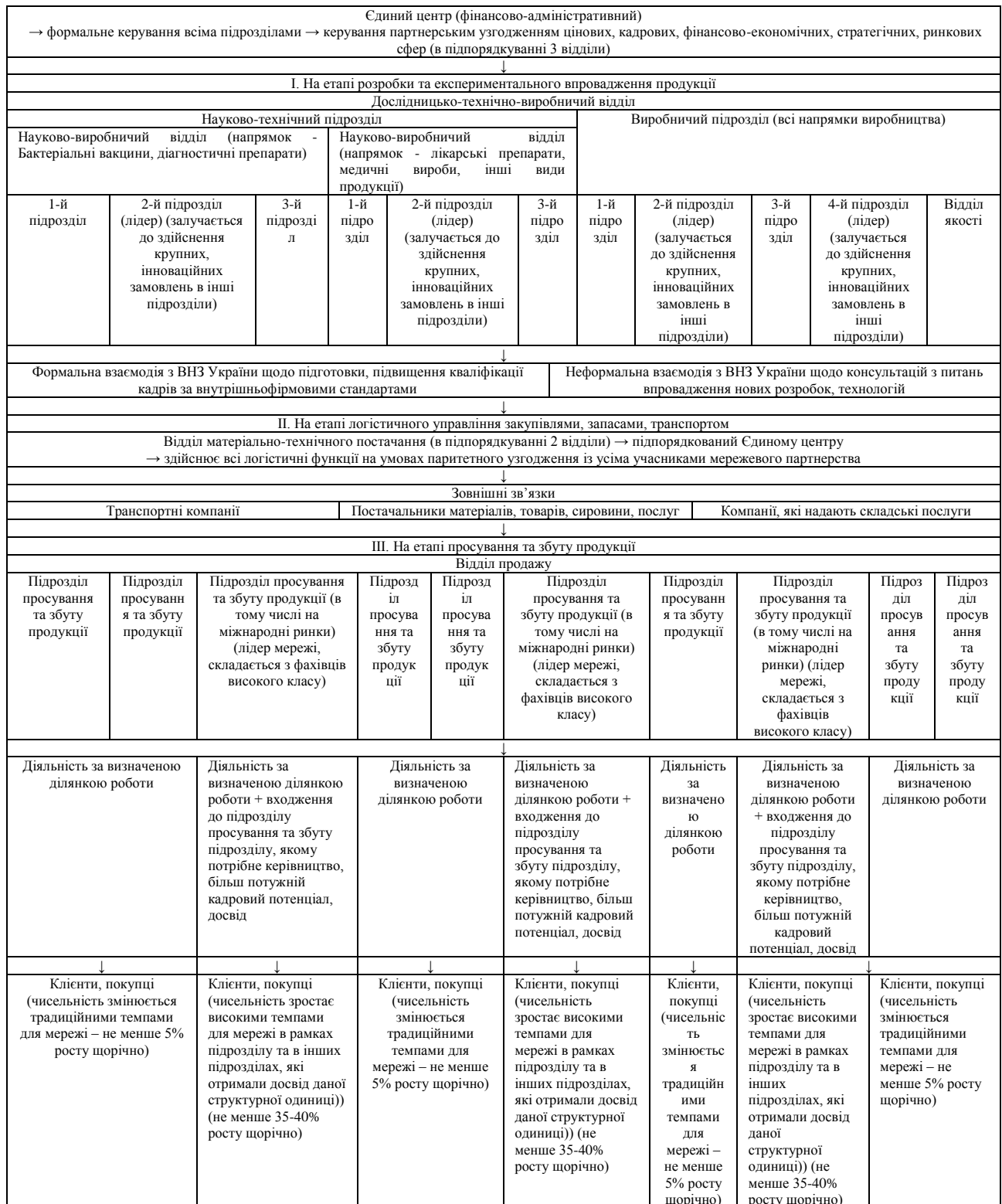


Рис. 3.4. Структура мережевих зв'язків ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БЮЛІК», основана на досвіді застосування моделі стільникової мережі Компанії Нутрібіомед (Nutribiomed) (м. Вроцлав)

Джерело: складено автором

Прогнозні параметри зростання обсягів росту чисельності клієнтів мережі сформульовані в рамках аналогічних пропозицій польської мережевої структури. Потрібно відмітити, що наведена на рис. 3.4 структура буде успішно функціонувати за умов успішної адаптації досвіду організаційної основи взаємодії учасників мережевих підприємств, представленого нижче в табл. 3.2.

Відповідно, констатуємо можливість використання ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» структурних змін організаційної взаємодії та складу учасників на прикладі досвіду Компанії Нутрібіомед (Nutribiomed) (м. Вроцлав). При цьому, додатково нами адаптовано напрямки організаційної основи взаємодії учасників в сфері ціноутворення на продукцію, витратні матеріали, підходів до контролю та вибору учасників-лідерів) (табл. 3.2).

Вивчення можливостей впровадження організаційної моделі стільникової мережі свідчить, що вона дозволяє:

- більш ефективно управляти кадрами в контексті системного прогнозування напрямків їх використання в процесі виконання складних проектних, інноваційних завдань;
- комплексно регулювати всі сфери функціонування мережевого підприємства, при цьому є можливість узгоджувати основні питання, які важливі для учасників;
- уникати надлишкових витрат, які, в свою чергу, обумовлюють скорочення ринкового, фінансово-економічного ефекту мережевої взаємодії, яка є кінцевою метою створення об'єднання. Традиційно прийнято розуміти, що більшість мережевих підприємств створюються в цілях отримання учасниками певних переваг економічного, ринкового характеру, яких не в змозі досягти за умов окремого функціонування. Визначено, що напрямки (сфери) функціонування, які впливають на рівень мережевих транзакційних витрат регулюються в рамках вказаної організаційної моделі на єдиному рівні, але із узгодженням можливих побажань, орієнтирів учасників.

Встановлюються граничні орієнтири з боку учасників та мережевого об'єднання в цілому, вони стосуються, зокрема: рівня цін на придбання певних матеріалів (сировини), послуг; умов постачання та оплати; якості та кількісних параметрів (чітко регулюється обсяг потреб витратних матеріалів, сировини для уникнення перевантаження складських приміщень (орендованих за цінами, які є нижчими через великі обсяги), недопущення простоїв виробництва);

- підвищувати рівень здійснення певних функцій, завдань, виконання проектів за допомогою ротаційних трансформацій в рамках відповідних функціональних груп (групи просування та продажу, експериментальні групи (або групи науково-виробничі групи)). В даному випадку концепцією зазначеної організаційної моделі стільникової мережі передбачено залучення структурних підрозділів-лідерів до виконання складних проектів, завдань разом із певними підрозділами-учасниками. Встановлено забезпечення підвищення ефекту таких ротаційних організаційних інтеграцій, які мають тимчасовий характер, пов'язаний із потребою внутрішньої стабілізації процесів.

На основі вивчення концепції організаційної моделі стільникової мережі нами здійснено спробу адаптації її положень до умов функціонування досліджуваних українських мережевих підприємств.

В табл. 3.2 подано програму оптимізації організаційної основи взаємодії учасників досліджуваних українських мережевих підприємств, оснований на досвіді впровадження польськими компаніями моделі стільникової мережі.

Таблиця 3.2

**Програма оптимізації організаційної основи взаємодії учасників  
досліджуваних українських мережевих підприємств, основана на моделі  
стільникової мережі**

№ п/п	Напрямок удосконалення організаційної основи взаємодії учасників мережевих підприємств	Характеристика напрямків оптимізації організаційної основи взаємодії учасників мережевих підприємств
1	2	3
1	Покращення ефективності мережевої взаємодії щодо ефективності управління кадрами в рамках структурних учасників мережі, яке забезпечить ріст ринкових, фінансово-економічних показників	
1.1	Створення в кожній функціональній групі структурних підрозділів-лідерів	<p>Вибір лідера за таких умов:</p> <p>1 умова - якщо більше 50% функціональної групи керуються підходами, досвідом учасника, він може отримати даний статус за дотримання умов 2, 3, 4;</p> <p>2 умова – якщо технічне, інформаційне, кадрове забезпечення діяльності потенційного лідера вище порівняно з учасниками функціональної групи;</p> <p>3 умова – якщо результати діяльності (функціональні) потенційного лідера вище порівняно з учасниками функціональної групи;</p> <p>4 умова – якщо інші учасники відповідної функціональної групи погоджуються з тим, що певний учасник може набути статусу лідера</p>
1.2	Визначення схеми контролю результативності підрозділів-лідерів, їх заміни	<p>Контроль здійснюється на рівні постійного автоматичного моніторингу дотримання діючим підрозділом-лідером 4-х умов, визначених в п. 1.1 табл. 3.2.</p> <p>Заміна підрозділів-лідерів на інших може бути здійснена, якщо в складі функціональної групи виникне інший учасник, характеристики та показники діяльності якого є більш відповідними до умов, наведених в п. 1.1.</p> <p>Можливе збереження підрозділа-лідера або ротація його присутності в іншу групу, яка займається схожими функціональними завданнями, якщо вказаний захід дасть можливість забезпечити отримання додаткового ефекту від його впровадження</p>
2	Оптимізація підходу до ціноутворення, граничних цін на придбання витратних матеріалів (сировини) (послуг)	<p>Створення спільної мережевої автоматизованої системи управління вихідними (на власну продукцію (послуги), вхідними цінами (на витратні матеріали (сировину), послуги. Вказана система повинна враховувати цільові синергетичні орієнтири мережевого об'єднання та цілі кожного учасника.</p> <p>Прогнозний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги) наведено в формулі 3.1.</p> <p>Прогнозний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережевих підприємств подано в формулі 3.2.</p> <p>Дані формули побудовані виходячи з положень авторської пропозиції щодо розрахунку економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (Efm) (формула 2.4).</p> <p>Основна логіка формул 3.1, 3.2 – забезпечення економічної ефективності від мережевої організації управління цінами (вихідними, вхідними) порівняно із можливим функціонуванням кожного з учасників мережевого підприємства окремо при здійсненні цього процесу (ціноутворення та визначення оптимальної закупівельної ціни на витратні матеріали (послуги))</p>

*Джерело: розроблено автором*

Наведемо прогнозний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги) мережевих підприємств (формула 3.1), розрахунок якого передбачено п. 2 положень табл. 3.2.

(3.1)

$$C_{outpr} = C_{pr}(\sum S_{vrn} - S_{vrr}) + Prpr(\Delta E_{fpr} + \sum Prprn)$$

де  $C_{outpr}$  – прогнозна вихідна ціна на власну продукцію (послуги) мережевого підприємства (визначається за результатами розрахунку за формулою);

$C_{pr}(\sum S_{vrn} - S_{vrr})$  – прогнозні витрати собівартості реалізації власної продукції (послуг) на одиницю продукції (послуг), які є нижчими в умовах мережевого управління витрат ( $S_{vrr}$ ), які б здійснив кожен учасник окремо ( $\sum S_{vrn}$ ).  $S_{vrr}$  розраховуються на рівні спільних витрат мережевого підприємства (за прогнозними даними,  $\sum S_{vrn}$  визначаються за прогнозними даними, отриманими від кожного з учасників мережевого підприємства);

$Prpr(\Delta E_{fpr} + \sum Prprn)$  – прогнозний прибуток на одиницю продукції послуг, який передбачає додатковий ефект ( $\Delta E_{fpr}$ ) до прогнозного прибутку кожного учасника ( $Prprn$ ).

Представимо прогнозний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережевих підприємств (формула 3.2), розрахунок якого передбачено п. 2 положень табл. 3.2.

(3.2)

$$C_{inpr} = (\sum CS_{vrn} - CS_{vrr}) > 0,$$

де  $C_{inpr}$  – прогнозна вихідна ціна на витратні матеріали (сировину), послуги;

$\sum CS_{vrn}$  - прогнозна вихідна ціна на витратні матеріали (сировину), послуги, яка може бути встановлена для кожного учасника мережі окремо за умов придбання менших обсягів;



CSvrr - прогнозна вихідна ціна на витратні матеріали (сировину), послуги, яка може бути встановлена для мережевого об'єднання за умов придбання більших обсягів (для кількох підрозділів).

Можемо констатувати, що основні напрямки впровадження моделі стільникової мережі передбачають, зокрема:

1) покращення ефективності мережевої взаємодії щодо ефективності управління кадрами в рамках структурних учасників мережі, яке забезпечить ріст ринкових, фінансово-економічних показників: створення в кожній функціональній групі структурних підрозділів-лідерів; визначення схеми контролю результативності підрозділів-лідерів, їх заміни;

2) оптимізація підходу до ціноутворення, граничних цін на придбання витратних матеріалів (сировини) (послуг).

В рамках переваг вказаної пропозиції слід відмітити важливі переваги вказаної моделі, зокрема: можливість удосконалення широкого спектру напрямків організаційної взаємодії для даних підприємств, які дадуть змогу забезпечити: покращення показників діяльності за рахунок використання ефекту масштабу (спільне на рівні учасників мереж управління придбанням матеріалів; спільний підхід до ціноутворення); спільну мережеву взаємодію стосовно управління ефективністю управління кадрами, яка сприятиме покращенню організаційних, інших сфер управління. В контексті важливих недоліків та загроз впровадження такої моделі для вказаних мереж є: складність операціоналізації щодо визначення учасників-лідерів за кожною функціональною ланкою (потрібне залучення сторонніх фахівців або внутрішніх із середовища кадрової, економічної, науково-виробничої сфер управління); потреба та необхідність постійного контролю за ефективністю учасників-лідерів мережі.

Здійснено удосконалення (адаптацію) існуючої організаційної моделі стільникової мережі до фактичних умов, проблем розвитку українських

мережевих підприємства, яке враховує актуальні потреби оптимізації мережевої взаємодії щодо ефективності управління кадрами, підходу до ціноутворення, граничних цін на придбання витратних матеріалів (сировини) (послуг). В рамках наведеного алгоритму представлено порядок встановлення гранично прийнятних цін на власну продукцію (послуги), вибору цін на придбання витратних матеріалів (сировини) (послуг), який враховує орієнтир мережових структур на створення додаткового ефекту спільної взаємодії. Пропонується, що за допомогою представленого алгоритму учасники зазначених українських мережових підприємств зможуть самостійно в автоматичному режимі визначати вихідні (на власну продукцію (послуги), вхідні ціни (на витратні матеріали (сировину), послуги). Впровадження обґрунтованого заходу сприятиме усуненню проблем організаційного характеру, пов'язаних з відсутністю спільного підходу до ціноутворення та відсутністю спільного на рівні учасників мереж управління придбанням матеріалів (сировини). В кінцевому рахунку, зазначене забезпечить ріст ефекту мережевої взаємодії (економічного та ринкового), і сприятиме досягненню цільовим орієнтирам розвитку.

По-друге, проблема організаційного створення мережових учасників (або їх представників) в країнах, в які експортується продукція (послуги), може бути реалізована на прикладі досвіду компанії Huawei (Китай), яка використовує інтеграційну стратегію співпраці. Вказана стратегія оснований на взаємодії зарубіжними конкурентами, компаніями, орієнтованими на виробництво супутніх продуктів (послуг) на міжнародних ринках та інвестуванні в розвиток науки, техніки в країнах, в яких реалізується власна продукція (послуги).

Визначимо положення використання зазначеної інтеграційної стратегії (згідно із характеристиками зв'язків між членами мережі та суб'єктами зовнішнього середовища). Вивчення аналітичних даних показує, що

зазначена інтеграційна стратегія передбачає використання наступних положень щодо організації мережевих зв'язків, а саме:

- використання прямих зв'язків впливу на характер відношення середовища до діяльності підприємства, засад його техніко-економічної політики завдяки розвитку співпраці з:

компаніями, які займають лідерські позиції на міжнародних ринках, на які здійснюється інтеграція, і які можуть мати зацікавлення в інтеграції мережі, так як вона буде здійснювати придбання їх продукції (послуг) у якості комплектуючих, аксесуарів;

місцевими підприємствами, що обумовить зростання ВВП держав, ріст їх соціального та економічного розвитку. Завдяки закупівлі у місцевих суб'єктів господарювання матеріалів, техніки, послуг, які використовуються для функціонування учасника мережі росте дохід країни, в якій він розміщений;

- користування непрямими впливами лояльності влади країн розміщення через позитивну участь мережі у розвитку соціального сектору, зокрема, працевлаштування молодих фахівців, яке обумовлює скорочення безробіття, ріст добробуту місцевого населення;

- використання прямих зв'язків впливу на інвестиційне середовище, науково-дослідницьку та інноваційну діяльність в країнах, куди здійснена інтеграція мережі завдяки інвестуванню в розвиток наукової, технічної діяльності в межах їх територій.

В ході аналізу результатів фінансово-економічної діяльності компанії Huawei (Китай) встановлено вплив інвестицій в науково-дослідницьку діяльність на ріст обсягу доходів від реалізації в країнах розміщення. Найбільш значущі результати відмічено на території країн ЕМЕА (Африки, Європи, Близького Сходу) (зокрема, країнах Європи) через позитивне сприйняття на рівні уряду інвестицій в розвиток науки, досліджень в сфері

електроніки, підготовки кадрів в даній сфері, інноваційних розробок за даним напрямком.

Впровадження інтеграційної стратегії компанії Huawei (Китай) при виході на міжнародні ринки можна запропонувати для досліджуваних українських мережевих підприємств, зокрема, ПрАТ «ДАТАГРУП», ПрАТ «Науково-дослідний інститут радіаційного захисту Академії технологічних наук України», ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». Вказане обумовлено потребою розвитку міжнародної інтеграції збуту їх продукції (послуг) на світові ринки, яка дасть змогу збільшити як обсяги збуту, так і ринкову частку. Зазначений захід пов'язаний із потребою реалізації відповідного організаційного забезпечення. Визначена стратегія може знайти адаптацію згідно із умовами інвестиційного розвитку держав, в які передбачено інтеграцію, розвитку науково-дослідницьких робіт в цих країнах. Зазначений захід може позитивно вплинути на ріст ринкової частки на міжнародних ринках, забезпечить загальний розвитку вказаних мережевих структур.

В табл. 3.3 наведено адаптовану схему організаційних мережевих зв'язків впровадження інтеграційної стратегії компанії при виході досліджуваних українських мережевих структур на міжнародні ринки. Представлена розробка передбачає орієнтир на основні положення інтеграційної стратегії компанії, сформованої з огляду на умови розвитку міжнародних ринків в сфері інвестиційного, науково-дослідницького розвитку (здійснення інвестицій в наукові дослідження з огляду на можливості, фактичний стан цього процесу з боку конкурентів, місцевих компаній тощо).

В рамках даної схеми передбачено розвиток наступних мережевих зв'язків, зокрема:

- організацію прямих зв'язків впливу на характер відношення середовища до продукції (послуг), функціонування мережевих підприємств через розвиток вказаними українськими мережевими структурами співпраці з

з: підприємствами, які займають лідерські позиції на ринках, і можуть бути зацікавлені в їх інтеграції, оскільки буде забезпечено продаж їх продукції (послуг) у якості аксесуарів (супутнього сервісу) в країнах розміщення; місцевими підприємствами, що обумовить ріст ВВП країн, покращення соціально-економічного стану. Організація прямих зв'язків з місцевими постачальниками сировини, матеріалів, послуг тощо;

- організацію мережових зв'язків непрямого характеру завдяки впливу на розвиток соціального сектору (працевлаштування місцевих фахівців, контракти з представниками наукового середовища місцевих наукових закладів);

- організацію прямих мережових зв'язків через застосування прямого інвестування в країнах розміщення (сприяння розвитку дослідницької, наукової діяльності в країнах, куди здійснюється інтеграція).

Таблиця 3.3

Адаптована організаційна схема мережових зв'язків впровадження інтеграційної стратегії компанії при виході мережових підприємств України на зарубіжні ринки (на основі досвіду компанії Huawei (Китай))

№ п/п	Найменування організаційних напрямків (стадій) впровадження стратегії	Особливості напрямків впровадження стратегії
I	Організаційні основи реалізації стратегії інтеграції на міжнародні ринки	
1	Забезпечення організації інтеграції мережевої структури на зарубіжні ринки (на нові ринки або ті, де не було отримано високого ефекту діяльності)	Налагодження співпраці із великими зарубіжними підприємствами, які займають лідерські позиції в сфері постачання витратних матеріалів, послуг, є конкурентами, які також постачають аксесуари до продукції (надають супутні послуги), місцевими підприємствами в межах країн розташування учасників мережі – вказаний захід позитивно вплине на входження на ринок, співіснування з конкурентами. Великий обсяг придбання аксесуарів, супутніх послуг у конкурентів вплине на зниження конкуренції з їх боку, так як значна частка продукції, яка реалізується цими суб'єктами буде придбана мережею, яка інтегрувалась на даний ринок
2	Забезпечення стабілізування, закріплення ринкового становища на зарубіжних ринках, на які здійснено інтеграцію	1. Здійснення інвестицій в науку, дослідження в країнах, в які проведена інтеграції мережі (в обсягах, більших, аніж у місцевих суб'єктів господарювання). Зазначені заходи вплинуть на отримання лояльного відношення місцевої влади, ймовірність залучення кращих місцевих науковців, дослідників до роботи учасника мережі в даній країні, обумовить ріст попиту на продукцію (послуги) з огляду на позитивну роль у розвитку країни розміщення. 2. Позиціонування, збут продукції (послуг), які користуються високим попитом в країнах розміщення. Вказаний етап інтеграції буде забезпечено лояльним ставленням урядів через реалізацію попередніх заходів

Джерело: складено автором

До ключових переваг реалізації зазначеної інтеграційної стратегії компанії при виході крупних українських мережевих підприємств на зарубіжні ринки можна віднести такі: здатність до забезпечення ринків збуту (або їх розвитку) завдяки впливу на розвиток інших суб'єктів господарювання (придбання матеріалів, товарів, послуг місцевого виробництва для виробництва власної продукції на даних територіях), інвестиціям в діяльність місцевої науки, сприянню зайнятості населення даних країн; існування перспективи довготривалого функціонування на нових ринках з огляду на забезпечену лояльність конкурентів, уряду. До складу недоліків і загроз впровадження зазначеної стратегії, на наш погляд можна відмітити: можливість втрати комерційних таємниць через використання праці іноземних працівників в рамках створених мережевих учасників на території інших країн; потреба в інвестиціях в розвиток та створення привабливого підприємницького клімату для власного функціонування на нових територіях буде постійною з огляду на конкуренцію, дії інших аналогічних компаній.

В процесі дослідження досягнуто визначену ціль, а саме, сформульовано та обґрунтовано напрямки забезпечення організаційної основи ефективної взаємодії учасників українських мереж. Було адаптовано досвід мереж Польщі щодо покращення організаційної координації, основаної на моделі стільникової мережі. А саме, наведено програму оптимізації, прогностичний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги), прогностичний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережевих підприємств. Представлено пропозицію адаптованої схеми зв'язків учасників мереж щодо реалізації інтеграційної стратегії в процесі виходу українських підприємств на міжнародні ринки, в якій враховано особливості їх розвитку в сфері інновацій.

### **3.2. Впровадження перспективних напрямів управління інноваційним розвитком мережевих підприємств**

Інноваційний розвиток мереж в різних галузях економіки позитивно впливає як на малий, середній, так і великий бізнес, учасники якого є їх структурними елементами, оскільки вірна та успішна організація науково-технічної сфери сприяє інноваційній орієнтації виробництва, досягненню високих конкурентних результатів. Мережеві структури країни є лідерами росту внутрішнього ринку, сфери зовнішньоекономічного розвитку національної економіки, визначають ключові напрямки трансформацій в різних галузях. Проблеми в сфері впровадження та управління інноваціями здійснюють гальмуючу дію як на стан функціонування зазначених суб'єктів, так і на економіку країни. Виявлені в дослідженні ключові проблеми інноваційного розвитку досліджуваних українських мережевих структур повинні бути вирішені завдяки розробці та реалізації дієвих напрямків оптимізації в цій сфері. Визначення напрямків оптимізації може бути сформоване виходячи з фактичного стану інноваційного розвитку зазначених суб'єктів та на підставі адаптації найбільш прийняттого, актуального досвіду зарубіжних мереж.

Важливим є прогнозне обґрунтування удосконалення інноваційної складової розвитку мережевих структур, основане на створенні таких технологічних умов розвитку, які забезпечать отримання більших переваг.

Проблема підвищення рівня інтелектуалізації мережевих структур характерна для досліджуваних мережевих структур. Для покращення рівня інтелектуалізації необхідне: забезпечення новітніх підходів щодо вибору певних технологій, програм, які будуть впливати на ефективність розвитку; впровадження вказаного технологічно-програмного забезпечення.

На нинішньому етапі розвитку для вказаних мереж необхідно обґрунтовувати доцільність придбання, використання власних (розроблених)

технологій, програм. Для певних категорій підприємств низка програм, технологій виробництва може мати високий ефект, для інших – вони не досить ефективні. Це обумовлюється особливостями розвитку, виробничими та технологічними аспектами. Для цього виникає потреба оцінки прийнятності використання такого технологічного, програмного забезпечення в умовах розвитку певних мережевих підприємств, при цьому вона не повинна бути суб'єктивною. Прогнозна ефективність впровадження обраних технологій або програм буде свідченням перспективного інноваційного розвитку досліджуваних мереж.

Для вирішення завдання вибору найбільш оптимального технологічно-програмного забезпечення можна запропонувати застосовувати засоби імітаційного моделювання. Вказані засоби дають змогу здійснити вибір найбільш ефективних для суб'єкта технологій, обладнання, програм. Визначимо основні особливості та переваги застосування засобів імітаційного моделювання, а саме [95]:

- 1) комплексне управління платформою включає такі аспекти, як:
  - підпорядкування Єдиному центру управління мережею;
  - безперебійне оновлення елементів базового середовища програмно-апаратної емуляції (імітації) в сфері автоматизації засобів проектування та верифікації аналогових даних, яке забезпечує високий інформаційно-технологічний рівень;
  - фінансування функціонування інноваційної платформи здійснюється на рівні учасників: залежно від умов колективного договору, яким передбачено пропорційне отримання вказаними структурними суб'єктами частки прибутку від продажу продукції (послуг) кожного з учасників мережі залежно від рівня використання даної платформи. До комплексу заходів фінансування інноваційної платформи вибору інноваційних технологій, обладнання, програм відносяться: придбання, оновлення інформаційних,



програмних засобів; системна адміністрація роботи платформи (безперервна робота та підтримка користувачів-учасників мережевої структури);

2) функціонування інноваційної платформи вибору інноваційних технологій, програмного забезпечення передбачає:

- інформаційне наповнення інноваційної платформи зовнішніми пропозиціями, які можуть бути придбані учасниками (якщо прийняття рішення стосовно трансферу зовнішніх технологій, програм, ліній виробництва, обладнання);

- введення вихідних даних щодо технологічних, інформаційних, споживацьких, економічних прогнозних очікувань при імітаційному моделюванні виробничої системи, яка буде впроваджена на основі власної або зовнішньої технології (програмного забезпечення);

- отримання результатів розрахункових імітаційних даних за обраним об'єктом; прийняття рішення щодо використання обраної власної (або зовнішньої) технології (програми), обладнання.

Застосування зазначеної інноваційної платформи вибору мало позитивний досвід на прикладі мережевої структури Польщі Компанії «Біоенергетичний кластер».

Зазначена модель управління інтелектуалізацією на основі використання інноваційної платформи вибору може бути адаптована для українських мережевих структур. Її придбання, впровадження, обслуговування може здійснюватись за рахунок більш потужних з фінансової точки зору учасників. Користувачами на договірних умовах виступатимуть учасники, яким потрібна така інноваційна система вибору. Із використанням даної імітаційної моделі може бути обґрунтовано вибір впровадження технологій (програм), обладнання, які сприятимуть інноваційному розвитку в певних сферах управління. Визначимо можливості використання даної імітаційної моделі для трьох досліджуваних мереж, які мають високу потребу інноваційного розвитку і можуть здійснити фінансування даного напрямку.

