

УДК 338.48

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКСПЕРТНИХ ГРУП ЯК
ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Дикань О.В., д.е.н., професор,
Косінцева П.Ю., аспірантка (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено умови та особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. Встановлено, що загострення воєнного конфлікту ускладнює й без того непрості умови ведення бізнесу, обумовлені цифровою трансформацією світової економіки та становленням концепції «Індустрія 4.0». З'ясовано, що наразі своєчасним є пошук нових дієвих факторів забезпечення розвитку українського бізнесу. Доведено доцільність формування стратегічних експертних груп в межах сучасних підприємств, виділено особливості та етапи їх формування. Визначено, що результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів є повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання відповідно до принципів концепції «Індустрія 4.0» та своєчасне техніко-технологічне оновлення його виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення її вартості, швидке постачання продукції та інше.

Ключові слова: стратегічні експертні групи, цифровізація, Індустрія 4.0, суб'єкти господарювання, людський капітал, ефективність.

**FORMATION OF STRATEGIC EXPERT GROUPS
AS A FACTOR FOR ENSURING THE DEVELOPMENT
OF DOMESTIC BUSINESS ENTITIES**

***Dykan O.V., Doctor of Economics, Professor,
Kosintseva P. Yu., graduate student (USURT)***

The article examines the conditions and peculiarities of the functioning of domestic business entities. It has been established that the aggravation of the military conflict complicates the already difficult conditions of doing business due to the digital transformation of the world economy and the emergence of the concept of Industry 4.0. It has been found that currently it is timely to search for new effective factors to ensure the development of Ukrainian business. The expediency of forming strategic expert groups within modern enterprises has been proven. The stages of formation of this kind of groups are highlighted. The peculiarities of their creation are highlighted: when creating a group, it is worth focusing not only on the qualitative, but also on the quantitative composition and number of participants, taking into account the complexity of the tasks and the volume of work; involve participants of different age, professional and competence characteristics to work in a group; it is necessary to check and clarify whether all members of the group understood the main goal of teamwork and, in particular, each - the task set before him; it is worth deciding in advance and choosing effective methods of working in a team, thanks to which participants would like to work cohesively, together for a common result and the achievement of the main goal; all group members must be provided with the necessary documentation, information and resources; an important criterion of an effective strategic group is the timeliness of receiving messages and new information about the conditions and circumstances of a problematic situation or task; the strategic group of experts needs to decide on priority tasks and discuss their implementation in detail in the team; it is necessary to clearly distribute tasks between team members and plan the sequence of actions, separating each stage of work and the time spent on their implementation, as well as the peculiarities of compliance with stipulated and established deadlines; the team leader should effectively use the potential of each employee and track a possible change in the roles of team members; team members must be able to listen to their teammates and identify their suggestions; the team must possess and create only a positive and favorable atmosphere for teamwork (absence of emotionality, manifestation of mutual assistance and trust); the team leader must have the skills to resolve conflicts for the comfortable and pleasant work of its members, as well as the ability to overcome and solve problems related to the passive work of individual team members; criticism of opinions expressed by a team member should not turn into criticism and condemnation of teammates, consensus should be reached; the manifestation of rivalry should be only in the form of a competition for the achievement of better ideas by the team; group members must adhere to the rules and norms established by the team and behave quite carefully; the group of experts must propose and develop an effective and efficient solution, and therefore should not be satisfied with one solution, but develop several alternatives first. It was determined that the result of teamwork and the creation of the most strategic group of experts is the full and timely achievement of the established strategic guidelines for the development of the business entity in accordance with

the principles of the "Industry 4.0" concept and the timely technical and technological renewal of its production base, the development of human capital, and an increase in the level of competitiveness, increasing labor productivity, improving product quality, reducing its cost, fast delivery of products, and more.

Key words: *strategic expert groups, digitalization, Industry 4.0, business entities, human capital, efficiency.*

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання неможливий без врахування базових положень стратегічного управління, особливо сьогодні, коли маємо справу з кардинальними змінами факторів внутрішнього, а перед усім, зовнішнього середовища. Перш за все, мова йдеться про трансформацію макросередовища, обумовленою пануванням в світовій економіці процесів глобалізації, екологізації, цифровізації, інтелектуалізації та повсякчасним впровадженням засад концепції «Індустрія 4.0». Панування даних процесів вимагає від підприємств України якісного інноваційного оновлення, інтелектуального розвитку виробничої складової та людського капіталу, що в свою чергу унеможлиблюється впровадженням в нашої державі воєнного стану та відповідною негативною зміною умов ведення вітчизняного бізнесу. Забезпечення ефективності господарювання вітчизняних підприємств, не зважаючи на наявні ускладнення, можливо лише за рахунок формування дієвої стратегії розвитку, а також створення стратегічних експертних груп, як основи забезпечення її своєчасної та якісної реалізації. Враховуючи зазначене на сьогодні вкрай важливо визначити особливості формування стратегічних експертних груп та визначення їх впливу на результати діяльності суб'єктів господарювання і розвиток людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці забезпечення розвитку вітчизняних підприємств, а також дослідженню окремих факторів їх господарювання, присвячено наукові

праці багатьох вчених, серед яких: Панченко С., Дикань В., Шраменко О., Полякова О., Уткіна Ю., Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Толстова А. та ін. [1-6]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у визначенні факторів сталого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування дієвого інструментарію, що враховував би сучасні умови господарювання.