Ефективне використання даної моделі передбачає: первісну ідентифікацію проблем інноваційного розвитку мережевих структур; подальшу індивідуалізовану розробку оптимізаційних напрямків реалізації запропонованих інновацій; вибір та проектування оптимальних варіантів серед можливих із використанням імітаційного моделювання в розрізі визначеного стану досліджуваних мереж. Останній програмний етап здійснюється на рівні проектування (буде розглянуто в підрозділі 3.3 нашої дисертаційної роботи). Розкриємо два перших етапи удосконалення інноваційного розвитку вказаних мереж в рамках визначеного схематичного обґрунтування.

Ідентифікуємо проблеми інноваційного розвитку мережевого підприємства ПрАТ «ДАТАГРУП».

Мережа ПрАТ «ДАТАГРУП» має достатньо високий рівень інноваційного розвитку, але в управлінні інноваційною сферою є проблеми, які уповільнюють ринковий та економічний ріст.

Основна проблема інноваційного розвитку – відсутність технологій та обладнання, які б забезпечували якісне обслуговування Інтернет-користувачів корпоративного, приватного секторів. Це обумовило скорочення прибутку підприємства (за 2016-2020 рр. цей показник знизився на 72060 тис. грн. (83,17%)). В результаті зросла незадоволеність клієнтів, виникнення великого спектру звернень щодо відмови від договірних взаємовідносин. Для вирішення даної проблеми пропонується використання діагностичного, тестувального обладнання та тестерів кабелів, що вплине на усунення браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку). Такий брак скорочує прибуток, збільшує загальну собівартість.

В табл. 3.4 представлено обсяги збитків від витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) ПрАТ «ДАТАГРУП» за 2016-2020 рр.

Таблиця 3.4

Обсяги збитків від витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) ПрАТ «ДАТАГРУП» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна у 2020 р. порівняно із 2016 р.	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна зміна	Відносна зміна
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис. грн.	780763,00	876286,00	1002199,00	1118567	1124705	343942	44,05
2	Загальна собівартість витрат (р. 1 – р. 3), тис. грн., в т.ч.:	694123	805648	974936	1095940	1110125	416002	59,93
2.1	Витрати браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	3150	16002	43375	43945	44012	40862	1297,21
2.1.1	Частка витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) в обсязі загальної собівартості витрат, % (р. 2.1 / р. 2 * 100)	0,45	1,99	4,45	4,01	3,96	3,51	
3	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (Ф. 2 р. 2290), тис. грн.	86640	70638	27263	22627	14580	-72060	-83,17

Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними

За результатами дослідження (табл. 3.4) можемо зазначити, що впродовж 2016-2020 рр. зростав показник частки витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) в загальному обсязі загальної собівартості витрат, зокрема, в 2016 р. цей показник склав 0,45%, в 2020 р. – 3,51%. Зазначене пов'язане із зносом встановленого обладнання, відсутністю тестувальних, діагностичних робіт в цій сфері. Скорочення прибутку та ріст витрат браку свідчить про потребу вирішення проблеми відсутності технологій та обладнання, за допомогою якого можна було б здійснювати упереджувальні тестувальні, діагностичні процедури.

За допомогою таких процедур мережа зможе уникати браку та потреби заміни матеріалів, обладнання за власний рахунок, розірвання договорів тощо. Відповідно, якщо буде здійснюватись своєчасна діагностика,

тестування буде забезпечена можливість оновлення комплектуючих матеріалів, оновлення за рахунок клієнтів в рамках договірних строків, а не раніше за рахунок ПрАТ «ДАТАГРУП». Тобто, основна оптимізаційна пропозиція, викладена на рівні учасників мережі, полягає у впровадженні тестувально-діагностичних процедур управління обслуговуванням кабельних мереж на всіх стадіях їх роботи.

Керуючись основними положеннями вказаної проблеми, визначимо індивідуалізовані напрямки її вирішення.

Вивчення матеріалів внутрішньофірмових прогнозів, проектів [70] показало, що відповідальні особи учасників мережі визначили можливість її подолання. За результатами вивчення даного напрямку встановлено наступне. На рівні учасників мережі вирішено, що вищезазначена проблема може бути усунена у разі придбання вказаного технологічно-програмного забезпечення та тестерів кабелів, впровадження процесів діагностики і тестування. Серед існуючих пропозицій, які можуть бути використані учасниками мережі запропоновано низку варіантів за даним напрямком. А саме, це:

- технологічно-програмне забезпечення, яке розроблене, але не пройшло сертифікацію, наступний випуск (10 розширених багатофункціональних набори тестування та діагностики волоконно-оптичних кабельних мереж (для обслуговування не менше 1,0 млн. клієнтів (нараховувалось на кінець 2020 р.)); 100 тестерів (для обслуговування не менше 1,0 млн. клієнтів (нараховувалось на кінець 2020 р.)). Можуть бути придбані тестери брендів Fluke Networks, Tempo Communication, Jonard, Softing IT Networks, NetAlly (за внутрішньофірмовими даними). Це можуть бути моделі тестерів всіх п'яти брендів, які мають аналогічні технічні характеристики, або тестери однієї з моделей;

- технологічно-програмне забезпечення брендів Fluke Networks, Tempo Communication, Jonard, Softing IT Networks, NetAlly (10 розширених

багатофункціональних набори тестування та діагностики волоконно-оптичних кабельних мереж (для обслуговування не менше 1,0 млн. клієнтів (нараховувалось на кінець 2020 р.) та 100 тестерів зазначених брендів (внутрішньофірмовими даними).

Впровадження вказаних варіантів технологічно-програмного забезпечення та тестерів кабелів, організація процесів діагностики і тестування дадуть змогу покращення інноваційного розвитку. В свою чергу, покращення інноваційності дозволить ліквідувати загрозову ситуацію росту браку, який виникав через відсутність своєчасної діагностики, тестування. Для вибору найбільш прийняттого та оптимального варіанту ПрАТ «ДАТАГРУП» може скористатись засобами інноваційної платформи вибору (імітаційного моделювання). Вказана вище платформа дозволить представити моделювання (прогноз) використання кожного із запропонованих варіантів інноваційного розвитку з урахуванням умов та характеристик діяльності ПрАТ «ДАТАГРУП». В цілому використання наведених вище варіантів (власне технологічно-програмне забезпечення, яке потребує сертифікації, виробництва, апробації та тестери п'яти брендів та технологічно-програмне забезпечення та тестери п'яти брендів) дає змогу виконання поставленого завдання щодо уникнення браку. В табл. 3.5 подано прогнозування можливостей використання шести варіантів оптимізації інноваційного розвитку для ПрАТ «ДАТАГРУП».

За результатами прогнозування (табл. 3.5) встановлено, що при впровадженні даної пропозиції шість варіантів її забезпечення мають перспективи використання для подолання проблем усунення браку. Визначено, що вибір оптимального варіанту для ПрАТ «ДАТАГРУП» може бути здійснено за рахунок використання платформи імітаційного моделювання.

Таблиця 3.5

Прогнозування варіантів оптимізації інноваційного розвитку для ПрАТ  
«ДАТАГРУП»

№ п/п	Етап / елементи	Характеристики / результат
1	2	3
I	Впровадження платформи імітаційного моделювання	Фінансування: один структурний підрозділ, який має фінансовий потенціал завдяки внеску мажоритарного акціонера щодо створення спільної інноваційної платформи, і виступає основним ядром при створенні мережі. Використання: на рівні учасників мережі, під керівництвом Єдиного центру
II	Імітаційне моделювання шести варіантів оптимізації інноваційного розвитку, в т.ч.:	
	Впровадження тестувально-діагностичних процедур управління обслуговуванням кабельних мереж на всіх стадіях їх роботи. Використання для діагностики, тестування технологічно-програмного забезпечення брендів, тестерів даних брендів:	10 розширених багатофункціональних набори тестування та діагностики волоконно-оптичних кабельних мереж (для обслуговування не менше 1,0 млн. клієнтів (нараховувалось на кінець 2020 р.)). 100 тестерів (для обслуговування не менше 1,0 млн. клієнтів (нараховувалось на кінець 2020 р.) брендів (за внутрішньофірмовими даними)
1	Власного технологічно-програмного забезпечення, придбаних тестерів брендів Fluke Networks, Tempo Communication, Jonard, Softing IT Networks, NetAlly	Технічні та програмні можливості діагностики та тестування волоконно-оптичних кабельних мереж, усунення виникнення браку від втрат від пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку. Технологічно-програмне забезпечення, тестери дають можливість упередження пошкоджень волоконно-оптичних кабельних мереж. Обґрунтоване зниження загальної собівартості витрат на частку браку (в 2020 р. складала 3,96%) (за даними табл. 3.4).
2	Технологічно-програмного забезпечення брендів Fluke Networks, тестерів даного бренду	
3	Технологічно-програмного забезпечення брендів Tempo Communication, тестерів даного бренду	
4	Технологічно-програмного забезпечення брендів Jonard, тестерів даного бренду	
5	Технологічно-програмного забезпечення брендів Softing IT Networks, тестерів даного бренду	
6	Технологічно-програмного забезпечення брендів NetAlly, тестерів даного бренду	
III	Прийняття рішення стосовно оптимального вибору одного з варіантів	Відповідно до умов, характеристик розвитку, фінансових можливостей. Всі варіанти за технічно-програмними характеристиками дають змогу забезпечити усунення незапланованих пошкоджень (браку)

Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними

Розглянемо перспективи розвитку інтелектуалізації на прикладі ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК».

Необхідно здійснити ідентифікацію проблемних аспектів, які ускладнюють інноваційний розвиток даної мережі. Встановлено, що у даної мережі є проблема зниження рівня інтелектуалізації, яка пов'язана із скороченням рівня забезпечення інтелектуального капіталу (додаток С). А саме, даний показник за 2016-2020 рр. скоротився з 0,66 до 0. Хоча його значення на рівні 0,66 було невисоким, але результати 2020 р., коли мережа взагалі не змогла забезпечити власну діяльність нематеріальними активами,

свідчать про негативні тенденції. Відсутність ефективних, інноваційних нематеріальних активів скорочує можливості щодо конкурентних позицій продукції, впливає на ріст матеріаломісткості, витратомісткості виробництва. Як свідчать внутрішньофірмові дані [75], проблема скорочення інтелектуалізації вплинула на зниження росту обсягів збуту (через втрату конкурентних позицій продукції, ріст цін), відповідний ріст матеріаломісткості. Матеріаломісткість зростає через те, що мережева структура збільшує витрати на брак від неякісної сировини, матеріалів. Останнє є результатом того, що відсутній фізико-хімічний контроль сировини, яка надходить від постачальників на етапі приймання (до виробничого процесу). Через відсутність відповідних систем контролю за даним напрямком, виготовляється продукція, яка має високий рівень матеріаломісткості, учасники мережі не здійснюють повернення неякісних матеріалів, сировини. В табл. 3.6 подано вплив рівня забезпечення інтелектуальним капіталом на основні показники розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за 2016-2020 рр.

Відповідно до характеристик та проблем інновацій проведемо індивідуалізоване визначення напрямків їх розвитку. Згідно із даними прогнозного дослідження на рівні мережі встановлено, що досягнення скорочення матеріаломісткості дасть змогу збільшити конкурентні позиції продукції через зниження цін за рахунок зниження матеріальних витрат. Відповідно, зростуть темпи росту збуту продукції. Забезпечення такого результату розглядалось на рівні учасників мережі. А саме, передбачалось придбання нематеріальних активів (системи фізико-хімічного аналізу якості сировини матеріалів), які б дали можливість здійснювати їх оцінку на стадії приймання від постачальників. Завдяки цьому на підготовчому етапі планувалось усунути проблему низького рівня забезпечення інтелектуальним капіталом, який обумовлював високу матеріаломісткість продукції.

Таблиця 3.6

Вплив рівня забезпечення інтелектуальним капіталом на основні показники розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна у 2020 р. порівняно із 2016 р.	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна зміна	Відносна зміна
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (дод. М)	0,66	0,12	0	0	0	-0,66	
2	Збут продукції (р. 2000 Ф. 2), тис. грн.	141135,00	175626,00	210832,00	243011	254228	113093	80,13
3	Обсяг загальної собівартості витрат (за внутрішньофірмовими даними), тис. грн., в т.ч.:	101832	121405	151266	182514	215020	113188	111,15
3.1	- витрати матеріального характеру (р. 3.1.1 + р. 3.1.2)	35651	49543	96542	103470	116027	80376	225,45
3.1.1	- матеріальні витрати (за внутрішньофірмовими даними)	29166	42292	38030	31050	30517	1351	4,63
3.1.2	- витрати від неякісної сировини, матеріалів (за внутрішньофірмовими даними)	6485	7251	58512	72420	85510	79025	1218,58
3.1.2.1	Частка витрат від неякісної сировини, матеріалів в складі загальної собівартості витрат (р. 3.1.2 / р. 3 * 100), %	6,37	5,97	38,68	39,7	39,8	33,43	
4	Матеріаломісткість виробництва продукції (р. 3.1 * р. 3), в т.ч.:	0,35	0,41	0,64	0,57	0,54	0,19	
4.1	Матеріаломісткість виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів (р. 3.1.2 / р. 3)	0,06	0,06	0,39	0,40	0,40	0,34	

Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними

Згідно із внутрішньофірмовими даними на нинішньому етапі ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» має можливість придбання близько 4 моделі фізико-хімічних аналізаторів: Anton Paar (Австрія), BÜCHI Glas Uster (Швейцарія), Pilodist (Німеччина), Camag (Швейцарія). Зважаючи на те, що



зростання матеріаломісткості виникає через неякісну сировину та матеріали, впровадження вказаних аналізаторів дозволить уникнути даної проблеми, підвищить рівень інтелектуалізації даного суб'єкта. Завдяки використанню інноваційної платформи вибору технологій, програм ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» зможе обрати найбільш прийнятну модель або моделі кількох фірм.

В табл. 3.7 представлено прогнозні вимоги для впровадження функції фізико-хімічного аналізу сировини, матеріалів на етапі приймання від постачальників на прогнозний рік (на рівні попереднього).

Таблиця 3.7

Прогнозні вимоги для впровадження функції фізико-хімічного аналізу сировини, матеріалів на етапі приймання від постачальників на прогнозний рік (на рівні попереднього)

№ п/п	Найменування показника	Характеристики показника
1	2	3
1	Навантаження фізико-хімічних аналізаторів на рік, т (за внутрішньофірмовими даними)	4516,64
2	Нормативні значення технічних можливостей навантаження фізико-хімічного аналізатора (моделей Anton Paar (Австрія), BÜCHI Glas Uster (Швейцарія), Pilodist (Німеччина), Camag (Швейцарія)) на рік, т сировини, матеріалів	1000-1200
3	Прогнозна кількість фізико-хімічних аналізаторів, од. (р. 1 / р. 2)	5

*Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними*

Значення вказаних прогнозних параметрів отримано за внутрішньофірмовими даними, матеріалами прогнозування учасників мережевої структури. Обсяги сировини, матеріалів, які підлягають аналізу відповідають даним попереднього року. Зважаючи на вищезазначені результати (табл. 3.7), констатуємо, що для ефективного проведення фізико-хімічного аналізу якості сировини, матеріалів, які використовуються для виробництва при навантаженні на рівні попереднього року потрібне придбання і налагодження п'яти аналізаторів. Аналізатори можуть бути обрані серед чотирьох моделей, зокрема, Anton Paar (Австрія), BÜCHI Glas Uster (Швейцарія), Pilodist (Німеччина), Camag (Швейцарія).

Вибір вказаних моделей є таким через те, що вони мають схожі технічні характеристики, параметри якості тощо. Для кінцевого вибору пропонується використання інноваційної платформи вибору технологій, програм. Вибір буде передбачати оцінку найбільш оптимальних можливостей використання даних аналізаторів в умовах розвитку мережі, основним орієнтиром будуть: зростання рівня інтелектуального капіталу для збільшення якості, конкурентних позицій, темпів росту збуту; скорочення матеріаломісткості через попередню оцінку якості сировини, матеріалів; оптимальні характеристики ціни та якості аналізаторів; доступність, легкість вивчення та опанування управління даними приладами для всіх учасників об'єднання. У якості кількісного показника, який дасть змогу ідентифікувати прогностичні результати покращення інноваційного розвитку виступає матеріаломісткість, яка скоротиться за рахунок усунення використання неякісної сировини, матеріалів. За даними табл. 3.6, в 2020 р. вона склала 0,4, це дуже високе значення, яке характеризується часткою цих ресурсів в складі загальної собівартості. Встановлено можливість скорочення цього показника до 0.

Третя досліджувана мережева структура ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» має певні проблеми, які полягають в зниженні технологічного забезпечення, що обумовило відсутність ефекту масштабу від мережевої діяльності. А саме, в рамках дослідження в підрозділі 2.1 показано, що впродовж трьох років (2016-2020 рр.) мережа демонструє тенденцію, коли темпи росту витрат росли прямо пропорційно росту економічної доданої вартості і прямо пропорційно обсягам збуту продукції. Встановлено, що вказаний факт є прийнятним для традиційних підприємств, але показує недостатньо успішне управління витратами за рахунок ефекту масштабу на мережевих підприємствах. Тобто, не використовуються можливості придбання більших обсягів сировини, матеріалів, послуг за меншими оптовими цінами, які можуть бути придбані крупною структурою порівняно

із можливостями малих підприємств, які купують товари за роздрібними, дрібнооптовими партіями. В табл. 3.8 наведено динаміку змін показників економічного управління мережею за 2016-2020 рр.

Таблиця 3.8

Динаміку змін показників економічного управління мережею ПАТ  
«Хімфармзавод «Червона зірка» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна у 2020 р. порівняно із 2016 р.	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна зміна	Відносна зміна
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис. грн.	176101,00	232092,00	309234,00	311560	327890	151789	86,19
2	Загальна собівартість витрат (за внутрішньофірмовими даними), тис. грн.	168941	224292	298572	302520	313690	144749	85,68

*Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними*

Як свідчать результати дослідження, темпи росту обсягу збуту та загальної собівартості витрат зростали майже однаковими темпами, що демонструє встановлену вище відсутність мережевого економічного ефекту від організації взаємодії учасників в сфері придбання матеріалів і сировини.

Відповідно, констатуємо, що через відсутність інноваційних процесів управління придбанням матеріалів, сировини мережева структура не забезпечує додаткових ефектів.

Визначимо індивідуалізовані напрямки вирішення даної проблеми відповідно до виявлених параметрів розвитку вказаної ситуації.

В рамках внутрішньофірмових досліджень, здійснених на рівні учасників мережі визначено, що можливе впровадження автоматизованої програми закупівель на загальному мережевому рівні учасників. Учасники мережі розглядали можливість використання зовнішнього програмного забезпечення (програма SRM APS SMART компанії APS SMART) та

власного програмного забезпечення. Два варіанти програмного забезпечення володіють такими перевагами:

- здійснення повного автоматизованого циклу закупівельних процедур (від планування до аналізу ефективності результатів). На даному етапі вказане здійснюється на рівні кожного з учасників за певними процедурами, не проводиться оцінка ефективності;

- автоматизація документообігу дозволяє скоротити витрати на організацію цього процесу, витрати на оплату праці, нарахування на неї;

- автоматизована оцінка дозволяє оцінити ризики по роботі з постачальниками, обрати найбільш оптимальних з бази, яка оновлюється;

- усунення факторів внутрішньої корупції (придбання матеріалів, сировини за завищеними вхідними цінами) завдяки використанню системи електронних торгів;

- можливість скорочення витрат на заробітну плату персоналу, який був задіяний в організації традиційного придбання матеріалів, сировини в кадровому складі кожного з учасників, витрат на відрахування соціальні заходи за вказаною заробітною платою. Відповідно, вказані витрати можна буде скоротити за рахунок перенесення даної функції на автоматизоване управління. Вказаний захід дасть змогу забезпечити скорочення загальної собівартості витрат, якщо порівнювати до останнього звітної періоду, таке скорочення складе 0,5% (за внутрішньофірмовими даними) (табл. 3.9);

- скорочення закупівельних цін на придбання матеріалів, сировини при впровадженні автоматизованої програми порівняно із традиційним способом на 25%, яке скоротить матеріальні витрати, загальну собівартість. Такі прогнозовані можливості передбачено технічними можливостями даного програмного забезпечення. Відповідно, мережа зможе скоротити обсяг матеріальних витрат на 25%, що складе 53637,5 тис. грн., або 17% загальної собівартості витрат (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники використання варіантів впровадження автоматизованої програми закупівель на загальному рівні учасників ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»

№ п/п	Показник	Характеристика
1	2	3
1	Варіанти впровадження автоматизованої програми закупівель на загальному рівні учасників	1-й варіант - програма SRM APS SMART компанії APS SMART; 2-й варіант – власне програмне забезпечення
2	Переваги застосування автоматизованої програми закупівель на загальному рівні учасників (у вартісному вимірі), в т.ч.:	
2.1	Усунення витрат на заробітну плату персоналу, який був задіяний в організації традиційних закупівель в кадровому складі кожного з учасників, витрат на відрахування соціальні заходи за вказаною заробітною платою, в т.ч.:	Забезпечується завдяки технічним можливостям програмного забезпечення (перенесення функцій кадрів щодо організації закупівель на автоматизовану організацію). Усунення витрат даної категорії.
2.1.1	Витрати на заробітну плату та відрахування соціальні заходи за вказаною заробітною платою за напрямком організації закупівель (за внутрішньофірмовими даними), тис. грн.	1520
2.1.2	Частка економії витрат на заробітну плату та відрахування соціальні заходи за вказаною заробітною платою за напрямком організації закупівель в загальному складі загальної собівартості витрат (за даними 2020 р.) (р. 2.1.1 / р. 2.1.3), %	0,5
2.1.3	Загальна собівартість витрат (за даними табл. 3.2.5)	313690
2.2	Скорочення закупівельних цін на придбання матеріалів, сировини при впровадженні автоматизованої програми порівняно із традиційним способом, в т.ч.:	25% порівняно із звітним періодом 2020 р.
2.2.1	Обсяг скорочення у вартісному вимірі (р. 2.2.2 * р. 2.2), тис. грн.	53637,5
2.2.2	Обсяг закупівельних цін на придбання матеріалів, сировини за звітними даними 2020 р. (за внутрішньофірмовими даними), тис. грн.	214550
2.2.3	Частка економії витрат р. 2.2.1 в загальному складі загальної собівартості витрат (за даними 2020 р.) (р. 2.2.1 / р. 2.1.3), %	17
3	Прогнозна економія загальної собівартості від впровадження оптимізації (р. 2.1.2 + р. 2.2.3), %	17,5

*Джерело: складено за внутрішньофірмовими даними*

За результатами дослідження (табл. 3.9) виявлено прогнозу ефективність використання представлених варіантів вирішення проблеми забезпечення узгодженого постачання сировини, матеріалів. Це дасть змогу забезпечити можливість створення економічного ефекту від мережевої взаємодії порівняно із традиційним підходом до управління, який використовувався на локальному рівні кожного з учасників. Детальне обґрунтування даної пропозиції буде подано в проектному підрозділі.

В формулі 3.3 подано порядок визначення прогнозного ефекту оптимізації інновацій ( $E_{fprin}$ ):

$$E_{fprin} = Indpbzpr - Indpbz = \Delta Indpb(Inf) \quad (3.3)$$

де  $Indpbz$  – фактичний показник розвитку мережі, який потребує оптимізації, має ознаки загрози фінансово-економічному, інноваційному стану;

$Indpbpr$  – прогнозне значення досліджуваного показника розвитку мережі;

$\Delta Indpb(Inf)$  - прогнозний ефект оптимізації інновацій за рахунок впровадження оптимізації  $\Delta Indpb$ , дорівнює ( $E_{fprin}$ )

Якщо значення  $E_{fprin}$  відповідає прогнозним очікуванням щодо покращення стану досліджуваного показника, приймається рішення щодо доцільності оптимізації, якщо ні – пропозиція відхиляється.

Керуючись наведеним порядком розрахунку, проведемо порівняльну оцінку прогнозного ефекту оптимізації інновацій, що був визначений на підставі пропозиції використання імітаційної інноваційної моделі, яка дозволила сформулювати напрямки вирішення проблем кожної з мереж. В табл. 3.10 подано порівняльну оцінку прогнозного ефекту оптимізації інновацій для трьох мереж.

Аналізуючи прогнозні результати (табл. 3.10), констатуємо позитивний вплив від впровадження індивідуалізованих напрямків оптимізації інновацій. А саме, прогнозні напрямки оптимізації дозволять ПрАТ «ДАТАГРУП» отримати ефект у вигляді економії витрат на 3,96% (0,0396 у відносному вимірі), ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» - ефект скорочення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів на рівні 0,4, для ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» - ефект економії витрат на рівні 17,5% (0,175 у відносному вимірі). Порівняльний аналіз показав, що для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» може бути забезпечено найвищий позитивний вплив від впровадження

інноваційної оптимізації, також досить значний ефект може отримати ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка».

Таблиця 3.10

Порівняльна оцінка прогнозного ефекту оптимізації інновацій для трьох мережевих структур

№ п/п	Показник	Значення		
		ПрАТ «ДАТАГРУП»	ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»	ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»
1	2	3	4	5
1	Фактичний показник розвитку мережі, який потребує оптимізації, має ознаки загрози фінансово-економічному, інноваційному стану (Indpbz)	3,96%. Фактичне значення частки витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) в обсязі загальної собівартості витрат	0,4. Фактичне значення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів	0,5% (фактична частка витрат на заробітну плату персоналу, який був задіяний в організації традиційних закупівель в кадровому складі кожного з учасників, витрат на відрахування соціальні заходи за вказаною заробітною платою) + 17% (частка закупівельних цін на придбання матеріалів, сировини за звітними даними 2020 р.) = 17,5%
2	Прогнозне значення досліджуваного показника розвитку мережі (Indpbrg)	0%. Прогнозне значення частки витрат браку (пошкоджень, відновленню Інтернет-зв'язку) в обсязі загальної собівартості витрат	0. Прогнозне значення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів	0%. Прогнозне значення витрат фактичного звітного періоду.
3	Прогнозний ефект оптимізації інновацій за рахунок впровадження оптимізації $\Delta Indpb$ (Efprin) (р. 2 – р. 1)	-3,96% (економія витрат, позитивний вплив інновацій). У відносному вимірі = 0,0396	-0,4 (скорочення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів, позитивний вплив інновацій)	-17,5% (економія витрат, позитивний вплив інновацій). У відносному вимірі = 0,175

Джерело: складено автором за даними табл. 3.4, 3.6, 3.9

Незважаючи на те, що ПрАТ «ДАТАГРУП» запропоновано забезпечення економії витрат на рівні 3,965%, вказане значення є досить значним для мережевого підприємства у вартісному вимірі. Відповідно, виявлено позитивні ефекти прогнозних пропозицій для вказаних суб'єктів.

### **3.3. Запровадження проектного підходу в управління взаємодією мережевих підприємств та оцінка його ефективності**

Оптимізація управління розвитком досліджуваних українських мережевих структур пов'язане із реалізацією сформульованих індивідуалізованих заходів забезпечення організаційної основи ефективної взаємодії (оптимізація взаємовідносин учасників, сформована на моделі стільникової мережі, впровадження інтеграційної стратегії при виході на міжнародні ринки) на основі інноваційного розвитку (створення технологічних умов розвитку, які забезпечать отримання ринкових, економічних переваг). Для ефективного впровадження вказаних заходів необхідне здійснення організаційно-економічного обґрунтування на підставі застосування проектного підходу, що використовується в антикризовому управлінні.

З огляду на доведення актуальності даного напрямку, ціллю дослідження виступає обґрунтування та оцінка ефективності впровадження проектних заходів управління одним з досліджуваних українських мережевих підприємств в сфері організаційного та інноваційного розвитку.

До складу ключових напрямків проектного обґрунтування відносяться наведені в дисертаційному дослідженні пропозиції покращення організаційної складової мереж, оснований на визначенні удосконаленні організаційної структури та координації мережевих зв'язків, оптимізації інноваційної складової, підвищенні рівня технологічних умов розвитку.

В дисертаційному дослідженні проектне обґрунтування основане на традиційних підходах щодо здійснення зазначеного процесу, і включає цілі проекту, характеристику проблем, які потребують вирішення, вхід (вхідні дані), вихідні результати та прогнозу ефективність. Визначимо проектне обґрунтування оптимізаційних заходів та їх ефективність стосовно проекту оптимізації організаційної і інноваційної основи взаємодії учасників мережі.



Вказаний проект щодо організаційної складової оснований на моделі стільникової мережі, відносно технологічних умов розвитку, які будуть запропоновані на індивідуалізованому рівні з урахуванням фактичних характеристик мережевих зв'язків, проблем та особливостей діяльності.

Представлене проектування (рис. 3.5) стосується функціонування ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК», оскільки у даного мережевого підприємства визначено більш широкий спектр особливостей мережевого розвитку, існує досить високий інноваційний потенціал росту.

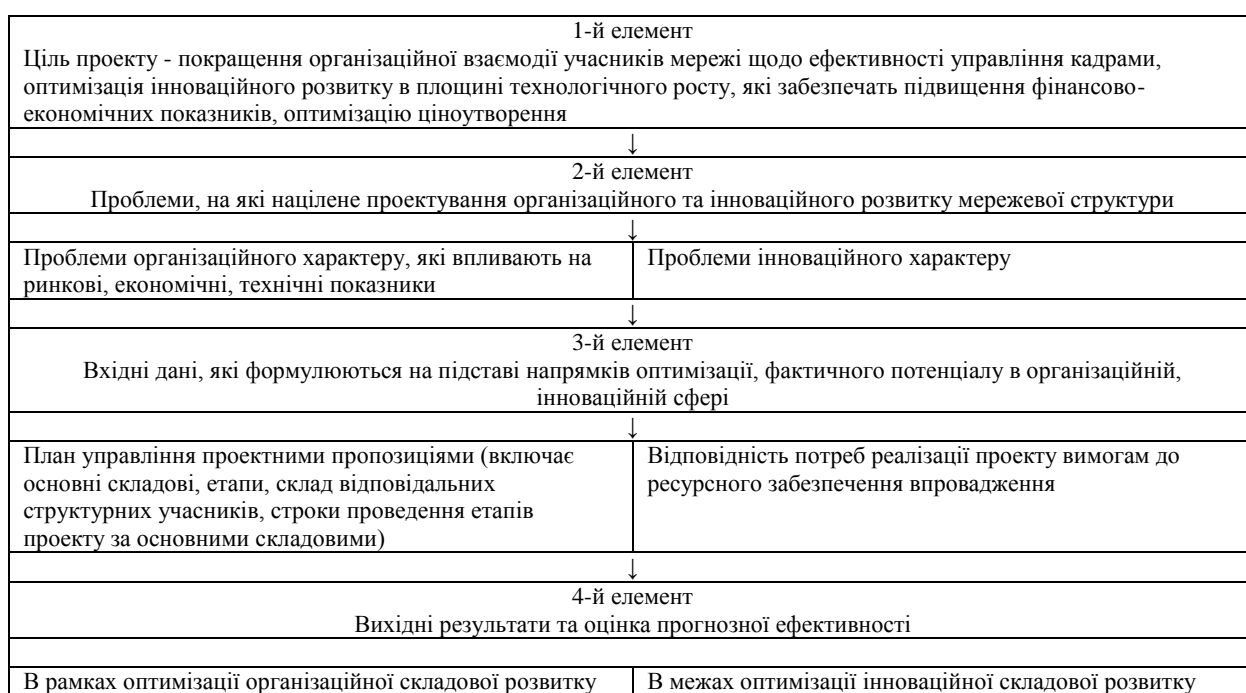


Рис. 3.5. Схема проекту оптимізації організаційної і інноваційної основи взаємодії учасників мережевого підприємства ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

*Джерело: складено автором*

Першим елементом проектування є ціль досліджуваного проекту оптимізації. На підставі аналізу стану розвитку і прогнозування напрямків оптимізації визначаємо ціллю проекту покращення організаційної взаємодії учасників мережі щодо ефективності управління кадрами, оптимізація інноваційного розвитку в площині технологічного росту, які забезпечать підвищення фінансово-економічних показників, оптимізацію ціноутворення.

Другий структурний елемент проекту – проблеми, на які націлене проектування організаційного та інноваційного розвитку мережевої структури.

Основними проблемами, які потребують вирішення завдяки проектування бізнес-процесів в середовищі ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» є такі:

1) проблеми організаційного характеру, які впливають на ринкові, економічні, технічні показники:

- не забезпечене спільне управління придбанням матеріалів на рівні учасників мережі. Кожен з учасників здійснює самостійну закупівлю матеріалів, необхідних для основного, додаткового виробництва, процесів обслуговування;

- немає спільного підходу до ціноутворення, що обумовлює скорочення обсягів збуту, ріст витрат;

- відсутня спільна мережева взаємодія щодо забезпечення ефективності управління кадрами;

- відсутність мережевих учасників (або їх представників) в країнах, в які експортується продукція. Через вказану проблему не покращується рівень міжнародної інтеграції мережі, зокрема, не забезпечено ріст експорту продукції у міжнародних ринкових середовищах;

2) проблеми інноваційного характеру:

- скорочення рівня забезпечення інтелектуальним капіталом (скорочення з 0,66% в 2016 р. до 0% в 2020 р.), яке впливає на ринкові позиції, конкурентоспроможність, обсяги збуту;

- зниження частки ринку виробництва фармацевтичних матеріалів та препаратів в Україні, яку посідає дана мережа (з 6,5% в 2016 р. до 5,7% в 2020 р.), пов'язане із скороченням конкурентних переваг, рівня виробництва продукції інноваційного характеру.

Третій елемент проектування – це його вхідні дані, які формулюються на підставі визначених вище напрямків оптимізації, фактичного потенціалу в організаційній, інноваційній сфері ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». Сформулюємо вхідні дані (вхід) для визначеного проекту оптимізації організаційних, інноваційних показників розвитку мережевої структури:

- План управління проектними пропозиціями (включає основні складові, етапи, склад відповідальних структурних учасників, строки проведення етапів проекту за основними складовими);
- Відповідність потреб реалізації проекту вимогам до ресурсного забезпечення впровадження.

Визначимо План управління проектними пропозиціями щодо проекту оптимізації організаційного (табл. 3.11), інноваційного розвитку для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» (табл. 3.12).

Відповідно до результатів планових показників встановлено, що:

- прогнозна структура управління проектом мережевої структури за двома складовими відноситься до категорії комбінованих, функціонально-лінійних структур, які сформовані також з огляду на особливості перспективних впроваджень відповідних індивідуалізованих оптимізаційних напрямків організаційного та інноваційного характеру. Лінійна структура передбачає пряме вертикальне управління з боку Єдиного центру (фінансово-адміністративного), функціональна – управління на рівні відповідних підрозділів, пов'язаних з цільовим призначенням проекту. В даному випадку функціональне навантаження проекту пов'язане із залученням Дослідницько-технічно-виробничого відділу;
- часові межі реалізації проекту обмежені плановим звітним роком, відповідно, для вказаного періоду буде визначена перспективна ефективність впровадження.

Серед основних характеристик прогнозованої структури (центрів відповідальності) управління проектом слід відмітити:

1) Наявність єдиного спільного центру мережевого підприємства (лінійного підрозділу), якому делеговано функції узгодження основних аспектів управління за ключовими сферами на загальному рівні, який відповідає за узгодження всіх аспектів, які потребують комплексної мережевої взаємодії.

2) Делегування єдиному спільному центру мережевого підприємства функцій управління, організації, контролю функціонування інноваційної платформи вибору інноваційних технологій, програмного забезпечення щодо розробки, виробництва, програми збуту продукції.

3) Наділення функціональних відділів мережевого підприємства повноваженнями колегіального вибору учасників-лідерів серед інших учасників (також функціональних учасників). Вказана функція передбачає управління вибором на рівні мережевого діалогу, врахування комплексу позитивних, негативних характеристики суб'єктів-учасників, яких планується обрати у якості лідерів за основними науково-технічними, кадровими, процесними характеристиками.

4) Представлення учасникам-лідерам функцій оптимізації діяльності інших учасників функціональних відділів за напрямками: забезпечення науково-технічною базою (більш високою); розвитку досвіду кадрів, управління процесами за певними функціональними напрямками. Зазначена функція є основою моделі стільникової мережі, впровадження якої націлене на покращення організаційної основи взаємодії учасників мережі.

5) Визначення функціональних відділів, структурних підрозділів функціональних відділів колегіальних функцій контролю результативності підрозділів-лідерів, їх заміни. Вказане свідчить про високий рівень демократичності мережевої взаємодії, оскільки структурні функціональні учасники (відділи) поряд із підрозділами даних відділів колегіально приймають рішення стосовно контролю, заміни учасників-лідерів, які втілюють оптимізаційні зміни в рамках мережевої структури.

Констатуємо, що досліджувана мережа має ресурсні можливості реалізації проекту: перспективні учасники-лідери мають достатній рівень технологічного забезпечення, досвіду управління кадрами для участі в проектах; для реалізації інноваційної складової (здійснення фізико-хімічного контролю) є фінансові можливості для придбання аналізаторів (вартість оптимального варіанту технологічного забезпечення - аналізатора Anton Paar (Австрія), модель Modulyzer складає 2,0 тис. дол. США, необхідно закупити 5 одиниць (за даними обґрунтування, поданого в підрозділі 3.2), вартість інноваційної платформи – 10,0 тис. дол. США)) Передбачено використання фінансових ресурсів двох акціонерів двох основних з десяти підрозділів Дослідницько-технічно-виробничого відділу.

В табл. 3.11 подано план управління проектними пропозиціями щодо проекту оптимізації організаційно-управлінського розвитку для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». Характеристики даного плану описано вище.

Таблиця 3.11

План управління проектними пропозиціями щодо проекту оптимізації організаційно-управлінського розвитку для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

№ п/п	Найменування етапу проекту оптимізації	Відповідальні учасники	Строки проведення
I	Організаційно-управлінська складова		
1.1	Загальна координація управління проектом, узгодження основних аспектів мережевої взаємодії, очікуваних, прогнозних результатів	Єдиний центр (фінансово-адміністративний) (ЛП)	Впродовж всього процесу оптимізації
1.2	Вибір учасника-лідера в складі функціональних відділів (ФП)	Дослідницько-технічно-виробничий відділ (ФП). Відділ матеріально-технічного постачання (ФП). Відділ продажу (ФП)	Впродовж 10 робочих днів
1.3	Оптимізація діяльності учасників функціональних відділів (ФП) на основі взаємодії їх учасників-лідерів із іншими учасниками за напрямками: забезпечення науково-технічною базою (більш високою); розвитку досвіду кадрів, управління процесами за певними функціональними напрямками	Структурні підрозділи функціональних відділів (ФП)	Впродовж прогнозного звітного року після вибору учасника-лідера в складі функціональних відділів
1.4	Контроль результативності підрозділів-лідерів, їх заміни	Функціональні відділи (ФП), Структурні підрозділи функціональних відділів (ФП) – колегіально	Впродовж всього періоду реалізації проекту

де ЛП – Лінійний підрозділ, ФП – функціональний підрозділ

Джерело: складено автором

План управління проектними пропозиціями щодо проекту оптимізації інноваційного розвитку для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» подано в табл. 3.2. Основні характеристики даного плану описано вище.

Таблиця 3.12

План управління проектними пропозиціями щодо проекту оптимізації інноваційного розвитку для ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

№ п/п	Найменування етапу проекту оптимізації	Відповідальний учасник / учасники мережевої структури	Строки проведення етапів проекту
I	Інноваційна складова		
1.1	Здійснення фізико-хімічного контролю сировини, яка надходить від постачальників на етапі приймання (до виробничого процесу).	1. Єдиний центр (фінансово-адміністративний) (ЛП) – визначення на розгляд та оцінку 4-х моделей фізико-хімічних аналізаторів: Anton Paar (Австрія), BÜCHI Glas Uster (Швейцарія), Pilodist (Німеччина), Samag (Швейцарія); управління, організація, контроль функціонування інноваційної платформи вибору однієї з моделей; встановлення оптимального варіанту технологічного забезпечення (аналізатора). 2. Дослідницько-технічно-виробничий відділ (ФП) - придбання, введення в експлуатацію та впровадження у процес приймання сировини (до виробничого процесу) обраної моделі фізико-хімічних аналізаторів (5 один.).	Впродовж прогнозного звітного року

де ЛП – Лінійний підрозділ, ФП – функціональний підрозділ

*Джерело: складено автором*

Четвертим елементом проектування є формулювання вихідних результатів та оцінка прогнозованої ефективності. Розкриємо основні вихідні параметри (вихід) та проведемо оцінку ефективності проекту, які визначають результати впровадження визначених заходів оптимізації організаційно-управлінської та інноваційної складових розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». В табл. 3.13 подано вихідні результати та розрахунок прогнозованої ефективності проектування стосовно організаційно-управлінської складової. Відповідно до результатів дослідження (табл. 3.13) визначено, що проект в рамках організаційно-управлінської складової передбачено реалізувати за такими етапами:

1) етапу покращення ефективності мережевої взаємодії щодо ефективності управління кадрами в рамках структурних учасників мережі, яке забезпечить ріст ринкових, фінансово-економічних показників, оптимізації ціноутворення (етапу вибору 1-го учасника-лідера в складі

кожного з двох функціональних Науково-виробничих відділів - підрозділ (лідер) (залучається до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи);

2) етапу вибору 2-х учасників-лідерів в складі 4-х Виробничих підрозділів - підрозділи (лідери) (залучаються до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи);

3) етапу вибору 3-х учасників-лідерів в складі Відділу продажу - Підрозділи просування та збуту продукції (в тому числі на міжнародні ринки) (лідер мережі, складається з фахівців високого класу);

4) етапу контролю результативності підрозділів-лідерів, їх заміни).

Таблиця 3.13

Вихідні параметри (вихід) та оцінка ефективності проекту оптимізації організаційної складової розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

№ п/п	Етапи проекту	Фактична проблема, яка потребує вирішення	Вихідні параметри (вихід), очікувана ефективність за проектом
1	2	3	4
1	Етап покращення ефективності мережевої взаємодії щодо ефективності управління кадрами учасників, яке забезпечить ріст ринкових, фінансово-економічних показників, оптимізації ціноутворення		
1.1	Етап вибору 1-го учасника-лідера в складі кожного з двох функціональних Науково-виробничих відділів - підрозділ (лідер) (залучається до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи).	Стосовно функціонування Науково-технічного підрозділу Дослідницько-технічно-виробничого відділу: відсутність спільного на рівні учасників мережі управління придбанням матеріалів; відсутність спільного підходу до ціноутворення (на вхідні ціни на матеріали, сировину, які використовуються для розробок нових зразків продукції); відсутність спільної мережевої взаємодії стосовно управління ефективністю управління кадрами. Дані елементи організаційної проблеми впливають на високий рівень браку при розробці нових зразків продукції (8% складає брак, який складає близько 4% витрат собівартості реалізації).	Прогнозний результат: 1) Розвиток досвіду функціонування в умовах мережевої взаємодії, технологічна допомога іншим двом підрозділам в рамках кожного з функціональних відділів Науково-технічного підрозділу завдяки можливості користування ними обладнанням, технологічною базою учасників-лідерів. 2) Усунення браку нових зразків продукції: (0% браку, що вплине на скорочення 4% витрат собівартості реалізації). Прогнозний результат ефективності: зниження 4% витрат собівартості реалізації, ріст 4% прибутку від реалізації продукції.
1.2	Етап вибору 2-х учасників-лідерів в складі 4-х Виробничих підрозділів - підрозділи (лідери) (залучаються до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи).	Щодо Виробничих підрозділів: відсутність спільного на рівні учасників мережі управління придбанням матеріалів; відсутність спільного підходу до ціноутворення (на вхідні ціни на матеріали, сировину, які використовуються для виробництва); відсутність спільної мережевої взаємодії стосовно управління ефективністю управління кадрами. Зазначені елементи організаційно-управлінської проблеми впливають на високий рівень браку при виробництві продукції (8% складає брак, який складає близько 4% витрат собівартості реалізації).	Прогнозний результат: 1) Розвиток досвіду функціонування в умовах мережевої взаємодії, технологічна допомога іншим двом підрозділам з боку лідерів Виробничих підрозділів завдяки можливості надання в спільне користування обладнання, технологічної бази. 2) Усунення браку виробництва продукції: (0% браку, що вплине на скорочення 4% витрат собівартості реалізації). Прогнозний результат ефективності: скорочення 4% витрат собівартості реалізації, ріст 4% прибутку від реалізації продукції.

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
1.3	Етап вибору 3-х учасників-лідерів в складі Відділу продажу - Підрозділи просування та збуту продукції (в тому числі на міжнародні ринки) (лідер мережі, складається з фахівців високого класу).	Щодо функціонування Відділу продажу: відсутність спільного підходу до ціноутворення (на вихідні ціни на продукцію); відсутність спільної мережевої взаємодії стосовно управління ефективністю управління кадрами. Вказані елементи організаційної проблеми впливають на скорочення обсягів збуту, скорочення обсягу прибутку через не достатньо ефективне ціноутворення. Стан діяльності підрозділів просування та збуту продукції, які не є лідерами: 1) Фактичний максимальний ріст чисельності клієнтів, обсягів збуту з боку двох інших підрозділів просування та збуту продукції – 5% росту щорічно. 2) Неefективне ціноутворення, яке обумовлює скорочення обсягів прибутку, ріст витрат через відсутність ефекту мережевої взаємодії в сфері встановлення цін на продукцію	Прогнозний результат: 1) Вхідження до підрозділу просування та збуту, якому потрібне керівництво, більш потужний кадровий потенціал, досвід. 2) Покращення ціноутворення, мережевої взаємодії щодо просування та збуту, яке дасть змогу підвищити рівень збуту. Прогнозний результат ефективності: 35-40% росту збуту продукції
1.4	Етап контролю результативності підрозділів-лідерів, їх заміни	Був відсутній через відсутність підрозділів-лідерів	Постійний автоматичний моніторинг дотримання діючими підрозділами-лідерами основних умов процесу. Заміна підрозділів-лідерів на інших здійснюється, якщо в складі функціональної групи виникне інший учасник, характеристики та показники діяльності якого є більш відповідними до умов вибору. Збереження підрозділа-лідера або ротація його присутності в іншу групу, яка займається схожими функціональними завданнями, у разі коли даний захід дозволить отримати додатковий ефект від його впровадження. Очікуваний результат ефективності: досягнення прогнозних результатів, визначених щодо кожного з етапів

*Джерело: складено автором*

Стан прогнозованої ефективності оптимізаційної складової буде розглянуто нижче.

В табл. 3.14 подано вихідні дані та прогнозу ефективність покращення інноваційної складової на прикладі досліджуваної мережі. Встановлено, що основними етапами проектування стосовно удосконалення інноваційної складової функціонування мережі, є: 1) етап вибору оптимальної моделі фізико-хімічних аналізаторів з 4-х варіантів, відповідальним за здійснення якого може виступати Єдиний центр та Дослідницько-технічно-виробничий відділ; 2) етап придбання оптимального варіанту технологічного



забезпечення (аналізатора), реалізація якого, як і першого етапу, може здійснюватись на рівні двох вказаних структурних одиниць; 3) етап введення в експлуатацію та впровадження у процес приймання сировини (до виробничого процесу) обраної моделі фізико-хімічних аналізаторів (5 один.), який пов'язаний із участю структур Дослідницько-технічно-виробничого відділу; 4) контроль роботи аналізаторів, встановлення скорочення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів (реалізація на рівні Єдиного центру та структур Дослідницько-технічно-виробничого відділу).

Таблиця 3.14

Вихідні параметри (вихід) та оцінка ефективності проекту оптимізації інноваційної складової розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»

№ п/п	Етапи проекту	Фактична проблема, яка потребує вирішення	Вихідні параметри (вихід), очікувана ефективність за проектом
1	2	3	4
1	Оптимізація інноваційної складової:		
1.1	Вибір оптимальної моделі фізико-хімічних аналізаторів з 4-х варіантів: Anton Paar (Австрія), BÜCHI Glas Uster (Швейцарія), Pilodist (Німеччина), Camag (Швейцарія). Критерії: ціна-якість контролю; технічні можливості; можливість сервісного обслуговування в м. Харків або Харківській обл. (за місцем виробництва мережі). Для вибору використовується інноваційна платформа вибору. Дана модель дає можливість на індивідуалізованому рівні із застосуванням імітаційних технологій обрати оптимальне технологічне забезпечення з урахуванням особливостей мережі. Інноваційна платформа представлена програмно-апаратним забезпеченням Agena компанії Rockwell Automation (США). Варість програмно-апаратного забезпечення – 10000,0 дол. США (на рівні 280,0 тис. грн.). Реалізується на рівні Єдиного центру та Дослідницько-технічно-виробничого відділу	Матеріаломісткість виробництва продукції в 2020 р. на рівні 0,54 (високе значення) (за даними підрозділу 3.2). Рівень підрозділу інтелектуальним капіталом складає 0% (за даними дол. М). Скорочення частки ринку продажу мережі (з 6,5% в 2016 р. до 5,7% в 2020 р.), обумовлене зниженням конкурентних переваг, рівня виробництва продукції інноваційного характеру (за внутрішньофірмовими даними).	Результат: - витрати на інноваційну платформу вибору: 10,0 дол. США; витрати на фізико-хімічні аналізатори в кількості 5 один. – 10,0 дол. США. Орієнтовна вартість у нац. валюті за станом на 20.02.2020 р. – 556,0 тис. грн.; - частка економії витрат від усунення неякісної сировини, матеріалів в складі загальної собівартості витрат складає 38,68%. Вказане буде досягнуто за рахунок усунення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів (буде забезпечена на рівні 0), вказане реалізується відповідно до технічних можливостей технологічного забезпечення (аналізаторів); - зростання рівня інтелектуального капіталу для збільшення якості, конкурентних позицій, темпів росту збуту за рахунок технологічного оновлення; - ріст ринкової частки за рахунок збільшення конкурентних переваг, пов'язаних із ростом технологічності
1.2	Придбання оптимального варіанту технологічного забезпечення (5 один. аналізаторів Anton Paar (Австрія), модель Modulizer). Вказана модель має аналогічні технічні показники, як у інших 3-х моделях, але цінові параметри нижчі на 15%. Реалізується на рівні Єдиного центру та Дослідницько-технічно-виробничого відділу		

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4
1.3	Введення в експлуатацію та впровадження у процес приймання сировини (до виробничого процесу) обраної моделі фізико-хімічних аналізаторів (5 один.). Реалізується на рівні учасників Дослідницько-технічно-виробничого відділу		
1.4	Контроль роботи аналізаторів, встановлення скорочення матеріаломісткості виробництва продукції від використання неякісної сировини, матеріалів, вона повинна дорівнювати 0%. Вказаний параметр передбачено технічними параметрами аналізатора, вони повинні бути підтверджені в ході імітаційного моделювання. Реалізується на рівні Єдиного центру та учасників Дослідницько-технічно-виробничого відділу		

*Джерело: складено автором за даними підрозділу 3.2*

Необхідно зазначити, що в межах представленого проектного прогнозування очікується ріст ефективності мережевих взаємовідносин щодо ефективності управління працівниками учасників мережі, який вплине на збільшення фінансово-економічних, ринкових показників, оптимізації ціноутворення, планується оптимізація інноваційного розвитку.

Згідно із даними проектними показниками передбачено такі вихідні результати (виходи) та ефективність прогнозних результатів, а саме:

1) при виборі 1-го учасника-лідера в складі кожного з двох функціональних Науково-виробничих відділів - підрозділ (лідер) (залучається до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи) може бути досягнуто: розвиток досвіду функціонування в умовах мережевої взаємодії, технологічна допомога іншим двом підрозділам в рамках кожного з функціональних Науково-виробничих відділів завдяки можливості користування ними обладнанням, технологічною базою учасника-лідера; усунення браку нових зразків продукції: (0% браку, що

вплине на скорочення 4% витрат собівартості реалізації, ріст 4% прибутку від реалізації продукції);

2) при виборі 2-х учасників-лідерів в складі Виробничого підрозділу - підрозділи (лідери) (залучаються до здійснення крупних, інноваційних замовлень в інші підрозділи) може бути досягнуто: розвиток досвіду функціонування в умовах мережевої взаємодії, технологічна допомога іншим двом підрозділам в рамках Виробничого підрозділу завдяки можливості користування ними обладнанням, технологічною базою учасників-лідерів; усунення браку продукції: (0% браку, що вплине на скорочення 4% витрат собівартості реалізації, ріст 4% прибутку від реалізації продукції);

3) при виборі 3-х учасників-лідерів в складі Відділу продажу - Підрозділи просування та збуту продукції (в тому числі на міжнародні ринки) (лідер мережі, складається з фахівців високого класу) може бути досягнуто: покращення керівництва підрозділами просування та збуту продукції, яким потрібна оптимізація управління кадрами, необхідний більш потужний кадровий потенціал, досвід; покращення ціноутворення, мережевої взаємодії щодо просування та збуту, яке дасть змогу підвищити рівень збуту (прогнозний результат: 35-40% росту збуту продукції);

4) за умов реалізації постійного автоматичного моніторингу дотримання діючими підрозділами-лідерами 4-х умов лідерських позицій, можуть бути забезпечені вищезазначені організаційні, економічні прогнозні результати. Виявлено можливість заміни учасників-лідерів, якщо останні не будуть відповідати визначеним вимогам до функціонування мережевої взаємодії зазначеної мережевої підприємницької структури;

5) при впровадженні оптимізації інноваційної складової буде забезпечено, зокрема: здійснення витрат, потрібних, для реалізації проекту (розраховано в табл. 3.14), економію витрат від скорочення матеріаломісткості, яка утворювалась через придбання неякісної сировини (економія складе 38,68% загальної собівартості); ріст рівня інтелектуального

капіталу та ринкової частки за рахунок збільшення конкурентних переваг, пов'язаних із ростом технологічного забезпечення діяльності мережі.

### **Висновки до розділу 3**

В процесі розробки шляхів удосконалення управління взаємодією та інноваційним розвитком мережевих підприємств визначено такі висновки:

1. Визначено і обґрунтовано напрямки забезпечення організаційно-управлінської основи ефективної взаємодії українських мережевих підприємств. Наведено адаптацію досвіду мереж Польщі щодо впровадження організаційної основи взаємодії учасників досліджуваних українських мережевих підприємств, основаної на моделі стільникової мережі. Визначено програму оптимізації, прогностичний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги), прогностичний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережевих підприємств. Подано адаптовану схему мережевих зв'язків впровадження інтеграційної стратегії при виході українських мережевих структур на міжнародні ринки, яка оснований на врахуванні умов зовнішнього середовища в сфері науково-дослідницького, інвестиційного розвитку.

2. Здійснено прогностичне обґрунтування покращення інноваційної складової розвитку українських мережевих структур, основане на рості рівня їх інтелектуалізації, і пов'язане із забезпеченням новітніх підходів щодо вибору певних технологій, програм, які будуть впливати на ефективність розвитку, впровадженням вказаного технологічно-програмного забезпечення. Доведено, що вказані заходи покращать економічні, ринкові, технічні показники, та підвищать загальний рівень інноваційності. В цілях створення оптимального вибору запропоновано використання засобів інноваційної платформи вибору технологій, програм, обладнання. Встановлено, що її використання дає змогу ідентифікувати потреби інноваційного розвитку

мережевих структур та визначити індивідуалізовано орієнтовані напрямки покращення функціонування.

3. Представлено обґрунтування, аналіз ефективності впровадження проектних заходів управління досліджуваним українським мережевим підприємством ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» в сфері організаційного, інноваційного розвитку. Представлено цілі, елементи, вхідні, вихідні параметри, структуру управління впровадження заходів, встановлено етапи управління проектом, характеристики їх змісту, здійснено оцінку прогнозованої ефективності проекту в умовах діяльності мережевої структури. Доведено високий рівень прогнозованої ефективності прогнозних напрямків оптимізації в зазначених сферах, визначеної в ході проектного обґрунтування.

За результатами проведеного дослідження у третьому розділі опубліковано 1 статтю у [96] та тези доповіді на 1-й конференції [97].

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено розкриття актуального науково-практичного завдання, ґрунтованого на розробці теоретичних, методичних, емпіричних аспектів дослідження інноваційного розвитку мережевих підприємств у вітчизняному та міжнародному бізнесі та визначенні шляхів удосконалення управління їх функціонуванням.

За результатами здійсненого дослідження сформульовані такі висновки теоретичного, методичного та практичного характеру, основними з яких, є:

1. Здійснено систематизацію основних поглядів щодо трактування сутності поняття мережевого підприємства та сформульовано авторський підхід до трактування досліджуваного поняття. А саме, визначено, що мережеве підприємство є бізнес-структурою учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах. Сформульовано основні сутнісні ознаки та функції мережевих структур. Визначено склад основних засад соціально-економічної необхідності мережевих підприємств, який включає: потребу забезпечення позитивної динаміки росту та / або стабілізації бізнесу за рахунок створення більш потужних бізнес-структур, можливості використання комплексних рішень в управлінській сфері та застосування інновацій різних категорій; ймовірність досягнення високих цільових орієнтирів завдяки партнерській та узгодженій взаємодії учасників, ґрунтованій на певних організаційно-економічних моделях.

2. Розглянуто основні наукові підходи щодо класифікації ознак типології сучасних мережевих підприємницьких структур. В контексті авторського підходу доведено необхідність розширення традиційних ознак даної категорії завдяки виокремлення; ознаки членства всіх учасників

партнерства у якості структурних елементів, які підпорядковуються єдиному керівному центру мережі (за умов централізації); ознаки використання логістичної взаємодії залежно від територіального характеру зв'язків та ознаки інноваційності продукції (послуг).

3. Сформульовано основні складові механізму взаємодії мережевих підприємницьких структур, їх склад, який напряму пов'язаний з функціями управління мережевою взаємодією, зокрема, інноваційною, фінансовою, економічною, організаційно-управлінською та правовою. В дослідженні наведено характеристику вказаних складових, визначено їх сутнісні ознаки. Відмічено основні оціночні показники, за допомогою яких можна оцінити розвиток структури відповідно до вказаного напрямку, розроблено методичку аналізу інноваційного розвитку мережевих підприємств. В контексті дослідження фінансової та економічної складової розроблено систематизацію та характеристику відповідних ознак управління мережевою взаємодією на рівні суб'єктів підприємництва централізованого та децентралізованого типу. Аналіз організаційно-управлінської взаємодії мереж запропоновано здійснювати на основі положень концепції ланцюга поставок для вивчення видів даного процесу. Оцінку правової взаємодії передбачено проводити в рамках вивчення юридичного статусу мережевих структур.

4. Виділено фактори створення економічної доданої вартості провідних українських мережевих підприємств, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю впродовж 2016-2020 рр. (в тому числі на міжнародних ринках), наведено порядок розрахунку економічного фактору ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії, сформульовано основні фактори, які мають стимулювальну та дестимулювальну дію на становлення вказаних суб'єктів.

5. Розглянуто інноваційну складову взаємодії мережевих підприємств як чиннику розвитку міжнародного бізнесу. За даними методичного забезпечення та результатами аналізу виявлено дію мережевих зв'язків на

інноваційний розвиток досліджуваних мережевих підприємств України (в тому числі на міжнародних ринках) відповідно до наступних напрямків: взаємодії відносно забезпечення ефекту від об'єднання зусиль щодо спільного придбання матеріалів, сировини (послуг); інтелектуалізації мережевих підприємств за напрямком створення нематеріальних активів; узгодження членів мереж стосовно розробки та впровадження спільних програмних комплексів підготовки, навчання персоналу, що обумовлює рівень готовності персоналу до виконання певних функцій стосовно інноваційності розвитку. Встановлено, що ключовими негативними факторами впливу на скорочення стану інноваційного розвитку зазначених мереж впродовж досліджуваного періоду 2016-2020 рр. були: 1) зниження співпраці між учасниками щодо створення ефектів від мережевої закупівлі матеріалів (сировини, послуг); 2) недостатньо ефективна інтелектуалізація мережевих підприємств; 3) низька узгодженість членів мереж щодо спільної розробки комплексних програм підготовки та навчання кадрів, яка впливала на низький ступінь готовності персоналу до здійснення завдань та появу браку продукції, ріст витрат. Ідентифіковано модель управління мережевою взаємодією мережевих підприємств, характеристики застосування якої дозволяють встановити проблеми інноваційного розвитку даних суб'єктів за вказаним напрямком.

6. Здійснено оцінку ефективності функціонування мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку. Відмічено спільні та специфічні дестимулюючі фактори, які впливали на скорочення ефективності діяльності мереж за основними показниками. Серед яких: ринково-економічний фактор (відсутність спільного управління цінами); матеріально-технологічний фактор в сфері постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників; маркетингово-збутовий фактор (не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних



ринках); не досить вагомий вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (погіршення або поганий рівень управління витратами на мережевому рівні, коли не забезпечується ефект економії).

7. Сформульовано та обґрунтовано напрямки забезпечення організаційно-управлінської основи ефективної взаємодії українських мережевих підприємств в умовах інноваційного розвитку. Представлено адаптацію досвіду мереж Польщі щодо впровадження організаційної основи взаємодії учасників досліджуваних українських мережевих підприємств, основаної на моделі стільникової мережі. Розроблено заходи програми оптимізації, прогнозний алгоритм визначення вихідних цін (на власну продукцію (послуги), прогнозний алгоритм визначення вхідних цін (на витратні матеріали (сировину), послуги для мережевих підприємств. Наведено адаптовану схему зв'язків реалізації інтеграційної стратегії при виході українських мережевих структур на міжнародні ринки, яка основана на врахуванні умов зовнішнього середовища в сфері науково, технічного та інвестиційного розвитку.

8. Представлено прогнозне обґрунтування покращення інноваційної складової розвитку українських мережевих структур, основане на рості рівня їх інтелектуалізації, і пов'язане із забезпеченням новітніх підходів щодо вибору певних технологій, програм, які будуть впливати на ефективність розвитку, впровадженням вказаного технологічно-програмного забезпечення. Зазначено, що вказані заходи покращать економічні, ринкові, технічні показники, та підвищать загальний рівень інноваційності. В цілях створення оптимального вибору запропоновано використання засобів інноваційної платформи вибору технологій, програм, обладнання. Доведено, що її використання дає змогу ідентифікувати потреби інноваційного розвитку

мережевих структур та визначити індивідуалізовано орієнтовані напрямки покращення функціонування.

9. Розроблено обґрунтування, аналіз ефективності впровадження проектних заходів управління досліджуваним українським мережовим підприємством ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» в сфері організаційного, інноваційного розвитку. Наведено цілі, елементи, вхідні, вихідні параметри, структуру управління впровадження заходів, встановлено етапи управління проектом, характеристики їх змісту, здійснено оцінку прогностичної ефективності проекту в умовах діяльності мережової структури. Встановлено високий рівень прогностичної ефективності прогностичних напрямків оптимізації в зазначених сферах, виявленої в ході проектного обґрунтування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вайлунова Ю.Г. Сетевые структуры и их роль в повышении конкурентоспособности предприятий. *Экономика и банки*. 2014. № 2. С. 53-60.
2. Fuschi D.L., Tvaronaviciene M. A Network-based business partnership model for smes management. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2016. Vol. 3. Nr. 3. P. 282-289.
3. ACN Company. URL: <https://acn.com/ca-en/>
4. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления: пер. с нем. *Проблемы теории и практики управления*. 1999. № 5. С. 45-49.
5. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 1: The Rise of the Network Society. Oxford: Wiley Blackwell. 2010. 520 p.
6. Paturel R., Vallerand J. Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau. *Economies et Sociétés - Sciences de Gestion*. 1999. № 26-27. Pp. 121-143.
7. Алькема В.Г. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 46. С. 82-92.
8. Алькема В.Г., Гричик Т.М. Реінжиніринг бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1 (57). С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-132-139>.
9. Алькема В.Г., Кучмєєв О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4(52). С. 148-155.
10. Магомедова А.М. Передумови розвитку мережевих структур у національній економіці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. С. 375-379.

11. Дмитриев В. И. CALS как снова проектирования виртуальных предприятий. *Автоматизация проектирования*. 1997. № 5 С. 14-17.
12. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация. М. : Вершина, 2006. 176 с.
13. Катаев А. В. Виртуальные бизнес-организации. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. 120 с.
14. Вертакова Ю.В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса. *ИнВестРегион*. 2009. № 2. С. 36–43.
15. Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. СПб.: «Гуманистика», 2004. 256 с.
16. Сущенко О. А., Буздаков Л.М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3(39). С. 52–56.
17. Парубець О.М. Дослідження сутності мережевих об'єднань транспорту як економічної категорії. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 1/3(27). С. 37-40.
18. Іжевський П.Г. Підприємницькі мережі як умова економічної модернізації підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 193-197.
19. Jones C., Hesterly W.S., Borgatty S.P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). pp. 911-945.
20. Раевская Е. А. Развитие сетевой фирмы в современных условиях. автореф. дис. ...к-та экон. наук, 08.00.01. М.: Российский государственный социальный университет, 2012. 30 с.
21. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. Дом Гос. ун-та - Высшей школы экономики, 2010. 339 с.
22. Netflix Inc. URL: <https://www.netflix.com/ua/>

23. Усов Д.Ю. Сетевое предприятие как форма функционирования фирмы в современной экономике. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevoe-predpriyatie-kak-forma-funktsionirovaniya-firmy-v-sovremennoy-ekonomike>
24. Дзядук Т.В. Переваги та негативні ефекти формування мережевих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 10. С. 36-38.
25. Чепурда Л.М. Дослідження ефективності функціонування мережевих структур невиробничої сфери обслуговування. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 2. С. 175-179.
26. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Учеб. пособ. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. 142 с.
27. Метелева Е.Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2008. № 3(59). С. 69-72.
28. Москвичев А.А., Парфенова Л.Б. Внутрифирменные проявления сетевых эффектов в процессе экспансии кредитных организаций. *Статистика и экономика*. 2014. С. 324-329.
29. Плахотнік О.О. Еволюція теорії і практики управління в умовах мережевої економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(10). С. 166-172.
30. Горбунов С. Ресторан: от одного до сети. Опыт построения и управления. М.: Ресторанные ведомости, 2012. 184 с.
31. Лисин Г.И. Механизм управления динамично развивающейся предпринимательской сетью. URL: <https://sibac.info/conf/econom/iv/55670>
32. Коротков Г.К., Етин Д. Развитие высокотехнологичных предприятий в период глобализации мировой экономики. *Вестник ИрГТУ*. 2014. № 9(92). С. 212-216.
33. Limański A., Drabik I. Powiązania sieciowe przedsiębiorstw na rynkach zaawansowanych technologii. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*. 2018. № 53. S. 49-60.

34. Ключкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Х., 2011. 20 с.
35. Пікуш Т. А. Організаційно–економічні аспекти розвитку торговельних мереж в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05. К., 2006. 23 с.
36. Кавун О. О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5 (107). С. 97-98.
37. Селезнева Н.А. Сущность и классификация финансовых сетей. *Финансы и кредит*. 2015. № 33. С. 22-30.
38. Limański A. Funkcjonowanie i rozwój organizacji sieciowych. *Academic Journals and Conferences*. 2017. № 6. S. 92-102.
39. Карлина Е.П. Объединяясь в сети: две модели сетевой организации бизнес\_процессов. *Российское предпринимательство*. 2004. № 1. С. 48-51.
40. Miles R., Snow C., Coleman H. Organizing in the knowledge area: anticipating the cellular form. *Academy of management executive*. 1992. Vol. 20. № 3. P. 7–20.
41. Холдинг. Юридична енциклопедія: в 6-ти т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. Т.6: Т-Я. 768 с.
42. Інвестиційна компанія. Юридична енциклопедія: в 6-ти т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. Т.2: Д-Й. 744 с.
43. Samsung. Про компанію. URL: <https://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/company/history/>
44. Rouquet A., Vauché L. A Typology of Logistics Pooling in Supply Chains. *Supply Chain Forum*. 2015. Vol 16(2). P. 2-12.
45. Öberg C. The role of business networks for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. Vol 4. P. 124-128.

46. Awasthi A. Network Classification for an Enterprise. *International Journal of Science and Research*. 2020. Vol. 9(2). P. 635-637.
47. Николаев М.А., Ступаков Б.А. Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике. *Вестник ПсковГУ*. 2014. № 5. С. 3-14.
48. Передерий М.В. Управление формированием и развитием инновационной инфраструктуры промышленности в условиях реиндустриализации: дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05. Новочеркасск, 2016. 368 с.
49. Никулина О.В. Стимулирование инновационной активности промышленных предприятий в условиях формирования инновационного кластера. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2011. № 17 (117). С. 37-47.
50. Гадзевич О., Матвійчук І. Методика аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 100-106.
51. Колос О., Денісова О., Касенова А. Вибір і апробація методик оцінювання інноваційної активності на прикладі підприємств Східно-Казахстанської області. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8(82). С. 124-133.
52. Никитина О.В. Методы оценки инновационной активности промышленных предприятий: автореф. дис... канд. экон. наук. СПб.: ГОУ ВПО «СПбГИЭУ», 2007. 19 с.
53. Пищин О.Н. Инновационная активность оператора сотовой подвижной радиосвязи. *Вестник Астраханского государственного технического университета*. 2009. Вып. 2. С. 227–233.
54. Снігур Х.А. Холістична модель управління персоналом. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 47-50.
55. Саввина О. В. Сетевые финансы. *Вестник РЭУ*. 2014. № 1. С. 59-67.

56. Куликова О.В. Финансовое обеспечение капитальных вложений в условиях реструктуризации предприятий электроэнергетики: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. М., 2008. 208 с.
57. Dyduch W., Bratnicki M. Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci. *Prace naukowe WWSZIP*. 2015. № 32. S. 77-93.
58. Czakon W. Sieci w zarządzaniu strategicznym. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA/Wolters Kluwer Polska SA. 2012. 264 s.
59. Класифікація підприємств. URL: [https://services.dtkr.ua/catalogues/other\\_dov/23](https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23)
60. Борщев Е.Г. Модель оптимального распределения затрат сетевого предприятия на развитие товарных рынков. *Информационные ресурсы России*. 2011. № 3(121). С. 33-36.
61. Катенев В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях экономики знаний. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 2. С. 90-95.
62. Коваленко С.І. Розвиток концепції синергізму в економіці кластерних промислових систем. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 55-65.
63. Мусаев Л.А. Оценка синергетического эффекта экономических систем. *Вестник ЮРГТУ(НПИ)*. 2011. № 3. С. 132-137.
64. Фихтнер О.А. Методологические подходы к оценке эффективности функционирования сетевых предпринимательских структур. *Вестник Новгородского государственного университета*. 2011. № 61. С. 12-16.
65. Вікторов Б. В. Соціально-економічна сутність мережевих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 2. С. 8-16.
66. Вікторов Б.В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 2(58). С. 26-39.
67. Вікторов Б.В. Конкурентні переваги глобальних виробничих мереж. *Суспільство в ХХІ столітті: проблеми та перспективи розвитку: збірник*



матеріалів *Першої науково-практичної інтернет-конференції 4 жовтня 2018 року*. К.: КНЕУ. 2018. С. 17-19.

68. Вікторов Б.В. Розвиток глобальних виробничих мереж як фактор конкурентоспроможності економіки. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції 4-5 жовтня 2018 року*. К., 2018. С. 263-266.

69. Вікторов Б.В. Функції мережевих підприємств: склад та характеристика. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 23–25 травня 2019 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки*. 2019. С. 285-286.

70. Про компанію «Датагруп». URL: <https://www.datagroup.ua/>

71. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

72. Річна інформація Приватного акціонерного товариства «ДАТАГРУП». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/31720260>

73. Річна інформація Приватного акціонерного товариства «Науково-дослідний інститут радіаційного захисту Академії технологічних наук України». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/117397>

74. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2018 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

75. История "ФАРМСТАНДАРТ-БИОЛЕК". URL: [http://www.biolik.com.ua/o\\_nas.php](http://www.biolik.com.ua/o_nas.php)

76. Річна інформація Публічного акціонерного товариства «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/109230/165/templ>

77. Публічне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка». URL: <https://www.zvezda.kharkov.ua/ua/istoriya.html>

78. Річна інформація Публічного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/122412>
79. Річна інформація Публічного акціонерного товариства «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/54006/165/templ>
80. Публічне акціонерне товариство «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». URL: <http://www.eliz.com.ua/uk/partners>
81. Єрмоленко Н. Шість кроків до ефективного управління капіталом. *Круглий стіл*. 2004. №1-2 (14-15). С. 19-21.
82. Структура Приватного акціонерного товариства «Науково-дослідний інститут радіаційного захисту Академії технологічних наук України». URL: <http://rpi.kiev.ua/uk/golovna/struktura/>
83. Кудирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 8(173). С. 36-42.
84. Шталь Т.В. Элементы механизма взаимодействия субъектов в каналах сбыта. *Бизнес Информ*. 2012. № 10. С. 17-22.
85. Song T., Wang S. Network effects, trade, and productivity. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/mde.3045>
86. Вікторов Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 2 (87). С. 88-94.
87. Вікторов Б. В. Іноземний досвід мережевої взаємодії та можливості його застосування в Україні. *Бізнес Информ*. 2020. № 10. С. 50–56.
88. Вікторов Б.В. Порівняльний аналіз розвитку інноваційних мережевих підприємств України та Польщі. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 101-108.

89. Вікторів Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції*. 19 жовтня 2018. К., 2018. С. 122-124.
90. Kowalska-Styczeń A. Modele agentowe w sieciowym podejściu do organizacji. *Organizacja i Zarządzanie*. 2013. № 4(24). S. 71-82.
91. Moszkowicz K., Bembenek B. Innowacyjność polskich klastrów - strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Organizacja i kierowanie*. 2017. № 4(78). S. 27-45.
92. Wielec L. Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018. Raport ogólny. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2018. 99 s.
93. Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny. URL: <http://wklaster.pl/pl/>
94. Nutribiomed. URL: <http://www.nutribiomed.pl/o-klastrze/partnerzy/>
95. Europejska Platforma Współpracy Klastrów. URL: <http://www.bioenergiadlaregionu.eu/o-klastrze/miedzynarodowe-sieci-wspolpracy-klastra/europejska-platforma-wspolpracy-klastrow/>
96. Petrova I., Viktorov B. Innovative factors of network companies economic integration. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Iss. 1 (5). P.49-59.
97. Viktorov B. Financial support of network enterprises. *International Conference on economics, accounting and finance. Scientific Center of Innovative Researches*. 2020. July 2-4. 2020. Academy of Economics and Pedagogy. Prague. Czech Republic. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/46>
98. Грошово-кредитна та фінансова статистика. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=27843415&showTitle=true](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=27843415&showTitle=true)

99. Балахонова О.В. Методичні підходи до оцінки ефективності створення інноваційного кластера. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 1(44). С. 102-121.
100. Бондаренко С.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку в системі управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 90-101.
101. Бояринова К.О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування на засадах нооуправління. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 230-235.
102. Бубнова Г.В., Левин Б.А. Цифровая логистика – инновационный механизм развития и эффективного функционирования транспортно-логистических систем и комплексов. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. № 5–3. С. 72–78.
103. Бугайчук О. В. Стратегії розвитку інформаційно-інноваційної діяльності на підприємствах в умовах цифровізації. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування»*. 2019. С. 119-123.
104. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213-217.
105. Голик А.В. Цифровая экономика в современном мире. *Молодой ученый*. 2019. № 45(283). С. 280–281.
106. Гончарук І. В., Бабина О. М. Концептуальні засади удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності для розвитку виробництва енергії з альтернативних джерел. *Colloquium-journal*. 2020. № 17 (69). С. 47-55.
107. Горбачевская А.А., Гулягина О.С. Современные технологии в цепях поставок. Логистические системы в глобальной экономике. *Материалы VIII Международной научно-практической конференции, 2 марта 2018, Красноярск. Красноярск: СибГУ, 2018. С. 103–105.*
108. Грідін О.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств-виробників зерна: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2019. 20 с.

109. Группа компаний Актив. URL: <https://aktivcorp.com/>
110. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
111. Гурочкіна В. В. Конвергенція як базис емерджентності економічної системи. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 89–92.
112. Дербенева Е.Н., Гусейнова А.Г. Слагаемые успеха цифровой экономики. *Молодой ученый*. 2019. № 25(263). С. 195–197.
113. Дмитриев А.В. Цифровизация транспортно-логистических услуг на основе применения технологии дополненной реальности. *Вестник ЮУрГУ*. 2018. № 12–2. С. 169–178.
114. Домнина О.Л., Цверов В.В., Лисин А.А., Чувилина О.В. Цифровизация транспортной логистики как драйвер будущего развития страны. *Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2019: Материалы двенадцатой международной конференции / под ред. С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна*. 2019. С. 668–670.
115. Зайцев О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (частина 1). *Вісник СумДУ*. 2019. № 1. С. 99-110.
116. Зінчук Т., Левківський Є. Конвергенція агро-бізнес-структур в новій моделі глобалізаційної економіки. *Інноваційна економіка*, 2021. №7-8. С. 5-13.
117. Зубаков Г.В. Цифровая трансформация в логистическом аутсорсинге. *Человеческий капитал и профессиональное образование*. 2017. №1–21. С. 63–68.
118. Инновационные кластеры цифровой экономики: теория и практика / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: СПбПУ, 2018. 676 с.
119. Кабаченко Д.В. Удосконалення методів оцінки ефективності інноваційних проектів розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 2(51). С. 63-70.

120. Калетнік Г. М., Коломієць Т. В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 7-19.
121. Квач Я. П., Коваль В. В., Циналевська І. А. Забезпечення розвитку експорту високотехнологічних товарів в умовах зміни векторів зовнішньої торгівлі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 420-426.
122. Ковальська Л.Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. *Збірник наукових праць. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. С. 66-72.
123. Коломієць Т. В. Взаємозв'язок розвитку матеріально-технічної бази та інтелектуального капіталу для інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 65–71.
124. Коломієць Т. В. Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємств аграрного сектору економіки: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Вінниця, 2021. 240 с.
125. Комчатних О.В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 7. С. 147-154.
126. Куприяновский В.П., Дунаев О.Н., Федорова Н.О., Намиот Д.Е. Интеллектуальная мобильность в цифровой экономике. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. № 5–2. С. 46–63.
127. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності креативних індустрій інноваційних систем розвитку: монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 268 с.

128. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Формування бізнес-моделей сприяння інноваційному розвитку господарських систем в національній економіці. *Європейські перспективи*. 2016. № 2. С. 163-168.
129. Ларин О.Н., Буш Ю.Д. Основные приоритеты цифровизации в транспортной логистикею Россия. *Тенденции и перспективы развития*. 2019. С. 525–527.
130. Ларіна Я.С., Алтшабан Алаа Табіт Ніама. Класифікація інновацій в аграрному секторі як передумова формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2019. Том 10. № 1. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/13423>
131. Левин Б.А., Ефимова О.В. Цифровая логистика и электронный обмен данными в грузовых перевозках. *Мир транспорта*. 2017. № 15–2. С. 142–149.
132. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Інноваційна спрямованість управління як засіб підвищення ефективності підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 203-207.
133. Мазнев Г.Є. Інноваційні напрями менеджменту підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 32-41.
134. Мазнев Г. Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №2. С.25-31.
135. Марусин А.В., Аблязов Т.Х. Особенности цифровой трансформации транспортно-логистической сферы. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. № 9–3А. С. 71–78.
136. Оніпко Т. А. Особливості розвитку кантонів Швейцарії на основі кластерного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. С. 33-36.
137. Петрова І., Вікторов Б., Захарчук Г., Бондарчук Н., Мельник Т. Управління інноваційним розвитком мережевих підприємств в контексті підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності. *Фінансово-*

- кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4(39). С. 320–327. <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321>
138. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проєктів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.
139. Радченко О.П. Сучасний стан та перспективи розвитку інноваційних процесів у агропромисловому комплексі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 8. Вип. 3(43). С. 183-199.
140. Россошанська О.В. Стратегічний потенціал як фактор економічної безпеки соціально-економічних систем в контексті конвергенції економіки знань та цифрової економіки. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2019. № 2 (70). С. 97-112.
141. Сердюкова Л.О., Мекишанов И.А. Обеспечение взаимосвязи экономической и информационной безопасности в условиях развития цифровой среды. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2019. №2(22). С. 131–137.
142. Скруг В.С. Цифровая экономика и логистика. *Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова*. 2018. №5. С. 138–143.
143. Собко О. Економічна діагностика впливу інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. № 13. С. 303-313.
144. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 2(6). С. 183-193.
145. Федотова С.Н. Цифровизация транспортно-логистических услуг. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 11–3(57). С. 124–127.
146. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 195-205.
147. Цибульов Р. М., Корсун В. Ф. Комерціалізація інтелектуальної власності університетами та науковими установами: досвід США та



можливості його використання в Україні. *Наука та інновації*. 2014. № 3. С. 47-57.

148. Чечурина М.Н. Теоретические подходы к исследованию управления инновационным развитием сложных экономических систем. *Вестник МГТУ*. 2011. Т. 14. № 1. С. 12-16.

149. Щербата Т.С. Розвиток партнерських відносин підприємств з вищими навчальними закладами : автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Львів, 2017. 21 с.

150. Afroz L., Rana T., Akter M., & Hoque M. Impact of intellectual capital on financial performance: Evidence from the Bangladeshi textile sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2018. Vol. 14(4). Pp. 429–454.

151. Agostini L., Nosella A., & Filippini R. Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. Vol. 18(2). Pp. 400–418.

152. Alibekova G. Zh., Medeni T., Panzabekova A. Zh., & Mussaeva D. Digital Transformation Enablers and Barriers in the Economy of Kazakhstan. *Journal of Asian Finance. Economics and Business*. 2020. Vol. 7 (7). Pp. 565-575.

153. Ardito L., Petruzzelli A. M., Panniello U., & Garavelli A. C. Towards Industry 4.0. *Business Process Management Journal*. 2019. Vol. 25(2). Pp. 323–346.

154. Barreto L., Amaral A., & Pereira T. Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*. 2017. Vol. 13. Pp. 1245–1252.

155. Bayarçelik E.B., Bumin Doyduk H.B. Digitalization of business logistics activities and future directions. Hacıoglu U. (Ed.). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science*. 2020. Springer. Pp. 201–238.

156. Björklund M. And Forslund H. Exploring the sustainable logistics innovation process. *Industrial Management & Data Systems*. 2018. Vol. 118 No. 1. Pp. 204-217.

157. Castillo V. E., Mollenkopf D. A., Bell J. E., & Bozdogan H. Supply chain integrity: A key to sustainable supply chain management. *Journal of Business Logistics*. 2018. Vol. 39(1). Pp. 38-56.
158. Cheng I. B., & Noubbigh H. The effect of intellectual capital drivers on performance and value creation: The case of Tunisian non-financial listed companies. *Journal of the Knowledge Economy*. 2017. Vol. 1. Pp. 1–21.
159. Dallasega P., Rauch E., & Linder C. Industry 4.0 as an enabler of proximity for construction supply chains: A systematic literature review. *Computers in Industry*. 2018. Vol. 99. Pp. 205–225.
160. Delfmann W., Ten Hompel M., Kersten W., Schmidt T., & Stölzle W. Logistics as a science: Central research questions in the era of the fourth industrial revolution. *Logistics Research*. 2018. Vol. 11(9). P. 1–13.
161. Dmitriev A.V. Digital technologies of transportation and logistics systems visibility. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2019. No. 10–1. Pp. 20–26.
162. Effendi M., & Matore E. Structural Equation Model (SEM) in assimilating EQ, SQ and AQ for mechanical students context. *Proceedings of Mechanical Engineering Research Day*. 2019. Vol. 1. Pp. 230-231.
163. Evtodieva T.E., Chernova D.V., Ivanova N.V., Protsenko O.D. Business analytics of supply chains in the digital economy. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. No. 908. Pp. 329–336.
164. Facchini F., Olésków-Szłapka J., Ranieri L., Urbinati A. A maturity model for logistics 4.0: An empirical analysis and a roadmap for future research. *Sustainability*. 2020. No. 12–1. Pp. 1–18.
165. Foo P.-Y., Lee V.-H., Tan G. W.-H., & Ooi K.-B. A gateway to realising sustainability performance via green supply chain management practices: a PLS–ANN approach. *Expert Systems with Applications*. 2018. Vol. 107. Pp. 1-14.
166. Gabdullinaa L., Kirdasinovaa K., Amanbayevab A., Zeinullinac A., Tlessovaa E. and Azylykanovaa S.A. Transport and logistics innovations in supply

chain management: Evidence from Kazakhstan. *Uncertain Supply Chain Management*. 2020. Vol. 8. Pp. 255-266.

167. Gani A. The logistics performance effect in international trade. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2017. Vol. 33(4). Pp. 279–288.

168. Garud R., Tuertscher P., Van de Ven A. H. Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*. 2013. Vol. 7. № 1. P. 773–817.

169. Gerlitz L., Philipp R., & Beifert A. Smart and Sustainable Cross-Sectoral Stakeholder Integration into Macro-Regional LNG Value Chain. *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication*. 2018. Vol. 1. Pp. 112-126.

170. Henesey L., Lizneva Y., Philipp R., Meyer C., & Gerlitz L. Improved load planning of ro-ro vessels by adopting blockchain and internet-of-things. *Proceedings of the 22nd International Conference on Harbor, Maritime and Multimodal Logistic Modeling & Simulation (HMS 2020)*. 2020. Vol. 1. Pp. 58–65.

171. Hofmann E., & Rüsç M. Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*. 2017. Vol. 89. Pp. 23–34.

172. Ivanov D., Dolgui A., & Sokolov B. The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57(3). Pp. 829–846.

173. Jonek-Kowalska I. The sources of risk in the process of implementing technological innovations. *MMK 2011 — Mezinärodni Masarykova Konference Pro Doktorandy A Mlade Vedecke Pracovnik. Hradec Krälove, Ceskä republika*. 2011. Vol. 2. P. 280-290.

174. Kabak Ö., Ülengin F., & Önsel Ekici Ş. Connecting logistics performance to export: A scenario-based approach. *Research in Transportation Economics*. 2018. Vol. 70. Pp. 69–82.

175. Kayikci Y. Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia manufacturing*. 2018. Vol. 21. Pp. 782–789.

176. Kusi-Sarpong S., Gupta H., & Sarkis J. A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology. *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57(7). Pp. 1990-2008.
177. Kuznyetsova A. Ya., Zherybylo I. V., Klipkova O. I., Kozmuk N.I. Creation of the value of national enterprises with the help of the innovation centers in the cluster formations. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4. № 27. P. 446-456.
178. Liu J., Yuan C., Hafeez M., & Yuan Q. The relationship between environment and logistics performance: evidence from Asian countries. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 204. Pp. 282–291.
179. Magda R., Wony T., Godzik S., Jasiewicz J. Innovative planning and design for the needs of mining production management. *Mining Review*. 2010. № 9. P. 34–37.
180. Marcoulides K. M., & Yuan K.-H. New ways to evaluate goodness of fit: A note on using equivalence testing to assess structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 2017. Vol. 24(1). Pp. 148-153.
181. Martinez V., Zhao M., Blujdea C., Han X., Neely A., & Albores P. Blockchain-driven customer order management. *International Journal of Operations & Production Management*. 2019. Vol. 39(6/7/8). Pp. 993–1022.
182. Maydeu-Olivares A., Shi D., & Rosseel Y. Assessing fit in structural equation models: A Monte-Carlo evaluation of RMSEA versus SRMR confidence intervals and tests of close fit. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 2018. Vol. 25(3). Pp. 389-402.
183. Moldabekova A., Philipp R., Satybaldin A.A., Prause G. Technological Readiness and Innovation as Drivers for Logistics 4.0\*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021. Vol. 8. No. 1. Pp. 145–156.
184. Moldabekova A., Zhidebekkyzy A., Akhmetkaliyeva S., & Baimukhanbetova E. Advanced technologies in improving the management of

logistics services: Bibliometric network analysis. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 21(1). Pp. 211–223.

185. Nguyen X., & Luu Q. K. Factors affecting adoption of industry 4.0 by small- and medium-sized enterprises: A case in Ho Chi Minh city, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020. Vol. 7(6). Pp. 255–264.

186. Önsel Ekici Ş., Kabak,Ö., & Ülengin F. Linking to compete: Logistics and global competitiveness interaction. *Transport Policy*. 2016. Vol. 48. Pp. 117–128.

187. Philipp R. Digital Readiness Index Assessment towards Smart Port Development. *Sustainability Management Forum*. 2020. Vol. 28(1). Pp. 49–60.

188. Philipp R., Gerlitz L., & Moldabekova A. Small and Medium-Sized Seaports on the Digital Track: Tracing Digitalisation across the South Baltic Region by Innovative Auditing Procedures. *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication*. 2020. Vol. 1. Pp. 351-362.

189. Philipp R., Gerlitz L., & Prause G. Smart Contracts for Entrepreneurial Collaboration in Logistics Networks. *Proceedings of 11th international scientific conference “New Challenges of Economic and Business Development – 2019: Incentives for Sustainable Economic Growth”*. 2019. Vol. 1. Pp. 652-663.

190. Philipp R., Ozarska A., & Prause G. Sustainable Electronic Product Development in the Baltic Sea Region: A Regional Gap Analysis of Lab Testing Services. *Environmental and Climate Technologies*. 2019. Vol. 23(3). Pp. 85-100.

191. Philipp R., Prause G., & Gerlitz L. Blockchain and Smart Contracts for Entrepreneurial Collaboration in Maritime Supply Chains. *Transport and Telecommunication Journal*. 2019. Vol. 20(4). Pp. 365–378.

192. Poole M. S., Van de Ven A. H. Theories of Organizational Change and Innovation Processes. *Handbook of Organizational Change*. New York: Oxford Univ. Press, 2004. 456 p.

193. Prause G., & Atari S. On sustainable production networks for Industry 4.0. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 4(4). Pp. 421–431.

194. RB Rail AS. URL: <http://www.railbaltica.org/lv/#>
195. Schmidtke N., Behrendt F., Thater L., & Meixner S. Technical potentials and challenges within internal logistics 4.0. *International Conference on Logistics Operations Management (GOL)*. 2018. Vol. 1. Pp. 1–10.
196. Serdyukova L.O., Bashirzade R.R.k., Pakhomova A.V., Digital platforms for development of innovative transport logistic systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2020. Vol. 13 (2). Pp. 64–78.
197. Strandhagen J.O., Vallandingham L.R., Fragapane G., Strandhagen J.W., Stangeland A.B.H., Sharma N. Logistics 4.0 and emerging sustainable business models. *Advances in Manufacturing*. 2017. No. 5–4. Pp. 359–369.
198. Strange R., & Zucchella A. Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*. 2017. Vol. 25(3). Pp. 174–184.
199. Sumiati S. Improving Small Business Performance: The Role of Entrepreneurial Intensity and Innovation. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7(10). Pp. 211–218.
200. Turek M., Ganszczyk Z., Jonek-Kowalska I. Innovativeness determinants in mining enterprises. *Scientific textbooks of Silesian University of Technology*. 2011. Vol. 55. P. 159–172.
201. Zhao L., & Huchzermeier A. Supply chain finance. *Supply Chain Finance. EURO Advanced Tutorials on Operational Research*. 2018. Vol. 1. Pp. 105–119.
202. Zhou C., Su F., Pei T., Zhang A., Du Y., Luo B., & Song C. COVID-19 : Challenges to GIS with Big Data. *Geography and Sustainability*. 2020. Vol. 1. Pp. 77–87.
203. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 119-129.

204. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип.3(9). С. 162-172.
205. Gernego Y. O., Dyba O. M., Petrenko L. A. Determinants Of Innovative Activities Concerning Socio-Economic Growth. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 3(30). Pp. 445-453. doi:10.18371/fcaptr.v3i30.179825
206. Gernego I., Petrenko L., Dyba M., Tsarov V. Innovative financing of creative projects on the Kickstarter platform: Ukrainian and Polish experience. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 166. Pp. 13019. doi:10.1051/e3sconf/202016613019
207. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4(60). С. 47-56.
208. Румик І.І. Кредитування як джерело фінансування інноваційної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2008. Вип. 18. С. 101-109.
209. Петрова І.Л., Вінтсі Джо. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 47. С. 101-109.
210. Петрова І.Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С. 166-180.
211. Мігус І.П. Вплив лояльності персоналу на економічну безпеку підприємства. *Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 30-31 травня 2019 р.* Умань, 2019. С. 200-203.
212. Мігус І.П. Вплив лобіювання на національну безпеку держави. *INFOS-2019: збірник тез доповідей учасників міжнародного форуму з інформаційних систем і технологій 24-27 квітня 2019 р.* Харків, 2019. С. 57-58.

## ДОДАТКИ

Додаток А1

Міністерство  
закордонних справ  
України

Михайлівська площа 1  
м. Київ, 01018, Україна  
(044) 238 17 48, (044) 238 18 88 (факс), [zmf@mfa.gov.ua](mailto:zmf@mfa.gov.ua), Код ЄДРПОУ 00026670



Ministry  
of Foreign Affairs  
of Ukraine

1 Mykhailivska Square  
Kyiv, 01018, Ukraine  
[mfa.gov.ua](http://mfa.gov.ua)

Спеціалізована вчена рада  
Університету економіки та  
права «КРОК»

Щодо впровадження результатів  
дисертаційного дослідження

Повідомляємо, що результати дисертаційного дослідження першого секретаря відділу Південної Азії Четвертого територіального департаменту МЗС України Б.В.Вікторова за темою: "Інноваційний розвиток мережевих підприємств у міжнародному бізнесі" пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність Четвертого територіального департаменту Міністерства закордонних справ України.

Зокрема, у діяльності департаменту буде використано консолідовану у дисертаційному дослідженні інформацію щодо необхідності підвищення рівня мобільності робочої сили з урахуванням науково-технічного прогресу та процесів залучення інвестицій, створення сприятливих умов для відтворення робочої сили з урахуванням кращих міжнародних практик.

Просимо врахувати.

Директор Четвертого  
територіального департаменту

Євген ПІКАЛОВ



ДОКУМЕНТ СЕД МЗС АСКОД

Підписувач ПІКАЛОВ ЄВГЕН СЕРПІЙОВИЧ  
Сертифікат 2B6C7DF9A3891DA104000000A5E2400C037BF01  
Дійсний з 05.10.2020 11:56:28 по 05.10.2021 23:59:59



МЗС  
640/36-830-34010 від 24.05.2021

Бюджет № 180  
від 06.05.2021 р.  
карошило  
2021





№ 9/03 від 02.06. 2021 р.

**Довідка  
про впровадження  
результатів дисертаційного дослідження,  
Вікторова Богдана Віталійовича  
на тему «Інноваційний розвиток мережевих підприємств»**

Цією довідкою засвідчуємо, що представлені пропозиції та методичні розробки дисертаційної роботи Вікторова Богдана Віталійовича були впроваджені в управлінську практику та аналітичну роботу ПрАТ «ДАТАГРУП». Внаслідок ознайомлення із результатами положень дисертації Вікторова Б.В. було визнано цінність оптимізаційних напрямків та методичних розробок щодо аналітичної роботи, зокрема:

- пропозиція індивідуалізації управління інноваційним розвитком мережевих підприємств, пов'язана із використанням інноваційної платформи вибору певних технологій та програм, що дозволить ідентифікувати потреби інноваційного розвитку мережевих структур та обрати індивідуалізовано орієнтовані напрямки підвищення їх ефективності;

- шляхи забезпечення організаційної основи ефективної взаємодії українських мережевих підприємств з використанням адаптованої моделі стільникової мережі, адаптованої схеми мережевих зв'язків;

- методику оцінки інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту, яка містить параметричні показники інноваційної діяльності, зокрема фінансові, кадрові, матеріально-технічні та показники стратегії управління інноваційними процесами.

Представлений вище методичний підхід було використано при покращенні порядку оцінки стану інноваційного розвитку ПрАТ «ДАТАГРУП», оптимізаційні шляхи – при розробці проекту розширення міжнародної інтеграції за рахунок впровадження інновацій.

Після впровадження зазначених методичних та оптимізаційних розробок можна відмітити значну наукову та практичну цінність положень дисертаційного дослідження Вікторова Б.В.

Директор технічного  
департаменту



В. Лутченко



Україна, 10003, Житомирська обл., місто Житомир, Майдан Перемоги, будинок 10  
<https://www.eliz.com.ua/>

№ 14/01 від 07.06 2021 р.

**Довідка**  
**про впровадження**  
**результатів дисертаційного дослідження,**  
**Вікторова Богдана Віталійовича**  
**на тему «Інноваційний розвиток мережевих підприємств»**

Даною довідкою підтверджуємо, що методичний підхід та шляхи удосконалення інноваційного розвитку мережевих структур, наведені в дисертаційній роботі Вікторова Богдана Віталійовича були використані в управлінській роботі, в організації аналітичної діяльності ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». Приймаючи до уваги необхідність вироблення нових методичних підходів стосовно покращення управління прогнозуванням, вибором напрямків їх провадження та аналізом інноваційного і організаційного розвитку керівництвом були досліджені і схвально оцінені результати дисертаційного дослідження Вікторова Б.В., серед яких:

- підхід щодо комплексної оцінки показників інноваційного розвитку мережевих підприємств, орієнтованих на міжнародну інтеграцію;
- методичний підхід стосовно розрахунку економічного ефекту від зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії та інноваційних факторів;
- шляхи удосконалення організаційної та інноваційної складової управління розвитком мережевих підприємств на основі моделі стільникової мережі; напрямки інтеграційної стратегії при виході українських мережевих структур на міжнародні ринки та шляхи підвищення рівня їх інтелектуалізації.

За матеріалами розробок Вікторова Б.В. стосовно методологічних засад оцінки показників інноваційного розвитку, економічного ефекту від зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії та інноваційних факторів було впроваджено новий підхід щодо дослідження стану впровадження інновацій в ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ». Вказане засвідчує високу практичну та методичну цінність напрацювань автора, викладених в дисертаційному дослідженні.

Генеральний Директор



Андрій ЧИБУРОВСЬКИЙ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ  
ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у наукових періодичних виданнях України, які включено до  
міжнародних наукометричних баз**

1. Вікторів Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 2 (87). С. 88-94. 0,44 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Index Copernicus)
2. Вікторів Б. В. Іноземний досвід мережевої взаємодії та можливості його застосування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 50–56. 0,44 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Ulrichsweb, RePEc, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAire і OpenAIREplus, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar, ResearchBib)
3. Вікторів Б.В. Порівняльний аналіз розвитку інноваційних мережевих підприємств України та Польщі. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 101-108. 0,5 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Google Scholar)
4. Вікторів Б. В. Соціально-економічна сутність мережевих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 2. С. 8-16. 0,56 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам ISSN International Centre, CrossRef, Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire)

5. Вікторов Б.В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 2(58). С. 26-39. 0,88 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам ISSN International Centre, CrossRef, Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire)
6. Петрова І., Вікторов В., Захарчук Г., Бондарчук Н., Мельник Т. Управління інноваційним розвитком мережевих підприємств в контексті підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4(39). С. 320–327. 0,5 друк. арк. <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321> Особистий внесок здобувача: розроблено методологію оцінки стану інноваційного розвитку підприємств на основі чотирьох груп показників, здійснено оцінку даної проблематики, запропоновано та обґрунтовано шляхи вдосконалення досліджуваного напрямку. 0,4 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам Web of Science, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, CiteFactor Academic Scientific Journals, Google Scholar, ResearchBib, INFOBASE INDEX, Universal Imfact Factor, РИНЦ)

### Статті у іноземному виданні

1. Petrova Iryna, Viktorov Bogdan. Innovative factors of network companies economic integration. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Iss. 1 (5). P.49-59. 0,69 друк. арк. Особистий внесок здобувача: розроблено систему показників оцінки інноваційного розвитку мережевих підприємств з урахуванням їх інтеграції на міжнародні ринки збуту, проведено аналіз за даним напрямком за обраним

методичним забезпеченням. 0,5 друк. арк. (по міжнародним наукометричним базам CrossRef, ISSN International Centre, Google Scholar, National Library of Estonia, The ESTER e-catalog, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, ResearchBib, Advanced Science Index, ICI World of Journals, Directory of Research Journals Indexing, OpenAIRE, Dimensions, ORCID)

### **Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

1. Вікторов Б.В. Види та особливості функціонування глобальних виробничих мереж. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції*, 19 жовтня 2018. К., 2018. С. 122-124. 0,12 друк. арк.
2. Вікторов Б.В. Конкурентні переваги глобальних виробничих мереж. *Суспільство в XXI столітті: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Першої науково-практичної інтернет-конференції*, 4 жовтня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. С. 17-19. 0,12 друк. арк.
3. Вікторов Б.В. Розвиток глобальних виробничих мереж як фактор конкурентоспроможності економіки. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 4-5 жовтня 2018 року. К., 2018. С. 263-266. URL: [https://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_2018-1.pdf](https://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2018-1.pdf) 0,25 друк. арк.
4. Вікторов Б.В. Функції мережевих підприємств: склад та характеристика. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, 23–25 травня 2019 р. Львів: Львівська політехніка, 2019. С. 285-286. 0,12 друк. арк.

5. Viktorov B. Financial support of network enterprises. *International Conference on economics, accounting and finance. Scientific Center of Innovative Researches*, 2020. July 2-4, 2020, Academy of Economics and Pedagogy, Prague, Czech Republic. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/46>

## Додаток В

## Наукові підходи до трактування сутності поняття «мережеві підприємства»

№ п/п	Автор, джерело	Трактування
1	2	3
1	Вайлунова Ю.	Мережева структура є формою м'якої інтеграції суб'єктів бізнесової діяльності, оснований на стійких, довготермінових виробничих, коопераційних, господарських, організаційних, інформаційних та інших формах співпраці та переважно неформальних взаємовідносинах між підприємствами, які відіграють вагомую роль в створенні бізнес-структури
2	Вютрих Х., Філіпп А.	Мережеве підприємство є тимчасовим, добровільним видом об'єднання кількох, переважно, юридично незалежних учасників (інститути, підприємства, фізичні особи тощо), яке завдяки удосконаленню системи виробництва продукції (надання послуг) може забезпечити покращення благ клієнтів
3	Кастельс М.	Мережева структура є системою взаємозалежних вузлів, комплексні характеристики яких залежать від напрямків конкретних мережевих структур (видів діяльності, сегментів ринку, цільового орієнтуру тощо)
4	Патюрель Р.	Мережева структура виступає в якості мережі, яка включає зв'язки та вузли і створюється для досягнення цільових орієнтирів згідно з очікуваннями, потребами партнерів в даній сфері
5	Магомедова А.	Мережева структура є партнерським об'єднанням, сформованим відповідно до принципів рівності, взаємозалежності учасників, яке функціонує в цілях раціонального використання ресурсів та отримання економічних ефектів від мережевого підприємництва
6	Дмітрів В.	Мережева структура є підприємством (комерційним, експлуатаційним, промисловим тощо), до складу якого на контрактних засадах входять суб'єкти підприємництва, які є юридично незалежними, воно характеризується спільною інформаційною базою, необхідною для формування, реалізації комп'ютерного забезпечення життєвих циклів продукції, послуг тощо
7	Іванов Д.	Мережева структура є відкритою, динамічною бізнес-системою, основою на створенні підприємствами-учасниками (які мають юридичну незалежність) єдиного інформаційного середовища, орієнтованого на спільне використання спільної технологічної бази в цілях забезпечення визначених стадій виконання проєктів (замовлень клієнтів) в рамках повного циклу створення, виробництва та передачі продукції (надання послуг) тощо
8	Катаєв А.	Мережева підприємницька структура є коопераційним, тимчасовим об'єднанням суб'єктів (певних колективів, громадян, підприємств тощо), які визначаються високим рівнем компетенцій для забезпечення високого ефекту від виконання ринкових замовлень, що забезпечується єдиною інформаційною системою в мережі
9	Вертакова Ю.	Мережева підприємницька структура є об'єднанням взаємовідносин суб'єктів господарювання, яке передбачає створення та використання спільних нематеріальних, матеріальних ресурсів в цілях партнерства у здійсненні певних видів економічної діяльності, із залишенням автономності, отриманні специфічних ринкових можливостей, які можливі тільки в умовах єднання зусиль, активів та капіталу
10	Асаул А.	Підприємницька мережа є групою учасників (фірм) в тій або іншій ринковій сфері, які об'єдналися з метою отримання ефекту від спільного використання ресурсної бази, для одержання визначеного рівня переваг від реалізації проєктів на комплексному груповому рівні
11	Сущенко О., Буздаков Л.	Мережева структура є видом господарювання, оснований на засадах мережевої співпраці учасників, створеним у формі об'єднання їх ресурсної бази, потенціалу, компетенцій, спільності економічних інтересів, і передбачає одержання росту конкурентоспроможності та додаткових прибутків з огляду на збільшення рівня адаптивних можливостей, гнучкості управління, створенню та застосуванню спільного потенціалу учасників
12	Парубець О.	Мережева структура є спільнотою учасників, що співпрацюють на підставі мережевої взаємодії, воно представлено комплексом різнорівневих взаємозв'язків, які створюються на рівні суб'єктів певної та супутніх галузей, передбачає їх спільне функціонування, орієнтоване на виконання задач в умовах змінюваних зовнішніх умов, здійснення яких може бути ефективним лише завдяки об'єднанню ресурсного потенціалу, інформації, знань, досвіду всіх партнерів мережі

1	2	3
13	Іжевський П.	Підприємницька мережа є формою мережеских формувань, яка представлена групою підприємств-учасників, об'єднаних для раціонального управління ресурсами, створення унікальних переваг, додаткових можливих ефектів, спільного впровадження бізнесових проектів
14	Джонс С., Боргатті С., Хестерлі В.	Мережева структура передбачає наявність обраного, структурованого, стійкого кола автономних учасників (в тому числі неприбуткових агенцій), задіяних в процесі створення послуг, товарів на засадах безстрокових, неформальних контрактів, спільна діяльність яких сприяє адаптації до змінюваних, непередбачуваних обставин, умов зовнішнього середовища, координування та захисту здійснення угод щодо купівлі-продажу
15	Раєвська К.	Мережева фірма є комплексом мережеских елементів, сконцентрованих навколо єдиного центру прийняття управлінських рішень на основі відносин кооперації та конкуренції
16	Усов Д.	Мережеве підприємство є об'єднанням учасників підприємницької діяльності, створене для здійснення господарювання на основі забезпечення кооперації, конкуренції, розвиток якого передбачає можливість спільного використання ресурсів, що належать суб'єктам мережевого підприємства
17	Авторський підхід	Мережеве підприємство є бізнес-структурою учасників, які об'єднуються та забезпечують взаємодію з огляду на можливість розвитку нових більш потужних бізнес-структур, досягнення цільових орієнтирів завдяки здійсненню спільної господарської діяльності, в умовах певного координування або на договірних умовах

Джерело: [7; 26; 1; 14; 4; 11; 12; 18, с. 194; 13; 10, с. 376-377; 17, с. 39; 20; 16; 23; 5, с. 78; 19; 6]



## Додаток Г

Обсяги економічної доданої вартості досліджуваних мережевих підприємств  
за період 2016-2020 рр.

№ п/п	Показники	Значення					Зміна, +/- У 2020 р. порівняно з 2016 р
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПрАТ «ДАТАГРУП»						
1.1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн., в т.ч.:	-119565,64	-134582,89	-130234,06	-150026,02	-143418,26	-23852,6
1.1.1	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (ЕВІТ) (Ф. 2 р. 2290), тис. грн.	86640	70638	27263	26020	19150	-67490
1.1.2	Обсяг величини капіталу (С) (Ф. 1 р. 1900), тис. грн.	1181047	1270173	1386970	1379130	1364564	183517
1.1.3	Ставка оподаткування прибутку, у десятк. знак.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0
1.1.4	Середньозважена вартість капіталу (WACC), у десятк. знак.	0,16	0,15	0,11	0,12	0,12	-0,04
1.1.5	Частка позикового капіталу (W <sub>д</sub> ) (1 – (р. 1495 / р. 1900) Ф. 1), у десятк. знак.	0,74	0,70	0,71	0,70	0,72	-0,02
1.1.6	Частка власного капіталу (W <sub>в</sub> ) (р. 1495 / р. 1900 Ф. 1), у десятк. знак.	0,26	0,30	0,29	0,30	0,28	0,02
1.1.7	Вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України (С <sub>д</sub> ), %	22,1	21,2	12,2	17,1	12,4	-9,7
1.1.8	Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України (С <sub>в</sub> ), %	10,5	9,9	13,5	8,7	15,5	5
2	ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»						
2.1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн., в т.ч.:	7267,12	-9331,72	-10130,09	-14027,90	-10548,65	-17815,8
2.1.1	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (ЕВІТ) (Ф. 2 р. 2290), тис. грн.	14077	646	708	704	801	-13276
2.1.2	Обсяг величини капіталу (С) (Ф. 1 р. 1900), тис. грн.	31346	64602	105308	106215	107114	75768
2.1.3	Ставка оподаткування прибутку, у десятк. знак.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0
2.1.4	Середньозважена вартість капіталу (WACC), у десятк. знак.	0,14	0,15	0,10	0,14	0,10	-0,04
2.1.5	Частка позикового капіталу (W <sub>д</sub> ) (1 – (р. 1495 / р. 1900) Ф. 1), у десятк. знак.	0,41	0,72	0,95	0,95	0,95	0,54
2.1.6	Частка власного капіталу (W <sub>в</sub> ) (р. 1495 / р. 1900 Ф. 1), у десятк. знак.	0,59	0,28	0,05	0,051	0,055	-0,535
2.1.7	Вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України (С <sub>д</sub> ), %	22,1	21,2	12,2	17,1	12,4	-9,7
2.1.8	Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України (С <sub>в</sub> ), %	10,5	9,9	13,5	8,7	15,5	5
3	ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БЮЛК»						
3.1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн., в т.ч.:	-5353,19	1975,39	12975,92	13122,41	16229,81	21583
3.1.1	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (ЕВІТ) (Ф. 2 р. 2290), тис. грн.	39303	54221	59566	66682	67581	28278
3.1.2	Обсяг величини капіталу (С) (Ф. 1 р. 1900), тис. грн.	207137	264944	328702	331610	334520	127383
3.1.3	Ставка оподаткування прибутку, у десятк. знак.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1.4	Середньозважена вартість капіталу (WACC), у десятк. знак.	0,18	0,16	0,11	0,13	0,12	-0,06
3.1.5	Частка позикового капіталу ( $W_d(1 - (p. 1495 / p. 1900) \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	1,00	0,82	0,74	0,72	0,71	-0,29
3.1.6	Частка власного капіталу ( $W_e(p. 1495 / p. 1900 \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	0,00	0,18	0,26	0,280	0,290	0,29
3.1.7	Вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України ( $C_d$ ), %	22,1	21,2	12,2	17,1	12,4	-9,7
3.1.8	Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України ( $C_e$ ), %	10,5	9,9	13,5	8,7	15,5	5
4	ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»						
4.1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн., в т.ч.:	-16312,07	-24839,00	-18301,54	-24540,02	-19105,66	-2793,59
4.1.1	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (EBIT) ( $\Phi. 2$ р. 2290), тис. грн.	7160	7800	10662	10892	10957	3797
4.1.2	Обсяг величини капіталу (C) ( $\Phi. 1$ р. 1900), тис. грн.	134936	195625	255318	254140	256117	121181
4.1.3	Ставка оподаткування прибутку, у десятк. знак.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0
4.1.4	Середньозважена вартість капіталу (WACC), у десятк. знак.	0,16	0,16	0,11	0,13	0,11	-0,05
4.1.5	Частка позикового капіталу ( $W_d(1 - (p. 1495 / p. 1900) \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	0,78	0,81	0,83	0,84	0,85	0,07
4.1.6	Частка власного капіталу ( $W_e(p. 1495 / p. 1900 \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	0,22	0,19	0,17	0,160	0,150	-0,07
4.1.7	Вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України ( $C_d$ ), %	22,1	21,2	12,2	17,1	12,4	-9,7
4.1.8	Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України ( $C_e$ ), %	10,5	9,9	13,5	8,7	15,5	5
5	ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРОВАЧ»						
5.1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн., в т.ч.:	-7668,93	-4961,03	-2727,56	-2682,00	-2477,54	5191,39
5.1.1	Обсяг прибутку до сплати податків, відсотків (EBIT) ( $\Phi. 2$ р. 2290), тис. грн.	-2842	6	2183	3020	2960	5802
5.1.2	Обсяг величини капіталу (C) ( $\Phi. 1$ р. 1900), тис. грн.	33776	32988	40806	41515	41680	7904
5.1.3	Ставка оподаткування прибутку, у десятк. знак.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0
5.1.4	Середньозважена вартість капіталу (WACC), у десятк. знак.	0,16	0,15	0,11	0,12	0,12	-0,04
5.1.5	Частка позикового капіталу ( $W_d(1 - (p. 1495 / p. 1900) \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	0,70	0,69	0,69	0,70	0,70	0
5.1.6	Частка власного капіталу ( $W_e(p. 1495 / p. 1900 \Phi. 1)$ ), у десятк. знак.	0,30	0,31	0,31	0,300	0,300	0
5.1.7	Вартість кредитів згідно з статистичними даними звітності банків України ( $C_d$ ), %	22,1	21,2	12,2	17,1	12,4	-9,7
5.1.8	Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України ( $C_e$ ), %	10,5	9,9	13,5	8,7	15,5	5

Джерело: розраховано за статистичними даними [98], даними підприємств [70; 72; 73; 75; 76; 77; 78; 79; 80]

## Додаток Д

Основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПрАТ  
«ДАТАГРУП» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	-119565,64	-134582,89	-130234,06	- 150026,02	-143418,26	-23852,6 тис. грн. (- 19,9%)	
2	Фактори впливу:							
2.1	Інноваційні, в т.ч.:							
2.1.1	Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг), %, (Psinn) (р. 2.1.1.1 / р. 2.1.1.2 * 100)	53	43	45	46	48	-5%	Дст
2.1.1.1.	Обсяг збуту інноваційної продукції (послуг) (за даними підприємства)	413804,39	376802,98	450989,55	512114	542786	128981,6 тис. грн. (31,2%)	
2.1.1.2	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис.грн.	780763,00	876286,00	1002199,00	1118567	1124705	343942 тис. грн. (44,1%)	
2.1.2	Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (Ср), % (за даними підприємства)	52	40	44	44	45	-7	Дст
2.1.3	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Соzinn), (за даними підприємства), %	76	71	78	79	80	4	Ст
2.2	Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (Еkv) (сума всіх факторів: р. 2.2.1 + р. 2.2.2), в т.ч.:	21940	17624	21138	21491	21756	-184 тис. грн. (- 0,8%)	Ст
2.2.1	Витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг (CVm), (р. 2500 Ф. 2) тис. грн.	13610	11881	12846	13018	13124	-486 тис. грн. (- 3,6%)	
2.2.2	Логістичні витрати мережевої структури, (за даними підприємства) (CVl), тис. грн., в т.ч.:	8330	5743	8292	8473	8632	302 тис. грн. (3,6%)	
2.2.2.1	Складські витрати (за даними підприємства) (CVs), тис. грн.	2230	1580	2298	2305	2410	180 тис. грн. (8,1%)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2.2.2	Транспортні витрати (за даними підприємства) (CVt), тис. грн.	2640	1924	2750	2867	2905	265 тис. грн. (10%)	
2.2.2.3	Маркетингово-збутові витрати (за даними підприємства) (CVmz), тис. грн.	3460	2239	3244	3301	3317	-143 тис. грн. (-4,1%)	
2.3	Фактор мережкових зв'язків (Fmz) (за кількістю мережкових зв'язків) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	2005055	1758055	1705055	1658147	1602393	-402662 осіб (-20,1%)	Дст
2.3.1	Кількість внутрішніх мережкових зв'язків	33	33	33	33	33	0	
2.3.2	Кількість зовнішніх мережкових зв'язків, в т.ч.:	2005022	1758022	1705022	1658114	1602360	-402662 осіб (-20,1%)	
2.3.2.1	Клієнти	2005000	1758000	1705000	1658092	1602338	-402662 осіб (-20,1%)	
2.3.2.2	Інші структури	22	22	22	22	22	0	
2.4	Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг) (р. 2.4.1 / р. 2.4.2 * 100), %, в т.ч.:	4	4	5	5,1	5,2	1,2	Ст
2.4.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.	31230,52	35051,44	50109,95	57710	58458	27227,48 тис. грн. (87,2%)	
2.4.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (р. 2000 Ф. 2)	780763,00	876286,00	1002199,00	1118567	1124705	343942 тис. грн. (44,1%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); б/з – без змін, н/в – немає змін (впливу)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [70; 72], дод. Г*

## Додаток Е

Основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПрАТ  
«НДІРЗ АТНУ» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	7267,12	-9331,72	-10130,09	-14027,90	-10548,65	-17815,77 тис. грн. (-245,1%)	
2	Фактори впливу:							
2.1	Інноваційні, в т.ч.:							
2.1.1	Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг), %, (Psinn) (р. 2.1.1.1 / р. 2.1.1.2 * 100)	82,3	82,1	82,8	82,9	83	0,7	Ст
2.1.1.1.	Обсяг збуту інноваційної продукції (послуг) (за даними підприємства)	28970,42	56337,02	63911,66	64580	64960	35989,6 тис. грн. (124,2%)	
2.1.1.2	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис.грн.	35201,00	68620,00	77188,00	78560,0	79570,0	44369 тис. грн. (126%)	
2.1.2	Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (Ср), % (за даними підприємства)	78	76	81	80	77	-1	Дст
2.1.3	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Соzinn), (за даними підприємства), %	72	73	75	75	76	4	Ст
2.2	Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (Еkv) (сума всіх факторів: р. 2.2.1 + р. 2.2.2), в т.ч.:	23356	60681	53653	52041	51450	28094 тис. грн. (120,3%)	Дст
2.2.1	Витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг (CVm), (р. 2500 Ф. 2) тис. грн.	2889	2306	1350	1310	1290	-1599 тис. грн. (-55,3%)	
2.2.2	Логістичні витрати мережевої структури, (за даними підприємства) (CVl), тис. грн., в т.ч.:	20467	58375	52303	50731	50160	29693 тис. грн. (145,1%)	
2.2.2.1	Складські витрати (за даними підприємства) (CVs), тис. грн.	7118	18240	16520	16111	16020	8902 тис. грн. (125,1%)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2.2.2	Транспортні витрати (за даними підприємства) (CVt), тис. грн.	6520	10452	9560	9170	9060	2540 тис. грн. (39%)	
2.2.2.3	Маркетингово-збутові витрати (за даними підприємства) (CVmz), тис. грн.	6829	29683	26223	25450	25080	18251 тис. грн. (267,3%)	
2.3	Фактор мережових зв'язків (Fmz) (за кількістю мережових зв'язків) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	2833	2157	1996	1994	1991	-842 особи (-29,7%)	Дст
2.3.1	Кількість внутрішніх мережових зв'язків	7	7	7	7	7	0	
2.3.2	Кількість зовнішніх мережових зв'язків, в т.ч.:	2826	2150	1989	1987	1984	-842 особи (-29,8%)	
2.3.2.1	Клієнти	2816	2140	1979	1977	1974	-842 особи (-29,9%)	
2.3.2.2	Інші структури	10	10	10	10	10	0	
2.4	Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг) (р. 2.4.1 / р. 2.4.2 * 100), %, в т.ч.:	19	18	22	22,3	22,8	3,8	Ст
2.4.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.	6688,19	12351,6	16981,36	17540	18160	11471,81 тис. грн. (171,5%)	
2.4.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (р. 2000 Ф. 2)	35201,00	68620,00	77188,00	78560,0	79570,0	44369 тис. грн. (126%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); б/з – без змін, н/в – немає змін (впливу)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [73], дод. Г*

## Додаток Ж

Основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ  
«ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	-5353,19	1975,39	12975,92	13122,41	16229,81	21583 тис. грн. (403,2%)	
2	Фактори впливу:							
2.1	Інноваційні, в т.ч.:							
2.1.1	Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг), %, (Psinn) (р. 2.1.1.1 / р. 2.1.1.2 * 100)	33,5	33,7	38	38,3	38,6	5,1	Ст
2.1.1.1.	Обсяг збуту інноваційної продукції (послуг) (за даними підприємства)	47280,23	59185,96	80116,16	93115,4	98150	50869,77 тис. грн. (107,6%)	
2.1.1.2	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис.грн.	141135,00	175626,00	210832,00	243011	254228	113093 тис. грн. (80,1%)	
2.1.2	Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (Ср), % (за даними підприємства)	31	32	37	38	39	8	Ст
2.1.3	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Соzinn), (за даними підприємства), %	72	74	76	77	78	6	Ст
2.2	Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (Еkv) (сума всіх факторів: р. 2.2.1 + р. 2.2.2), в т.ч.:	75651	85543	96542	97146	98120	22469 тис. грн. (29,7%)	Дст
2.2.1	Витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг (CVm), (р. 2500 Ф. 2) тис. грн.	29166	42292	38030	37116	37040	7874 тис. грн. (27%)	
2.2.2	Логістичні витрати мережевої структури, (за даними підприємства) (CVl), тис. грн., в т.ч.:	46485	43251	58512	60030	61080	14595 тис. грн. (31,4%)	
2.2.2.1	Складські витрати (за даними підприємства) (CVs), тис. грн.	12120	11115	15240	15960	16120	4000 тис. грн. (33%)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2.2.2	Транспортні витрати (за даними підприємства) (CVt), тис. грн.	16440	15870	17420	17960	18040	1600 тис. грн. (9,7%)	
2.2.2.3	Маркетингово-збутові витрати (за даними підприємства) (CVmz), тис. грн.	17925	16266	25852	26110	26920	8995 тис. грн. (50,2%)	
2.3	Фактор мережевих зв'язків (Fmz) (за кількістю мережевих зв'язків) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	897	2028	3797	3823	3834	2937 осіб (327,4%)	Ст
2.3.1	Кількість внутрішніх мережевих зв'язків	19	19	19	19	19	0	
2.3.2	Кількість зовнішніх мережевих зв'язків, в т.ч.:	878	2009	3778	3804	3815	2937 осіб (334,5%)	
2.3.2.1	Клієнти	857	1988	3757	3783	3794	2916 осіб (340%)	
2.3.2.2	Інші структури	21	21	21	21	21	0	
2.4	Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг) (р. 2.4.1 / р. 2.4.2 * 100), %, в т.ч.:	40	38	40	41,6	42,5	2,5	Ст
2.4.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.	56454	66737,88	84332,8	101120,5	108140,4	51686,4 тис. грн. (91,6%)	
2.4.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (р. 2000 Ф. 2)	141135,00	175626,00	210832,00	243011	254228	113093 тис. грн. (80,1%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); б/з – без змін, н/в – немає змін (впливу)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [75; 76], дод. Г*



## Додаток И

Основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ  
«Хімфармзавод «Червона зірка» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	-16312,07	-24839,00	-18301,54	-24540,02	-19105,66	-2793,59 тис. грн. (-17,1%)	
2	Фактори впливу:							
2.1	Інноваційні, в т.ч.:							
2.1.1	Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг), %, (Psinn) (р. 2.1.1.1 / р. 2.1.1.2 * 100)	30,8	30,3	30,1	30	29,9	-0,9	Дст
2.1.1.1.	Обсяг збуту інноваційної продукції (послуг) (за даними підприємства)	54239,11	70323,88	93079,43	93568	97882	43642,9 тис. грн. (80,5%)	
2.1.1.2	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис.грн.	176101,00	232092,00	309234,00	311560	327890	151789 тис. грн. (86,2%)	
2.1.2	Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (Ср), % (за даними підприємства)	28	21	32	33	34	6	Ст
2.1.3	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Соzinn), (за даними підприємства), %	65	66	67	68	69	4	Ст
2.2	Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (Еkv) (сума всіх факторів: р. 2.2.1 + р. 2.2.2), в т.ч.:	162438	195528	248092	255264	260637	98199 тис. грн. (60,5%)	Дст
2.2.1	Витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг (CVm), (р. 2500 Ф. 2) тис. грн.	112630	153947	184835	189616	192545	79915 тис. грн. (71%)	
2.2.2	Логістичні витрати мережевої структури, (за даними підприємства) (CVl), тис. грн., в т.ч.:	49808	41581	63257	65648	68092	18284 тис. грн. (36,7%)	
2.2.2.1	Складські витрати (за даними підприємства) (CVs), тис. грн.	10518	9147	12140	13060	14112	3594 тис. грн. (34,2%)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2.2.2	Транспортні витрати (за даними підприємства) (CVt), тис. грн.	11140	10574	15426	16570	17010	5870 тис. грн. (52,7%)	
2.2.2.3	Маркетингово-збутові витрати (за даними підприємства) (CVmz), тис. грн.	28150	21860	35691	36018	36970	8820 тис. грн. (31,3%)	
2.3	Фактор мережевих зв'язків (Fmz) (за кількістю мережевих зв'язків) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	735	397	477	508	519	-216 осіб (-29,4%)	Дст
2.3.1	Кількість внутрішніх мережевих зв'язків	16	16	16	16	16	0	
2.3.2	Кількість зовнішніх мережевих зв'язків, в т.ч.:	719	381	461	492	503	-216 осіб (-30%)	
2.3.2.1	Клієнти	704	366	446	477	488	-216 осіб (-30,7%)	
2.3.2.2	Інші структури	15	15	15	15	15		
2.4	Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг) (р. 2.4.1 / р. 2.4.2 * 100), %, в т.ч.:	10	10	10	10	10	0	
2.4.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.	17610,1	23209,2	30923,4	31156	32789	15178,9 тис. грн. (86,2)	
2.4.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (р. 2000 Ф. 2)	176101,00	232092,00	309234,00	311560	327890	151789 тис. грн. (86,2%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); б/з – без змін, н/в – немає змін (впливу)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [77; 78], дод. Г*

## Додаток К

Основні кількісні фактори створення економічної доданої вартості ПАТ  
«ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» за 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	-7668,93	-4961,03	-2727,56	-2682,00	-2477,54	5191,39 тис. грн. (67,7%)	
2	Фактори впливу:							
2.1	Інноваційні, в т.ч.:							
2.1.1	Частка збуту інноваційної продукції (послуг) в загальному обсязі збуту продукції (послуг), %, (Psinn) (р. 2.1.1.1 / р. 2.1.1.2 * 100)	28,2	28,9	21,2	21,1	20,8	-7,4	Дст
2.1.1.1.	Обсяг збуту інноваційної продукції (послуг) (за даними підприємства)	4183,19	3835,03	6062,56	6145	6152	1968,81 тис. грн. (47,1%)	
2.1.1.2	Обсяг збуту (р. 2000 Ф. 2), тис.грн.	14834,00	13270,00	28597,00	29118	29560	14726 тис. грн. (99,3%)	
2.1.2	Частка персоналу, задіяного у створенні інноваційної продукції (послугах) в загальному складі персоналу (Ср), % (за даними підприємства)	23	24	19	18	17	-6	Дст
2.1.3	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Соzinn), (за даними підприємства), %	78	79	80	81	82	4	Ст
2.2	Економічний фактор ефекту зміни витрат за рахунок мережевої взаємодії (Еkv) (сума всіх факторів: р. 2.2.1 + р. 2.2.2), в т.ч.:	8377	9353	12864	13287	13866	5489 тис. грн. (65,5%)	Дст
2.2.1	Витрати на придбання матеріалів (сировини) необхідних для виробництва продукції (послуг (CVm), (р. 2500 Ф. 2) тис. грн.	6205	4015	8245	9108	10015	3810 тис. грн. (61,4%)	
2.2.2	Логістичні витрати мережевої структури, (за даними підприємства) (CVl), тис. грн., в т.ч.:	2172	5338	4619	4179	3851	1679 тис. грн. (77,3%)	
2.2.2.1	Складські витрати (за даними підприємства) (CVs), тис. грн.	758	1255	1150	956	807	49 тис. грн. (6,5%)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2.2.2	Транспортні витрати (за даними підприємства) (CVt), тис. грн.	716	1578	1420	1310	1240	524 тис. грн. (73,2%)	
2.2.2.3	Маркетингово-збутові витрати (за даними підприємства) (CVmz), тис. грн.	698	2505	2049	1913	1804	1106 тис. грн. (158,5%)	
2.3	Фактор мережевих зв'язків (Fmz) (за кількістю мережевих зв'язків) (за внутрішньофірмовими даними), в т.ч.:	5927	7815	11163	11942	12023	6096 осіб (102,9%)	Ст
2.3.1	Кількість внутрішніх мережевих зв'язків	19	19	19	19	19	0	
2.3.2	Кількість зовнішніх мережевих зв'язків, в т.ч.:	5908	7796	11144	11923	12004	6096 осіб (103,2%)	
2.3.2.1	Клієнти	5900	7788	11136	11915	11996	6096 осіб (103,3%)	
2.3.2.2	Інші структури	8	8	8	8	8	0	
2.4	Фактор експортного потенціалу (частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках до загального обсягу збуту продукції (послуг) (р. 2.4.1 / р. 2.4.2 * 100), %, в т.ч.:	25	25	25	25	25	0	
2.4.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства), тис. грн.	3708,5	3317,5	7149,25	7279,5	7390	3681,5 тис. грн. (99,3%)	
2.4.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (р. 2000 Ф. 2)	14834,00	13270,00	28597,00	29118	29560	14726 тис. грн. (99,3%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на ріст позитивного значення економічної доданої вартості / скорочення від'ємного значення); б/з – без змін, н/в – немає змін (впливу)

*Джерело: складено автором за даними підприємства [79; 80], дод. Г*

## Додаток Л

## Оцінка інноваційного розвитку ПрАТ «ДАТАГРУП» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%) (підрозділ 1.3) (р. 1.1.1 / р. 1.1.2 * 100), в т.ч. вихідні дані:	30,84	31,83	30,46	29	28,4
1.1.1	Виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства) (Svin)	240787,3	278921,8	305269,8	324384,4	319416,2
1.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2000 Ф. 2), тис. грн. (R)	780763,00	876286,00	1002199,00	1118567	1124705
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (р. 1.2.1 / р. 1.2.2 * 100), в т.ч. вихідні дані:	28,73	27,55	24,8	23,6	22,6
1.2.1	Нематеріальні активи (р. 1000 Ф. 1), тис. грн.	293801	286771	280397	279115	278540
1.2.2	Необоротні активів (р. 1095 Ф. 1), тис. грн.	1022736	1040975	1130600	1180350	1230560
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Ecvinn), % (формула 1.3.6), в т.ч.:	20	21	19	18,5	18
1.3.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру кожного з учасників мережевого підприємства за ринковими цінами (визначається за даними мережевого підприємства) (Svrinn), тис. грн.	300984,13	353065,57	376876,30	397910	389950
1.3.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства (визначається за даними мережевого підприємства) (Svinn), тис. грн.	240787,3	278921,8	305269,8	324384,4	319416,2
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) (р. 2.1.1 / р. 2.1.2 * 100), %, в т.ч.:	52	41	44	45	46
2.1.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdinin), тис. грн.	16239,87	14371,09	22048,38	25671,11	26318,1
2.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdin), тис. грн.	31230,52	35051,44	50109,95	57046,92	58484,66
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.1	Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві (чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві / загальна чисельність працівників на підприємстві) * 100, % (р. 3.1.1 / р. 3.1.2 * 100), в т.ч.:	52	40	44	44	45
3.1.1	Чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві	482	409	543	543	555
3.1.2	Загальна чисельність працівників, осіб	927	1022	1235	1235	1235
3.2	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (р. 3.2.1 / р. 3.2.2 * 100) (у %)	3	6	8	8,4	8,5
3.2.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережевого підприємства), тис. грн.	1365,66	6212,58	16160,48	16980	17160

1	2	3	4	5	6	7
3.2.2	Обсяг фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2)	45522	103543	202006	202130	202460
3.3	Розподіл витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів за структурними учасниками, в т.ч.:					
3.3.1	Кількість внутрішніх структурних учасників, всі види	33	33	33	33	33
3.3.2	Кількість внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, всі види, в т.ч.:	3	3	4	4	4
3.3.2.1	Види внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів	3 Виробничо-дослідні підрозділи	3 Виробничо-дослідні підрозділи	3 Виробничо-дослідні підрозділи, 1 Підрозділ з обслуговування безпроводового електрозв'язку	3 Виробничо-дослідні підрозділи, 1 Підрозділ з обслуговування безпроводового електрозв'язку	3 Виробничо-дослідні підрозділи, 1 Підрозділ з обслуговування безпроводового електрозв'язку
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг), в т.ч.:	См (-9,6), CD (18,2), відсутність залежності	См (354,9), CD (-8,94), відсутність залежності	См (160,1), CD (19,69), Пряма залежність між зростанням	См (5), CD (13,5), Пряма залежність між зростанням	См (1), CD (6), Пряма залежність між зростанням
3.4.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережевого підприємства), тис. грн. (См)	1365,66	6212,58	16160,48	16980	17160
3.4.1.1	Зміни витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, $(См1 - См0) / См0 * 100$ , де См1 – звітне значення, См0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	-9,6	354,9	160,1	5	1
3.4.1.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.4.2	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) (за даними мережевого підприємства), тис. грн. (CDinnov)	413804,39	376802,98	450989,55	512114	542786
3.4.2.1	Зміни чистого доходу від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг), у % $(CDinnov1 - CDinnov0) / CDinnov0 * 100$ , де CDinnov1 – звітне значення, CDinnov0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	18,2	-8,94	19,69	13,5	6
3.4.2.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.5	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат (Uckin) (у %)	2,5	3	4	4,2	4,5
3.5.1	Обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури (за даними мережевого підприємства) (Сvpin), тис. грн.	11282,45	15889,02	24963,96	32010	35050
3.5.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережевого підприємства (р. 2050 Ф. 2) (Sv)	451298	529634	624099	756890	768040
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), % (підрозділ 1.3).	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -2,94, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,99, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -1,37 (Uckin1 - Uckin0) = 1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -1,46 (Uckin1 - Uckin0) = 0,2.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,6 (Uckin1 - Uckin0) = 0,3.
3.6.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (різниця щорічних даних показника р. 1.1), у %	-2,94	0,99	-1,37	-1,46	-0,6
3.6.2	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (у %)	2,5	3	4	4,2	4,5
3.6.3	Зміна частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (%)	0,5	0,5	1	0,2	0,3

1	2	3	4	5	6	7
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) (р. 4.1.2 / р. 4.1.1 * 100) (у %)	71	76	78	79	80
4.1.1	Балансова залишкова вартість основних засобів мережевого підприємства (р. 1010 Ф. 1) (OZ), тис. грн.	421805	462112	515840	318460,85	323216
4.1.2	Балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережевого підприємства) (OZinz), тис. грн.	299481,55	351205,12	402355,2	403115	404020
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства, в т.ч.:	не оцінюємо	Немає позитивного впливу	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
4.2.1	Зміна частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, %	не оцінюємо	5	2	1	1
4.2.2	Зміна обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі, %, в т.ч.:	не оцінюємо	-8,94	19,69	13,5	6
4.2.2.1	Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі (за даними підприємства), тис.грн.	413804,39	376802,98	450989,55	512114	542786
5	5-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
5.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	Стратегія стабілізації на національному ринку, стратегія інтеграції – на міжнародному. Модель управління інноваційним розвитком, основана на використанні стратегії створення нових знань, стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним з огляду на те, що фактичний рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (вище 30%) є вищою задекларованого рівня, встановленого на значенні 25% (р. 5.1.1)	б/з	б/з	б/з	б/з
5.1.1	Задекларований рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Urscinn) (за даними мережі), %	25	б/з	б/з	б/з	б/з
5.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита	б/з	б/з	б/з	б/з

де б/з – без змін

## Додаток М

## Оцінка інноваційного розвитку ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» з урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (%) (підрозділ 1.3) (р. 1.1.1 / р. 1.1.2 *100), в т.ч. вихідні дані:	45,59	27,74	32,72	33,1	33,8
1.1.1	Виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства) (Svin)	16046,64	19038,56	25259	25983,4	26918,6
1.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2000 Ф. 2), тис. грн. (R)	35201,00	68620,00	77188,00	78560,0	79570,0
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (р. 1.2.1 / р. 1.2.2 * 100), в т.ч. вихідні дані:	0,83	0,36	0,34	0,33	0,32
1.2.1	Нематеріальні активи (р. 1000 Ф. 1), тис. грн.	96	76	84	85	87
1.2.2	Необоротні активи (р. 1095 Ф. 1), тис. грн.	11583	21197	24661	25702	26890
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), % (підрозділ 1.3), в т.ч.:	32	35	16	15	13
1.3.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру кожного з учасників мережі за ринковими цінами (визначається за даними мережі) (Svrinn), тис. грн.	23598	29290,09	30070,24	30420	30790
1.3.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі (визначається за даними мережі) (Svinn), тис. грн.	16046,64	19038,56	25259	25983,4	26918,6
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) (р. 2.1.1 / р. 2.1.2 * 100), %, в т.ч.:	76	75	78	78,5	78,9
2.1.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) інноваційного характеру на міжнародних ринках (за даними мережі) (Cdinin), тис. грн.	5083,02	9263,7	13245,46	13768,9	14328,2
2.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdin), тис. грн.	6688,19	12351,6	16981,36	17540	18160
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.1	Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві (чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві / загальна чисельність працівників на підприємстві) * 100, % (р. 3.1.1 / р. 3.1.2 * 100), в т.ч.:	78	76	81	80	77
3.1.1	Чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві	63	84	83	82	79



1	2	3	4	5	6	7
3.1.2	Загальна чисельність працівників, осіб	81	110	103	103	103
3.2	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (р. 3.2.1 / р. 3.2.2 * 100) (у %)	4,5	7	6	5,8	5
3.2.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережевого підприємства), тис. грн.	767,07	970,13	1657,14	1694	1720
3.2.2	Обсяг фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2)	17046	13859	27619	29206,9	34400
3.3	Розподіл витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів за структурними учасниками, в т.ч.:					
3.3.1	Кількість внутрішніх структурних учасників, всі види	7	7	7	7	7
3.3.2	Кількість внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, всі види, в т.ч.:	7	7	7	7	7
3.3.2.1	Види внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів	7 (Всі)	7 (Всі)	7 (Всі)	7 (Всі)	7 (Всі)
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг), в т.ч.:	См (3,4), CD (20,4), Пряма залежність між зростанням	См (26,5), CD (94,5), Пряма залежність між зростанням	См (70,8), CD (13,4), Пряма залежність між зростанням	См (2,2), CD (1,1), Пряма залежність між зростанням	См (1,5), CD (0,6), Пряма залежність між зростанням
3.4.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн. (См)	767,07	970,13	1657,14	1694	1720
3.4.1.1	Зміни витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, (См1-См0)/См0*100, де См1 – звітне значення, См0 – попереднє значення,%, в т.ч.:	3,4	26,5	70,8	2,2	1,5
3.4.1.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.4.2	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) (за даними мережі), тис. грн. (CDinnov)	28970,42	56337,02	63911,66		
3.4.2.1	Зміни чистого доходу від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг), у % (CDinnov1-CDinnov0) / CDinnov0 * 100, де CDinnov1 – звітне значення, CDinnov0 – попереднє значення,%, в т.ч.:	20,4	94,5	13,4	1,1	0,6
3.4.2.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.5	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (у %)	4	4,5	6	6,7	7,2
3.5.1	Обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі (за даними мережі) (Cvpin), тис. грн.	783,04	1041,165	1830,78	2142,7	2363
3.5.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережі (р. 2050 Ф. 2) (Sv)	19576	23137	30513	31980	32820
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережі (Uckin), % (підрозділ 1.3).	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -16,58, (Uckin 1 - Uckin0) = 2	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -17,85, (Uckin 1 - Uckin0) = 0,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 4,98, (Uckin 1 - Uckin0) = 1,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,38, (Uckin 1 - Uckin0) = 0,7.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,7, (Uckin 1 - Uckin0) = 0,5.

1	2	3	4	5	6	7
3.6.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (різниця щорічних даних показника р. 1.1), у %	-16,58	-17,85	4,98	0,38	0,7
3.6.2	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (%)	4	4,5	6	6,7	7,2
3.6.3	Зміна частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (у %)	2	0,5	1,5	0,7	0,5
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin)(p.4.1.2/p.4.1.1*100)(%)	72	73	75	75	76
4.1.1	Балансова залишкова вартість основних засобів мережі (р. 1010 Ф. 1) (OZ), тис. грн.	1587	16146	21506	22115	23450
4.1.2	Балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережі)(OZinz), тис. грн.	1142,64	11786,58	16129,5	16586,2	17822
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру, в т.ч.:	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	б/з	Позитивний вплив на ріст
4.2.1	Зміна частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, %	не оцінюємо	1	2	0	1
4.2.2	Зміна обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі, %, в т.ч.:	не оцінюємо	94,5	13,4	1,1	0,6
4.2.2.1	Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі (за даними підприємства), тис.грн.	28970,42	56337,02	63911,66	64580	64960
5	5-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
5.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	Стратегія стабілізації на національному ринку, стратегія інтеграції – на міжнародному. Модель управління інноваційним розвитком, основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним з огляду на те, що фактичний рівень наукомісткості продукції (послуг) максимальний рівень 62,17%, мінімальний – 27,74%) є вищою задекларованого рівня, встановленого на значенні 20% (р. 5.1.1)		б/з	б/з	б/з
5.1.1	Задекларований рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (за даними мережі), %	20	б/з	б/з	б/з	б/з
5.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита	б/з	б/з	б/з	б/з

де б/з – без змін

## Додаток Н

**Оцінка інноваційного розвитку ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» з  
урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-  
2020 рр.**

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (%) (підрозділ 1.3) (р. 1.1.1 / р. 1.1.2 *100), в т.ч. вихідні дані:	15,09	14,76	14,59	13,8	13,5
1.1.1	Виробнича собівартість реалізованої продукції інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства) (Svin)	21290,64	25919,04	30769,75	33535,5	34320,8
1.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (р2000 Ф. 2), тис.грн. (R)	141135,00	175626,00	210832,00	243011	254228
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (р. 1.2.1/р.1.2.2*100), в т.ч. вихідні дані:	0,66	0,12	0	0	0
1.2.1	Нематеріальні активи (р. 1000 Ф. 1), тис. грн.	716	139	2	1,8	1,6
1.2.2	Необоротні активів (р. 1095 Ф 1), тис. грн.	108695	115331	143674	144515	145860
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Ecvinn), % (підрозділ 1.3), в т.ч.:	16,5	18	20	21,5	22,2
1.3.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру кожного з учасників мережі за ринковими цінами (за даними мережі) (Svrinn), тис. грн.	25497,77	31608,59	38462,19	42750	44120
1.3.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру мережі (визначається за даними мережі) (Svinn), тис. грн.	21290,64	25919,04	30769,75	33535,5	34320,8
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції на міжнародних ринках (Cinnp) (р. 2.1.1 / р. 2.1.2 * 100), %, в т.ч.:	28	30	36	38	42
2.1.1	Чистий дохід від реалізації продукції інноваційного характеру на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdinnin), тис. грн.	15807,12	20021,36	30359,81	38425,8	45418,9
2.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdin), тис. грн.	56454	66737,88	84332,8	101120,5	108140,4
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.1	Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві (чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві / загальна чисельність працівників на підприємстві) * 100, % (р. 3.1.1 / р. 3.1.2 * 100), в т.ч.:	31	32	37	38	39
3.1.1	Чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві	139	143	158	162	165
3.1.2	Загальна чисельність працівників, осіб	447	447	428	427	425
3.2	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (р. 3.2.1 / р. 3.2.2 * 100) (γ %)	4,5	5	7,5	8	9,5
3.2.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн.	826,52	1127,10	2894,40	3369,1	4000,2

1	2	3	4	5	6	7
3.2.2	Обсяг фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2)	18367	22542	38592	42114	42108
3.3	Розподіл витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів за структурними учасниками, в т.ч.:					
3.3.1	Кількість внутрішніх структурних учасників, всі види	19	19	19	19	19
3.3.2	Кількість внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, всі види, в т.ч.:	19	19	19	19	19
3.3.2.1	Види внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг), в т.ч.:	См (67,6), CD (38,8), Пряма залежність між зростанням	См (36,4), CD (25,2), Пряма залежність між зростанням	См (156,8), CD (35,4), Пряма залежність між зростанням	См (16,4), CD (16,2), Пряма залежність між зростанням	См (18,7), CD (5,4), Пряма залежність між зростанням
3.4.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн. (См)	826,52	1127,10	2894,40	3369,1	4000,2
3.4.1.1	Зміни витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, (См1-См0) / См0 * 100), де См1 – звітне значення, См0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	67,6	36,4	156,8	16,4	18,7
3.4.1.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.4.2	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (за даними мережі), тис. грн. (CDinnov)	47280,23	59185,96	80116,16	93115,4	98150
3.4.2.1	Зміни чистого доходу від реалізації інноваційної продукції, у % (CDinnov1- CDinnov0) / CDinnov0 * 100), де CDinnov1 – звітне значення, CDinnov0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	38,8	25,2	35,4	16,2	5,4
3.4.2.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.5	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (у %)	0,5	1,6	2,3	2,9	3,2
3.5.1	Обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури (за даними мережі) (Cvpin), тис. грн.	317,60	1230,64	1863,37	2501,25	2990,6
3.5.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережевого підприємства (р. 2050 Ф. 2) (Sv)	63519	76915	81016	86250	93458
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережі (Uckin), % (підрозділ 1.3).	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 2,96, (Uckin1 - Uckin0) = 0,3	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,33, (Uckin1 - Uckin0) = 1,1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,17, (Uckin1 - Uckin0) = 0,7.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,79, (Uckin1 - Uckin0) = 0,6.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,3, (Uckin1 - Uckin0) = 0,3.
3.6.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (різниця щорічних даних показника р. 1.1), у %	2,96	-0,33	-0,17	-0,79	-0,3
3.6.2	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (у %)	0,5	1,6	2,3	2,9	3,2
3.6.3	Зміна частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (за даними мережі) (у %)	0,3	1,1	0,7	0,6	0,3
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					

1	2	3	4	5	6	7
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) (р. 4.1.2 / р. 4.1.1 * 100) (%)	72	74	76	77	78
4.1.1	Балансова залишкова вартість основних засобів мережі (р. 1010 Ф. 1) (OZ), тис. грн.	72969	87132	88579	89960	90874
4.1.2	Балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережі) (OZinz), тис. грн.	52537,68	64477,68	67320,04	69269,2	70881,7
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції інноваційного характеру мережі, в т.ч.:	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
4.2.1	Зміна частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, %	не оцінюємо	2	2	1	1
4.2.2	Зміна обсягів реалізованої продукції інноваційного характеру мережі, %, в т.ч.:	не оцінюємо	25,2	35,4	16,2	5,4
4.2.2.1	Обсяги реалізованої продукції інноваційного характеру мережі (за даними підприємства), тис.грн.	47280,23	59185,96	80116,16	93115,4	98150
5	5-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
5.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	Стратегія стабілізації на національному ринку, стратегія інтеграції – на міжнародному. Модель управління інноваційним розвитком, основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним з огляду на те, що фактичний рівень наукомісткості продукції мережі (максимальний рівень 15,09%, мінімальний – 12,13%) є вищою задекларованого рівня, встановленого на значенні 10% (р. 5.1.1)	б/з	б/з	б/з	б/з
5.1.1	Задекларований рівень наукомісткості продукції мережі (Upscinn) (за даними мережі), %	10	б/з	б/з	б/з	б/з
5.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита	б/з	б/з	б/з	б/з

де б/з – без змін

## Додаток П

**Оцінка інноваційного розвитку ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» з  
урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж  
2016-2020 рр.**

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (%) (підрозділ 1.3) (р. 1.1.1 / р. 1.1.2 *100), в т.ч. вихідні дані:	19,77	20,95	19,54	19,5	19,4
1.1.1	Виробнича собівартість реалізованої продукції інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства) (Svin)	34815,17	48623,27	60424,32	60754,2	63610,6
1.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (р.2000 Ф.2), тис. грн.(R)	176101,00	232092,00	309234,00	311560	327890
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (р. 1.2.1 / р. 1.2.2 * 100), в т.ч. вихідні дані:	0,46	0,63	0,38	0,37	0,36
1.2.1	Нематеріальні активи (р. 1000 Ф. 1), тис. грн.	160	273	332	338	340
1.2.2	Необоротні активів (р. 1095 Ф 1), тис. грн.	35021	43538	87496	91351	94444
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), % (підрозділ 1.3), в т.ч.:	12,5	11	10,5	10	9,6
1.3.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру кожного з учасників мережі за ринковими цінами (за даними мережі) (Svrinn), тис. грн.	39788,77	54632,89	67513,21	67554,2	70410,6
1.3.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру мережі (за даними мережі) (Svinn), тис. грн.	34815,17	48623,27	60424,32	60754,2	63610,6
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції на міжнародних ринках (Cinnin) (р. 2.1.1 / р. 2.1.2 * 100), %, в т.ч.:	27	20	30	32	34
2.1.1	Чистий дохід від реалізації продукції інноваційного характеру на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdinnin), тис. грн.	4754,73	4641,84	9277,02	9969,9	11148,2
2.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdin), тис. грн.	17610,1	23209,2	30923,4	31156	32789
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.1	Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві (чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю / загальна чисельність працівників) * 100, % (р. 3.1.1 / р. 3.1.2 * 100), в т.ч.:	28	21	32	33	34
3.1.1	Чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві	93	85	134	139	144
3.1.2	Загальна чисельність працівників, осіб	331	405	420	422	424

1	2	3	4	5	6	7
3.2	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (р. 3.2.1 / р. 3.2.2 * 100) (у %)	3,9	4,8	5	5,2	5,5
3.2.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн.	514,84	1231,15	2054,80	2210,8	2347,4
3.2.2	Обсяг фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2)	13201	25649	41096	42515	42680
3.3	Розподіл витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів за структурними учасниками, в т.ч.:					
3.3.1	Кількість внутрішніх структурних учасників, всі види	16	16	16	16	16
3.3.2	Кількість внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, всі види, в т.ч.:	16	16	16	16	16
3.3.2.1	Види внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів	16 (Всі)	16 (Всі)	16 (Всі)	16 (Всі)	16 (Всі)
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції, в т.ч.:	См (108,8), CD (87,5), Пряма залежність між зростанням	См (139,1), CD (29,7), Пряма залежність між зростанням	См (66,9), CD (32,4), Пряма залежність між зростанням	См (7,6), CD (0,5), Пряма залежність між зростанням	См (6,2), CD (4,6), Пряма залежність між зростанням
3.4.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн. (См)	514,84	1231,15	2054,80	2210,8	2347,4
3.4.1.1	Зміни витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, (См1-См0) / См0 * 100), де См1 – звітне значення, См0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	108,8	139,1	66,9	7,6	6,2
3.4.1.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.4.2	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (за даними мережі), тис. грн. (CDinnov)	54239,11	70323,88	93079,43	93568	97882
3.4.2.1	Зміни чистого доходу від реалізації інноваційної продукції, у % (CDinnov1-CDinnov0) / CDinnov0 * 100), де CDinnov1 – звітне значення, CDinnov0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	87,5	29,7	32,4	0,5	4,6
3.4.2.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.5	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури в загальному обсязі витрат (Uckin) (у %)	2,5	1,3	1,1	1	0,9
3.5.1	Обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі (за даними мережі) (Сvpin), тис. грн.	2824,40	2083,37	2208,60	2425,16	2561,1
3.5.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції мережі (р. 2050 Ф. 2) (Sv)	112976	160259	200782	242516	284565
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережі (Uckin), % (підрозділ 1.3).	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,2, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,8	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 1,18, (Uckin 1 – Uckin0) = -1,2.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -1,41, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,2.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,04, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,1, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.
3.6.1	Зміна рівня наукомісткості продукції мережі (Upscinn) (різниця щорічних даних показника р. 1.1), у %	0,2	1,18	-1,41	-0,04	-0,1

1	2	3	4	5	6	7
3.6.2	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uskin) (за даними мережі) (у %)	2,5	1,3	1,1	1	0,9
3.6.3	Зміна частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі у загальному обсязі витрат (Uskin) (за даними мережі) (у %)	0,8	-1,2	-0,2	-0,1	-0,1
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) (р. 4.1.2 / р. 4.1.1 * 100) (у %)	65	66	67	68	69
4.1.1	Балансова залишкова вартість основних засобів мережевого підприємства (р. 1010 Ф. 1) (OZ), тис. грн.	34860	43264	87164	88546	89515
4.1.2	Балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережі) (OZinz), тис. грн.	22659	28554,24	58399,88	60211,2	61765,3
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції інноваційного характеру мережі, в т.ч.:	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
4.2.1	Зміна частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, %	не оцінюємо	1	1	1	1
4.2.2	Зміна обсягів реалізованої продукції інноваційного характеру мережі, %, в т.ч.:	не оцінюємо	29,7	32,4	0,5	4,6
4.2.2.1	Обсяги реалізованої продукції інноваційного характеру мережі (за даними підприємства), тис.грн.	54239,11	70323,88	93079,43	93568	97882
5	5-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
5.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	Стратегія інтенсивного росту на національному ринку, стратегія інтеграції – на міжнародному. Модель управління інноваційним розвитком, основана на використанні стратегії створення нових знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним з огляду на те, що фактичний рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (максимальний рівень 20,95%, мінімальний – 19,54%) є вищою задекларованого рівня, встановленого на значенні 15% (р. 5.1.1)	б/з	б/з	б/з	б/з
5.1.1	Задекларований рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (за даними мережі), %	15	б/з	б/з	б/з	б/з
5.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита	б/з	б/з	б/з	б/з

де б/з – без змін



## Додаток Р

**Оцінка інноваційного розвитку ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» з  
урахуванням його інтеграції на міжнародні ринки збуту впродовж 2016-2020  
рр.**

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції мережі (Upscinn) (%) (підрозділ 1.3) (р. 1.1.1 / р. 1.1.2 *100), в т.ч. вихідні дані:	20,86	23,24	14,53	14,3	14
1.1.1	Виробнича собівартість реалізованої продукції інноваційного характеру, тис.грн. (за даними підприємства) (Svin)	3094,37	3083,95	4155,14	4163,8	4138,4
1.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції (р. 2000 Ф. 2), тис. грн. (R)	14834,00	13270,00	28597,00	29118	29560
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%) (р. 1.2.1 / р. 1.2.2 * 100), в т.ч. вихідні дані:	0,2	0,21	0,2	0,2	0,2
1.2.1	Нематеріальні активи (р. 1000 Ф. 1), тис. грн.	40	40	40	39	38
1.2.2	Необоротні активи (р. 1095 Ф 1), тис. грн.	20322	19500	19935	19970	20010
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn),% (підрозділ 1.3), в т.ч.:	12	11,5	10,2	10	9,5
1.3.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру кожного з учасників мережі за ринковими цінами (визначається за даними мережі) (Svrinn), тис. грн.	3516,33	3484,69	4627,10	4680	4742
1.3.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції інноваційного характеру мережі (визначається за даними мережі) (Svinn), тис. грн.	3094,37	3083,95	4155,14	4210,5	4290
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції на міжнародних ринках (Cinnin) (р. 2.1.1 / р. 2.1.2 * 100), %, в т.ч.:	22	23	20	19	18
2.1.1	Чистий дохід від реалізації продукції інноваційного характеру на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdinnin), тис. грн.	815,87	763,03	1429,85	1383,1	1330,2
2.1.2	Чистий дохід від реалізації продукції на міжнародних ринках (за даними підприємства) (Cdin), тис. грн.	3708,5	3317,5	7149,25	7279,5	7390
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.1	Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві (чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві / загальна чисельність працівників на підприємстві) * 100, % (р. 3.1.1 / р. 3.1.2 * 100), в т.ч.:	23	24	19	18	17
3.1.1	Чисельність працівників, зайнятих інноваційною діяльністю на підприємстві	52	37	29	27	25
3.1.2	Загальна чисельність працівників, осіб	225	154	151	150	149

1	2	3	4	5	6	7
3.2	Частка витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів в загальному фонді оплати праці (См) (р. 3.2.1 / р. 3.2.2 * 100) (у %)	1,5	1,4	3	3,5	4
3.2.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережевого підприємства), тис. грн.	68,99	80,44	245,34	287	333,6
3.2.2	Обсяг фонду оплати праці (р. 2505 Ф. 2)	4599	5746	8178	8205	8340
3.3	Розподіл витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів за структурними учасниками, в т.ч.:					
3.3.1	Кількість внутрішніх структурних учасників, всі види	19	19	19	19	19
3.3.2	Кількість внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, всі види, в т.ч.:	19	19	19	19	19
3.3.2.1	Види внутрішніх структурних учасників, які отримали матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)	19 (Всі)
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг), в т.ч.:	См (-24,8), CD (-47,5), Пряма залежність між скороченням	См (16,6), CD (-8,3), Відсутність залежності між змінами	См (205), CD (58,1), Пряма залежність між зростанням	См (5,4), CD (1,4), Пряма залежність між зростанням	См (3,2), CD (0,1), Пряма залежність між зростанням
3.4.1	Витрати на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів (за даними мережі), тис. грн. (См)	68,99	80,44	245,34	258,6	267
3.4.1.1	Зміни витрат на матеріальне мотиваційне стимулювання кадрів, (См1-См0) / См0 * 100), де См1 – звітне значення, См0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	-24,8	16,6	205	5,4	3,2
3.4.1.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.4.2	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) (за даними мережі), тис. грн. (CDinnov)	4183,19	3835,03	6062,56	6145	6152
3.4.2.1	Зміни чистого доходу від реалізації інноваційної продукції, у % (CDinnov1 - CDinnov0) / CDinnov0 * 100), де CDinnov1 – звітне значення, CDinnov0 – попереднє значення, %, в т.ч.:	-47,5	-8,3	58,1	1,4	0,1
3.4.2.2	Період	2015-2016 pp.	2016-2017 pp.	2017-2018 pp.	2018-2019 pp.	2019-2020 pp.
3.5	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uckin) (у %)	1,8	2,2	1,6	1,5	1,4
3.5.1	Обсяг витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережевої структури (за даними мережевого підприємства) (Сvpin), тис. грн.	197,44	234,87	313,55	332,4	334,8
3.5.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції мережі (р. 2050 Ф. 2) (Sv)	10969	10676	19597	22160	23915
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережі (Uckin), % (підрозділ 1.3).	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -21,58, (Uckin1 - Uckin0) = 0,3.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 2,38, (Uckin1 - Uckin0) = 0,4.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -8,71, (Uckin1 - Uckin0) = -0,6	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,23, (Uckin1 - Uckin0) = -0,1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,3, (Uckin1 - Uckin0) = -0,1.
3.6.1	Зміна рівня наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (різниця щорічних даних показника р. 1.1), у %	-21,58	2,38	-8,71	-0,23	-0,3

1	2	3	4	5	6	7
3.6.2	Частка витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uskin) (за даними мережі) (у %)	1,8	2,2	1,6	1,5	1,4
3.6.3	Зміна частки витрат на підготовку, навчання, перепідготовку кадрів учасників мережі в загальному обсязі витрат (Uskin) (за даними мережевого підприємства) (у %)	0,3	0,4	-0,6	-0,1	-0,1
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) (р. 4.1.2 / р. 4.1.1 * 100) (у %)	78	79	80	80,2	80,4
4.1.1	Балансова залишкова вартість основних засобів мережі (р. 1010 Ф. 1) (OZ), тис. грн.	20269	18833	19610	20115	20226
4.1.2	Балансова залишкова вартість обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності (за даними мережі) (OZinz), тис. грн.	15809,82	14878,07	15688	16132,2	16261,7
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі, в т.ч.:	не оцінюємо	Відсутній позитивний вплив	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
4.2.1	Зміна частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, %	не оцінюємо	1	1	0,2	0,2
4.2.2	Зміна обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі, %, в т.ч.:	не оцінюємо	-8,3	58,1	1,4	0,1
4.2.2.1	Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережі (за даними підприємства), тис.грн.	4183,19	3835,03	6062,56	6145	6152
5	5-й етап – оцінка стратегії управління інноваційними процесами (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
5.1	Відповідність задекларованої стратегії управління інноваційними процесами фактичній	Стратегія стабілізації на національному ринку, стратегія інтеграції – на міжнародному. Модель управління інноваційним розвитком, основана на використанні стратегії генерації існуючих знань відповідно до умов та реалій розвитку. Відповідність задекларованих стратегій управління інноваційними процесами фактичним з огляду на те, що фактичний рівень наукомісткості продукції мережі (максимальний рівень 42,44%, мінімальний – 14,53%) є вищою задекларованого рівня, встановленого на значенні 10% (р. 5.1.1)		б/з	б/з	б/з
5.1.1	Задекларований рівень наукомісткості продукції (послуг) мережі (Upscinn) (за даними мережі), %	10	б/з	б/з	б/з	б/з
5.2	Стратегія інтеграції на міжнародному ринку	Закрита	б/з	б/з	б/з	б/з

де б/з – без змін

## Основні показники інноваційної діяльності зазначених мережевих структур за період 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Значення				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	ПрАТ «ДАТАГРУП»					
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%)	30,84	31,83	30,46	29	28,4
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	28,73	27,55	24,8	23,6	22,6
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), %	20	21	19	18,5	18
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) %	52	41	44	45	46
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	См (-9,6), CD (18,2), відсутність залежності	См (354,9), CD (-8,94), відсутність залежності	См (160,1), CD (19,69), Пряма залежність між зростанням	См (5), CD (13,5), Пряма залежність між зростанням	См (1), CD (6), Пряма залежність між зростанням
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), %	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -2,94, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,99, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -1,37 (Uckin1 - Uckin0) = 1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -1,46 (Uckin1 - Uckin0) = 0,2.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,6 (Uckin1 - Uckin0) = 0,3.
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) %	71	76	78	79	80
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства	не оцінюємо	Немає позитивного впливу	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
II	ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»					
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%)	45,59	27,74	32,72	33,1	33,8
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	0,83	0,36	0,34	0,33	0,32
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), %	32	35	16	15	13
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) %	76	75	78	78,5	78,9
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	См (3,4), CD (20,4), Пряма залежність між зростанням	См (26,5), CD (94,5), Пряма залежність між зростанням	См (70,8), CD (13,4), Пряма залежність між зростанням	См (2,2), CD (1,1), Пряма залежність між зростанням	См (1,5), CD (0,6), Пряма залежність між зростанням
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), %	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -16,58, (Uckin1 - Uckin0) = 2	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -17,85, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 4,98, (Uckin1 - Uckin0) = 1,5.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,38, (Uckin1 - Uckin0) = 0,7.	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 0,7, (Uckin1 - Uckin0) = 0,5.

1	2	3	4	5	6	7
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) %	72	73	75	75	76
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	б/з	Позитивний вплив на ріст
III	ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК»					
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%)	15,09	14,76	14,59	13,8	13,5
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	0,66	0,12	0	0	0
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), %	16,5	18	20	21,5	22,2
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) %	28	30	36	38	42
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	См (67,6), CD (38,8), Пряма залежність між зростанням	См (36,4), CD (25,2), Пряма залежність між зростанням	См (156,8), CD (35,4), Пряма залежність між зростанням	См (16,4), CD (16,2), Пряма залежність між зростанням	См (18,7), CD (5,4), Пряма залежність між зростанням
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), %	Ефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = 2,96, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,3	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,33, (Uckin 1 – Uckin0) = 1,1.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,17, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,7.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,79, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,6.	Неефективний. Upscinn1 - Upscinn0) = -0,3, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,3.
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) %	72	74	76	77	78
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
IV	ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка»					
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upscinn) (%)	19,77	20,95	19,54	19,5	19,4
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	0,46	0,63	0,38	0,37	0,36
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Esvinn), %	12,5	11	10,5	10	9,6
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) %	27	20	30	32	34
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	См (108,8), CD (87,5), Пряма залежність між зростанням	См (139,1), CD (29,7), Пряма залежність між зростанням	См (66,9), CD (32,4), Пряма залежність між зростанням	См (7,6), CD (0,5), Пряма залежність між зростанням	См (6,2), CD (4,6), Пряма залежність між зростанням

1	2	3	4	5	6	7
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upsscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), %	Ефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = 0,2, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,8	Ефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = 1,18, (Uckin 1 – Uckin0) = -1,2.	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = -1,41, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,2.	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = - 0,04, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = -0,1, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) %	65	66	67	68	69
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства	не оцінюємо	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст
V	ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»					
1	1-й етап оцінки – фінансові показники, що характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
1.1	Рівень наукомісткості продукції (послуг) мережевого підприємства (Upsscinn) (%)	20,86	23,24	14,53	14,3	14
1.2	Рівень забезпечення інтелектуальним капіталом (%)	0,2	0,21	0,2	0,2	0,2
1.3	Рівень економії загальних витрат собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру за рахунок ефекту масштабу (Ecvinn), %	12	11,5	10,2	10	9,5
2	2-й етап - Оцінка впливу інноваційного потенціалу розвитку на рівень розвитку міжнародного бізнесу					
2.1	Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру в загальному обсязі збуту продукції (робіт, послуг) на міжнародних ринках (Cinnin) %	22	23	20	19	18
3	3-й етап оцінки – показники кадрової системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
3.4	Залежність рівня змін витрат на мотивацію кадрів (См) від рівня змін обсягів збуту інноваційної продукції (послуг)	См (-24,8), CD (-47,5), Пряма залежність між скороченням	См (16,6), CD (-8,3), Відсутність залежності між змінами	См (205), CD (58,1), Пряма залежність між зростанням	См (5,4), CD (1,4), Пряма залежність між зростанням	См (3,2), CD (0,1), Пряма залежність між зростанням
3.6	Вплив залежності змін наукомісткості продукції (послуг) (Upsscinn) від впровадження цільової підготовки, навчання, перепідготовки кадрів за кожним учасником мережевої структури (Uckin), %	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = - 21,58, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,3.	Ефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = 2,38, (Uckin 1 – Uckin0) = 0,4.	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = -8,71, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,6	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = - 0,23, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.	Неефективний. Upsscinn1 - Upsscinn0) = -0,3, (Uckin 1 – Uckin0) = -0,1.
4	4-й етап оцінки – показники матеріально-технічної системи, які характеризують інноваційний потенціал розвитку (в т.ч. на міжнародному ринку збуту)					
4.1	Частка обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання (Cozin) %	78	79	80	80,2	80,4
4.2	Вплив зміни частки обладнання, яке використовується для інноваційної діяльності в загальному обсязі обладнання, на зміну обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) інноваційного характеру мережевого підприємства	не оцінюємо	Відсутній позитивний вплив	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст	Позитивний вплив на ріст

Джерело: складено на основі статистичної інформації (додатки К, Л, М, Н, П)

Додаток Т1

Характеристика напрямків міжнародної діяльності ПрАТ «ДАТАГРУП» за збутом впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (експорт), тис. грн., в т.ч.:	31230,52	35051,44	50109,95	57046,92	58484,66
1.1	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Франції (експорт), тис. грн., в т.ч.:	7580	8950	11230	12540	12660
1.1.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.1.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.1.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.1.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	52	41	44	45	46
1.1.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних
1.1.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	48	59	56	55	54
1.2	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Словенії (експорт), тис. грн., в т.ч.:	8040	9060	11950	13311,92	13445
1.2.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.2.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.2.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.2.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	50	40	46	47	48
1.2.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу (програми-додатки для управління безпекою), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних
1.2.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	50	60	54	53	52
1.3	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Литви (експорт), тис. грн.	8456	9115	12078	14615	15269,66
1.3.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.3.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.3.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.3.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	54	43	45	46	47

1	2	3	4	5	6	7
1.3.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних
1.3.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	46	57	55	54	53
1.4	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Туреччини (експорт), тис. грн.	7154,52	7926,44	14851,95	16580	17110
1.4.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.4.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.4.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.4.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	55	46	46	47	48
1.4.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних	Хмарні рішення для крупного бізнесу та державного сектору (програми-додатки для медицини), повністю заміщають існуючі прототипи локальних баз даних
1.4.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик (забезпечення зв'язку), %	45	54	54	53	52

де ссо - із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збуту); боі - напряму без організаційної інтеграції

*Джерело: складено за даними підприємства*



## Додаток Т2

Характеристика напрямків міжнародної діяльності ПрАТ «НДІРЗ АТНУ»  
за збутом впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (експорт), тис. грн., в т.ч.:	6688,19	12351,6	16981,36	17540	18160
1.1	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Литви (експорт), тис. грн., в т.ч.:	1580	3015	4125	4234	4408
1.1.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.1.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.1.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.1.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	76	75	78	78,5	79
1.1.3.1.1	Вид послуг	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)
1.1.3.2	Інші види послуг, які не мають інноваційних характеристик (експертно-консультаційні послуги), %	24	25	22	21,5	21
1.2	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку Латвії (експорт), тис. грн., в т.ч.:	1620	3105	4207	4256	4394
1.2.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.2.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.2.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.2.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	76	75	78	79	79,5



1	2	3	4	5	6	7
1.4.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.4.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.4.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.4.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	76	75	78	78,3	78,5
1.4.3.1.1	Вид послуг	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)	1. Науково-технічні послуги в сфері біофізичного контролю - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність). 2. Послуги експертних оцінок щодо стану радіаційної безпеки - інноваційні послуги, які повністю заміщають існуючі прототипи послуг контролю (більш висока точність)
1.4.3.2	Інші види послуг, які не мають інноваційних характеристик (експертно-консультаційні послуги), %	24	25	22	21,7	21,5

де ссо - із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збуту); боі - напряму без організаційної інтеграції

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток ТЗ

### Характеристика напрямків міжнародної діяльності ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» за збутом впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (експорт), тис. грн., в т.ч.:	56454	66737,88	84332,8	101120,5	108140,4
1.1	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови (експорт), тис. грн., в т.ч.:	13116	16520	21140	23970	254885,4
1.1.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.1.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.1.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.1.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	28	30	36	38	40
1.1.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)
1.1.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик, %	72	70	64	62	60
1.2	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку деяких країн ЄС (експорт), тис. грн., в т.ч.:	13950	17010	22015	25860	26780
1.2.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.2.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.2.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.2.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	28	30	36	38	40
1.2.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)
1.2.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик, %	72	70	64	62	60
1.3	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку інших країн Європи (експорт), тис. грн.	12980	16060	22347	27940	29560
1.3.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.3.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.3.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.3.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	28	30	36	38	40

1	2	3	4	5	6	7
1.3.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)
1.3.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик, %	72	70	64	62	60
1.4	Обсяг збуту продукції (послуг) на ринку країн Азії (експорт), тис. грн.	16408	17147,88	18830,8	23350,5	26915
1.4.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.4.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.4.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.4.3.1	Інноваційні продукти (послуги), %, в т.ч.:	28	30	36	38	40
1.4.3.1.1	Вид продукції (послуг)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)	Бактеріальні вакцини, діагностичні препарати, лікарські препарати, медичні вироби (повністю заміщають прототипи)
1.4.3.2	Інші види продукції (послуг), які не мають інноваційних характеристик, %	72	70	64	62	60

де ссо - із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збуту); боі - напряму без організаційної інтеграції

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток Т4

Характеристика напрямків міжнародної діяльності ПАТ «Хімфармзавод  
«Червона зірка» за збутом впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Етап / показник	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг збуту продукції на міжнародних ринках (експорт), тис. грн., в т.ч.:	17610,1	23209,2	30923,4	31156	32789
1.1	Обсяг збуту продукції на ринку РФ, Білорусі, Узбекистану, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови (експорт), тис. грн., в т.ч.:	12140	16245	22116	22250	23049
1.1.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.1.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.1.3	Розподіл експорту за видами продукції, в т.ч.:					
1.1.3.1	Інноваційні продукти, %, в т.ч.:	27	20	30	31	32
1.1.3.1.1	Вид продукції	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)
1.1.3.2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	73	80	70	69	68
1.2	Обсяг збуту продукції на ринку деяких країн ЄС (експорт), тис. грн., в т.ч.:	5470,1	6964,2	8807,4	8906	9740
1.2.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.2.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.2.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.2.3.1	Інноваційні продукти, %, в т.ч.:	27	20	30	31	32
1.2.3.1.1	Вид продукції	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)	Фармацевтичні матеріали, фармацевтичні препарати (повністю заміщають прототипи)
1.2.3.2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	73	80	70	69	68

де ссо - із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збуту); боі - напряду без організаційної інтеграції

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток Т5

**Характеристика напрямків міжнародної діяльності ПАТ  
«ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» за збутом впродовж 2016-2020 рр.**

№ п/п	Етап / показник	Характеристика (ознака інноваційності)				
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг збуту продукції на міжнародних ринках (експорт), тис. грн., в т.ч.:	3708,5	3317,5	7149,25	7279,5	7390
1.1	Обсяг збуту продукції на ринку Білорусі, РФ (експорт), тис. грн., в т.ч.:	1720	1615	3590	3672	3690
1.1.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.1.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.1.3	Розподіл експорту за видами продукції, в т.ч.:					
1.1.3.1	Інноваційні продукти, %, в т.ч.:	22	23	20	19	18
1.1.3.1.1	Вид продукції	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)
1.1.3.2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	78	77	80	81	82
1.2	Обсяг збуту продукції на ринку Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туркменістану, Молдови (експорт), тис. грн., в т.ч.:	1988,5	1702,5	3559,25	3607,5	3700
1.2.1	Тип збуту (новим або постійним клієнтам)	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам	збут новим клієнтам
1.2.2	Характер збуту на міжнародних ринках	боі	боі	боі	боі	боі
1.2.3	Розподіл експорту за видами продукції (послуг), в т.ч.:					
1.2.3.1	Інноваційні продукти, %, в т.ч.:	22	23	20	19	18
1.2.3.1.1	Вид продукції	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)	Обладнання для навігації, інструменти для навігаційних вимірювань (повністю заміщають прототипи)
1.2.3.2	Інші види продукції, які не мають інноваційних характеристик, %	78	77	80	81	82

де со - із створенням структурних одиниць (представництв, дочірніх компаній, приватних представників із збутом); боі - напряму без організаційної інтеграції

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток У1

## Показники ефективності функціонування ПрАТ «ДАТАГРУП» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Темпи зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, %, в т.ч. вихідні дані:	129,5	112,2	143	113,8	102,5	-27	
1.1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, тис. грн.	31230,52	35051,44	50109,95	57046,92	58484,66	27254,1 тис. грн. (87,3%)	
1.2	Фактори впливу:							
1.2.1	Ринково-економічний фактор в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках	+5% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	-11% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	+2,5% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	-4,2% ріст цін скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-5,1% ріст скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-17,8	ДСт
1.2.2	Матеріально-технологічний фактор в сфері (зв внутрішніми даними)::							
1.2.2.1	Створення ефективної, безперервної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 70%, 30% - на спільному рівні взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	б/з	Дст
1.2.2.2	Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоєфективні технології, програми)	Створення нового програмного забезпечення (4 програми, на які зареєстровано 4 патенти)	Створення нового програмного забезпечення (5 програм, на які зареєстровано 5 патентів)	Створення нового програмного забезпечення (7 програм, на які зареєстровано 7 патентів)	Створення нового програмного забезпечення (8 програм, на які зареєстровано 8 патентів)	Створення нового програмного забезпечення (9 програм, на які зареєстровано 9 патентів)	+5 патентів	Ст
1.2.3	Маркетингово-збутовий фактор	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні державні агенти впливу на просування та збут, не досить ефективна співпраця Департаменту маркетингу та збуту і	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні державні агенти впливу на просування та збут, не досить ефективна співпраця Департаменту	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні державні агенти впливу на просування та збут, не досить ефективна співпраця Департаменту маркетингу та збуту і	-3 державних агенти впливу, скорочення періодичності коригування цін з помісячної до поквартальної	Дст



1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Фінансового підрозділу щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках)		маркетингу та збуту і Фінансового підрозділу щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках)	Фінансового підрозділу щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках)		
2	Частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі, %, в т.ч. фактори, аналогічні факторам за показником 1	4	4	5	5,1	5,2	1,2	
3	Рентабельність продажу продукції (послуг), що експортуються, % (р. 3.1 / р. 1.1 * 100), %	42,2	39,6	37,7	34,3	34,2	-8	
3.1	Прибуток від продажу продукції (послуг), що експортуються, тис. грн. (за даними підприємства), в т.ч. за рахунок:	13179,3	13880,4	18891,5	19560	20010	6830,7 тис. грн. (51,8%)	
3.1.1	Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, % (за даними підприємства) (підрозділ 2.3) (р. 3.1.1.1 – р. 3.1.1.2) / р. 3.1.1.1 * 100	21	20	18	17	17,5	-4,5	Дст
3.1.1.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (визначається за даними мережі), тис. грн.	22849,7	26463,8	38071,3	39516	40020	17170,3 тис. грн. (75,1%)	
3.1.1.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережі на міжнародних ринках (визначається за даними мережі)	18051,2	21171,1	31218,5	32810	33010	14958,8 тис. грн. (82,9%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на значення показника); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на значення показника), б/з – без змін  
Джерело: складено за даними підприємства

Додаток У2

**Показники ефективності функціонування ПрАТ «НДІРЗ АТНУ» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.**

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення , +/-	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Темпи зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, %, в т.ч. вихідні дані:	192,7	184,7	137,5	103,3	103,5	-89,2	
1.1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, тис. грн.	6688,19	12351,6	16981,36	17540	18160	11471.8 тис. грн. (171,5%)	
1.2	Фактори впливу:							
1.2.1	Ринково-економічний фактор в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках	+6,5% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+12,3% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	-9,2% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-10,8% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-10,9% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-18,6% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	Дст
1.2.2	Матеріально-технологічний фактор в сфері (за даними дод. Т)::							
1.2.2.1	Створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії (за внутрішніми даними)	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	б/з	Дст
1.2.2.2	Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми)	Відсутнє	Відсутнє	Створення 1-ї нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау)	Створення 1-ї нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау)	Створення 1-ї нової технології, яку оформлено у вигляді об'єкта промислової власності (на ноу-хау)	+3 технології	Ст
1.2.3	Маркетингово-збутовий фактор	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні приватні агенти впливу на просування та збут, не досить ефективна мережева співпраця 2-х підрозділів продажу та фінансового відділу Єдиного центру	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні приватні агенти впливу, скорочення 1-го державного агенту впливу на просування	Не досить оптимальна мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках (відсутні приватні агенти впливу, скорочення 1-го державного агенту впливу на просування та збут, не досить ефективна	-2 державних агентів впливу, -5 приватних агентів впливу, погіршення співпраці між учасниками	Дст

1	2	3	4	5	6	7	9	9
				щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках (відсутня взаємодія)	взаємодія) та збут, не досить ефективна мережева співпраця 2-х підрозділів продажу та фінансового відділу Єдиного центру щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках (відсутня взаємодія)	мережева співпраця 2-х підрозділів продажу та фінансового відділу Єдиного центру щодо коригування цін відповідно до попиту на ринках (відсутня взаємодія)		
2	Частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі, %, в т.ч. фактори, аналогічні факторам за показником 1	19	18	22	22,3	22,8	3,8	
3	Рентабельність продажу продукції (послуг), що експортуються, % (р. 3.1 / р. 1.1 * 100), %	44,4	66,3	60,5	58,8	57,9	13,5	
3.1	Прибуток від продажу продукції (послуг), що експортуються, тис. грн. (за даними підприємства), в т.ч. за рахунок:	2969,6	8189,1	10273,7	10313,5	10514,6	7545 тис. грн. (254,1%)	
3.1.1	Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, % (за даними підприємства) (формула 2.3.1) (р. 3.1.1.1 – р. 3.1.1.2) / р. 3.1.1.1 * 100	32	35	16	14,4	13,8	-18,2	Дст
3.1.1.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (за даними мережі), тис. грн.	5468,5	6403,8	7985,3	8120	8256	2787,5 тис. грн. (50,9%)	
3.1.1.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (послуг) мережі на міжнародних ринках (за даними мережі)	3718,59	4162,5	6707,66	6954,2	7115	3396,4 тис. грн. (91,3%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на значення показника); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на значення показника), б/з – без змін

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток У3

## Показники ефективності функціонування ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, +/-	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Темпи зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції, що експортується, %, в т.ч. вихідні дані:	110,2	118,2	126,4	119,9	106,9	-3,3	
1.1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, що експортується, тис. грн.	56454	66737,88	84332,8	101120,5	108140,4	51686,4 тис. грн. (91,6%)	
1.2	Фактори впливу:							
1.2.1	Ринково-економічний фактор в розрізі гнучких цін на продукцію, що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках	+7% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+7,5% (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+8% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+8,5% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+9% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+33% (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	Ст
1.2.2	Матеріально-технологічний фактор в сфері (за внутрішніми даними)::							
1.2.2.1	Створення ефективною, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії (за внутрішніми даними)	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 80%, 20% - на спільному рівні взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 78%, 22% - на спільному рівні взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 75%, 25% - на спільному рівні взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 78%, 22% - на спільному рівні взаємодії	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників – 75%, 25% - на спільному рівні взаємодії	+5% мережевої взаємодії	Ст
1.2.2.2	Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію, які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми)	Відсутнє	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	Створення нового програмного забезпечення (1 програма, на яку зареєстровано 1 патент)	Створення нового програмного забезпечення (1 програма, на яку зареєстровано 1 патент)	Створення нового програмного забезпечення (1 програма, на яку зареєстровано 1 патент)	+3 патенти, + 4 технології	Ст
1.2.3	Маркетингово-збутовий фактор (внутрішні дані)	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках	+3 державних агент впливу, 1 приватний агент впливу залучення всіх мережевих учасників в процесі консультування відділу продажу	Ст

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Частка збуту продукції на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції мережі, %, в т.ч. фактори, аналогічні факторам за показником 1	40	38	40	41,6	42,5	2,5	
3	Рентабельність продажу продукції, що експортуються, % (р. 3.1 / р. 1.1 * 100), %	79,3	75,9	82	82,5	83,1	3,8	
3.1	Прибуток від продажу продукції, що експортується, тис. грн. (за даними підприємства), в т.ч. за рахунок:	44768	50654,1	69152,9	83424,4	89864,7	45096,7 тис.грн. (100,7%)	
3.1.1	Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції на міжнародних ринках, % (за даними підприємства) (підрозділ 2.3) (р. 3.1.1.1 – р. 3.1.1.2) / р. 3.1.1.1 * 100	16,5	18	20	21	22	5,5	Ст
3.1.1.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (визначається за даними мережі), тис. грн.	13995,2	19614,4	18974,9	25390	26820	12824,8 тис.грн.(91,6%)	
3.1.1.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції мережі на міжнародних ринках (визначається за даними мережі)	11686	16083,78	15179,9	20050,6	20930	9244 тис.грн.(79,1%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на значення показника); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на значення показника), б/з – без змін

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток У4

## Показники ефективності функціонування ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Темпи зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, %, в т.ч. вихідні дані:	129	131,8	133,2	100,8	105,2	23,8	
1.1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, тис. грн.	17610,1	23209,2	30923,4	31156	32789	15178,9 тис. грн. (86,2%)	
1.2	Фактори впливу:							
1.2.1	Ринково-економічний фактор в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках	+3% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+2,5% (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+1,3% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+1,1% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+0,8% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	5,7%	Ст
1.2.2	Матеріально-технологічний фактор в сфері (за внутрішніми даними)::							
1.2.2.1	Створення ефективної, безперервної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії (за внутрішніми даними)	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	без мережевої взаємодії	Дст
1.2.2.2	Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоефективні технології, програми)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (17 технологій)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (10 технологій)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (7 технологій)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (6 технологій)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (5 технологій)	+28 технологій	Ст
1.2.3	Маркетингово-збутовий фактор (внутрішні дані)	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	б/з	Ст

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі, %, в т.ч. фактори, аналогічні факторам за показником 1	10	10	10	10	10	б/з	
3	Рентабельність продажу продукції, що експортується, % (р. 3.1 / р. 1.1 * 100), %	35,8	31	35,1	35,8	36	0,2	
3.1	Прибуток від продажу продукції, що експортується, тис. грн. (за даними підприємства), в т.ч. за рахунок:	6304,4	7194,9	10854,1	11153,8	11804	5499,6 тис. грн. (87,2%)	
3.1.1	Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції на міжнародних ринках, % (за даними підприємства) (підрозділ 2.3) (р. 3.1.1.1 – р. 3.1.1.2) / р. 3.1.1.1 *100	12,5	11	10,5	10	9,5	-3%	Дст
3.1.1.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (за даними мережі), тис. грн.	12920,8	17993,6	22423,8	22517	22705	9784,2 тис. грн. (75,7%)	
3.1.1.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції мережі на міжнародних ринках (за даними мережі)	11305,7	16014,3	20069,3	20255	20539	9233,3 тис. грн. (81,7%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на значення показника); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на значення показника), б/з – без змін

*Джерело: складено за даними підприємства*

Додаток У5

**Показники ефективності функціонування ПАТ «ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ»  
у міжнародному бізнесі впродовж 2016-2020 рр.**

№ п/п	Показник	Значення					Зміна (вплив)	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Значення, + / -	Ознака впливу факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Темпи зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, %, в т.ч. вихідні дані:	87,3	89,5	215,5	101,8	101,5	14,2	
1.1	Обсяг чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що експортуються, тис. грн.	3708,5	3317,5	7149,25	7279,5	7390	3681,5 тис. грн. (99,3%)	
1.2	Фактори впливу:							
1.1	Ринково-економічний фактор в розрізі гнучких цін на продукцію (послуги), що залежать від попиту, і які впливають на обсяги продажу на міжнародних ринках	-2% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	-2,5% скорочення цін (відсутність спільного управління цінами)	+28% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+5% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+3% ріст цін (спільна гнучка цінова політика всіх учасників)	+33,5%	Ст
1.2	Матеріально-технологічний фактор в сфері (за внутрішніми даними)::							
1.2	1. Створення ефективної, безперебійної системи постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються в умовах мережевої взаємодії (за внутрішніми даними)	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	Постачання матеріалів (послуг), необхідних для виробництва продукції (надання послуг), які експортуються без мережевої взаємодії на рівні учасників	без мережевої взаємодії	Дст
1.2	2. Створення технологічної бази, яка дає змогу створювати, випускати продукцію (послуги), які мають попит на міжнародних ринках (власні високоєфективні технології, програми)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	Створення нових технологій виробництва продукції інноваційного характеру, захищених правами на об'єкти промислової власності (на ноу-хау) (4 технології)	+16 технологій	Ст
1.2	3. Маркетингово-збутовий фактор (внутрішні дані)	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках із залученням агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках без залучення зовнішніх агентів впливу	Висока мережева організація збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках із залученням агентів впливу	+2 приватних агентів впливу, +3 державних агентів впливу	Ст



1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Частка збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках в загальному складі збуту продукції (послуг) мережі, %, в т.ч. фактори, аналогічні факторам за показником 1	25	25	25	25	25	б/з	
3	Рентабельність продажу продукції (послуг), що експортуються, % (р. 3.1 / р. 1.1 * 100), %	26,1	19,5	31,5	32	32,4	6,3%	
3.1	Прибуток від продажу продукції (послуг), що експортується, тис. грн. (за даними підприємства), в т.ч. за рахунок:	967,9	646,9	2252	2329,4	2394,4	1426,5 тис.грн. (147,4%)	
3.1.1	Вплив економічного фактору економії транзакційних витрат від мережевої взаємодії щодо виробництва, збуту продукції (послуг) на міжнародних ринках, % (за даними підприємства) (підрозділ 2.3) (р. 3.1.1.1 – р. 3.1.1.2) / р. 3.1.1.1 *100	12	11,5	10,2	10	9,8	-2,2%	Дст
3.1.1.1	Сума обсягів виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) кожного з учасників мережі за ринковими цінами на міжнародних ринках (визначається за даними мережевого підприємства), тис. грн.	3114,3	3017,6	5453,5	5476	5480	2365,7 тис.грн. (147,4%)	
3.1.1.2	Загальний обсяг виробничої собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) мережі на міжнародних ринках (визначається за даними мережевого підприємства)	2740,6	2670,6	4897,25	4928	4941	2200,4 тис.грн. (80,3%)	

де Ст – фактор стимулятор (позитивний вплив на значення показника); Дст – фактор дестимулятор (негативний вплив на значення показника), б/з – без змін

*Джерело: складено за даними підприємства*





## Додаток ФЗ

**Схема мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ  
«ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК» на міжнародних ринках в 2016 р., 2017 р.,  
2020 рр.**

2016 р.		
Відділ продажу (10 підрозділів) → Дослідницько-технічно-виробничий відділ (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 8 державних агенти (деяких країн ЄС, інших країн Європи, Азії, РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови), 8 приватних агентів (1 з України, 7 з країн, до яких здійснювався експорт) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	→	Участь Дослідницько-технічно-виробничого відділу (на загальному рівні) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
Відділ продажу (10 підрозділів) → Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
2017 р.		
Відділ продажу (10 підрозділів) → Дослідницько-технічно-виробничий відділ (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 9 державних агенти (деяких країн ЄС, інших країн Європи, Азії, РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови), 8 приватних агентів (1 з України, 7 з країн, до яких здійснювався експорт) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-технічно-виробничого відділу (всі учасники) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
Департамент маркетингу та збуту → Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки новим клієнтам		
2018 р.		
Відділ продажу (10 підрозділів) → Дослідницько-технічно-виробничий відділ (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 9 державних агенти (деяких країн ЄС, інших країн Європи, Азії, РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови), 9 приватних агентів (1 з України, 8 з країн, до яких здійснювався експорт) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-технічно-виробничого відділу (всі учасники) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
Департамент маркетингу та збуту → Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
2019 р.		
Відділ продажу (10 підрозділів) → Дослідницько-технічно-виробничий відділ (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 10 державних агенти (деяких країн ЄС, інших країн Європи, Азії, РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови), 9 приватних агентів (1 з України, 8 з країн, до яких здійснювався експорт) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-технічно-виробничого відділу (всі учасники) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
Департамент маркетингу та збуту → Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
2020 р.		
Відділ продажу (10 підрозділів) → Дослідницько-технічно-виробничий відділ (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 1 державних агенти (деяких країн ЄС, інших країн Європи, Азії, РФ, Білорусі, Казахстану, Грузії, Молдови), 9 приватних агентів (1 з України, 8 з країн, до яких здійснювався експорт) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-технічно-виробничого відділу (всі учасники) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
Департамент маркетингу та збуту → Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		

*Джерело: складено за даними підприємства*

### Схема мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» на міжнародних ринках в 2016-2020 рр.

2016 р.
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Науковий відділ (всі структурні учасники), Виробничий відділ (всі структурні учасники) (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)
↓
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)
↓
2017 р.
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Науковий відділ (всі структурні учасники), Виробничий відділ (всі структурні учасники) (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)
↓
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)
↓
2018 р.
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Науковий відділ (всі структурні учасники), Виробничий відділ (всі структурні учасники) (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)
↓
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)
↓
2019 р.
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Науковий відділ (всі структурні учасники), Виробничий відділ (всі структурні учасники) (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)
↓
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)
↓
2019 р.
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Науковий відділ (всі структурні учасники), Виробничий відділ (всі структурні учасники) (на загальному рівні) (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця
↓
Комерційний відділ (3 підрозділи з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)
↓
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)

*Джерело: складено за даними підприємства*

## Додаток Ф5

**Схема мережевої організації збуту продукції (послуг) ПАТ  
«ЕЛЕКТРОВИМІРЮВАЧ» на міжнародних ринках в 2016-2020 рр.**

2016 р.		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Дослідницько-виробничий відділ (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
↓		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
↓		
2017 р.		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Дослідницько-виробничий відділ (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
↓		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
↓		
2018 р.		
↓		
Єдиний центр (керівництво) → 1 державний агент України, 1 державний агент Грузії, 2 приватних агентів (1 з України, 1 з Білорусі) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-виробничого відділу (на рівні всіх учасників) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Дослідницько-виробничий відділ (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
↓		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
↓		
2019 р.		
↓		
Єдиний центр (керівництво) → 2 державних агенти України, 1 державний агент Грузії, 2 приватних агентів (1 з України, 1 з Білорусі) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-виробничого відділу (на рівні всіх учасників) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Дослідницько-виробничий відділ (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
↓		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		
↓		
2020 р.		
↓		
Єдиний центр (керівництво) → 3 державних агенти України, 1 державний агент Грузії, 2 приватних агентів (1 з України, 1 з Білорусі) (щодо участі у галузевих виставках, просування продукції (послуг)) – державно-приватне партнерство	↔	Участь Дослідницько-виробничого відділу (на рівні всіх учасників) при подальшому консультуванні потенційних клієнтів, яких залучено завдяки впливу агентів → гнучка, успішна мережева взаємодія
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Дослідницько-виробничий відділ (щодо споживчих, технічних характеристик продукції, що експортується) → гнучка співпраця		
↓		
Відділ збуту (5 підрозділів з продажу продукції) ↔ Фінансовий відділ Єдиного центру (співпраця щодо коригування цін відповідно до попиту на міжнародних ринках на продукцію, яка експортується)		
↓		
Збут продукції (послуг) на міжнародні ринки (новим клієнтам)		

*Джерело: складено за даними підприємства*