Метою наукової статті є дослідження особливостей формування стратегічних експертних груп як фактору забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні найбільш вагомим концепцією розвитку світової економіки та суспільства, що гармонійно поєднує в собі майже всі вищезазначені мега-тренди розвитку (екологізації, цифровізації, інтелектуалізації та ін.), є "Індустрія 4.0", яка вперше була сформульована в квітні 2011 року на Ганноверській промисловій виставці-ярмарці (Hannover Messe) Х. Кагерманном, В. Лукасом, В. Вальстером [7] та була основною темою 46-го Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) в Давосі, що відбувся в січні 2016 року [8].

Індустрія 4.0 була ініційована федеральним урядом Німеччини як стратегічний план розвитку економіки країни з метою глибокої імплементації інформаційно-комунікаційних засобів та технологій у промисловість шляхом підключення усіх компонент виробництва (обладнання, продукції тощо) до загальної глобальної мережі обміну даними [7].

Відповідно до даної концепції очікується перехід від звичайної автоматизації виробництва, використання інформаційних технологій у виробництві (що були стрижнем третьої промислової революції) до об'єднання в мережу ресурсів, інформаційних потоків, об'єктів та людини [8].

Таким чином, сутність Індустрії 4.0 полягає в тому, що усі фізичні об'єкти будуть певним чином постійно підключені до єдиної світової мережі — Індустріального Інтернету (Інтернету речей на промисловому рівні), з метою обміну інформацією між ними без посереднього залучення до цього людини [9]. Індустрія 4.0 вважається четвертою промисловою революцією, яка вже сьогодні відбувається в найбільших економіках світу, зокрема, США та Німеччині, а її рушійною силою є великі промислові компанії та наукові центри [9].

Дослідження дефініцій поняття «Індустрія 4.0» [7-10] дозволила дійти висновку, що це новий підхід до процесу виробництва, в основі якого покладено масову інтеграцію інформаційних технологій у промисловість, що забезпечує автоматизацію виробничих і бізнес-процесів, а також надає можливість використовувати штучний інтелект. Четверта промислова революція стала логічним етапом, спричиненим технічним прогресом сучасного світу. На сьогодні характерними технологіями Індустрії 4.0 є: машинні обчислення та автоматизація, відновлювана енергетика, біотехнології, робототехніка, штучний інтелект, блокчейн, 3D-друк, інтернет-речей [10]. Крім того, суттєвою відмінністю Індустрії 4.0 є не лише еволюція традиційної промислової автоматизації та черговий етап розвитку цифровізації, а також якісна зміна управління і створення нових бізнес-моделей на підприємствах, що базується на гармонійному поєднанні в єдину мережу:

- ресурси;

- інформаційні потоки;
- виробничі об'єкти;
- людина.

Проте, окрім переваг розвитку, які забезпечує дана концепція, вона несе й безліч проблемних питань у впровадженні і розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, адже Індустрія 4.0 – це довгий шлях трансформацій, а не декілька нових інноваційних проєктів, крім того для застосування штучного інтелекту потрібно ретельно розроблена та своєчасно реалізована цілісна стратегія техніко-технологічного оновлення сформована з урахуванням всіх умов ведення бізнесу, що перед усім ґрунтується на людському капіталі, як основі забезпечення своєчасної та якісної реалізації будь-якої стратегії.

Щодо сучасних умов господарювання, то український бізнес сьогодні опинився в умовах катастрофічних змін причинених воєнними діями в державі. Економіка України зазнає колосальних збитків від збройної агресії. Річний прогноз падіння реального ВВП 2022 року становить 33-35%. Інфляція сягає близько 30%. Економічна активність України сильно постраждала через знищення виробничих потужностей, збитки, заподіяні також й сільськогосподарським угіддям. Колосальні пошкодження інфраструктури, а останнім часом й енергетичної, що теж негативно впливає на економічну ситуацію. Проблеми спостерігаються й на ринку праці, це пов'язано із змінами в обсязі та складі робочої сили через велику зовнішню міграцію та мобілізацію. Значно знизилася реальна заробітна плата [8].

Навіть у IT-сфері навантаження на одну вакансію зростає (кількість вакансій знижується, тоді як кількість резюме стабільно зростає), що може бути пов'язано з релокацією роботодавців за кордон (за опитуванням, 42% IT-фірм провели її повністю або частково) [8]. Все це закладає ризики для післявоєнного

відновлення та можливості повноцінної реалізації зазначених світових імператив розвитку економіки.

Отже, в сучасних умовах господарювання українського бізнесу, що сьогодні функціонує в умовах кардинальних трансформацій світової та вітчизняної економіки, а також загострення воєнного конфлікту, саме від своєчасного та якісного розвитку людського капіталу залежить розвиток економіки України. Саме тому вирішення цих та інших питань неможливе без формування стратегічних експертних груп в межах кожного із вітчизняних суб'єктів господарювання. Даний колектив повинен складатись з учасників різного роду досвідом та навичками роботи з метою їх залучення до реалізації різноманітних нештатних ситуацій, що можуть виникнути під час виконання встановлених завдань.

Результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів в організації, перш за все повинно стати повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку щодо впровадження положень концепції Індустрія 4.0, а також відповідне техніко-технологічне оновлення виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та зменшення її вартості, швидке постачання товарів, послуг тощо.

Дану групу слід включати в структуру суб'єкта господарювання. Проте слід мати на увазі, що впровадження такого роду груп призводить до змін в структурі суб'єкта господарювання. До таких змін має бути підготовлено весь колектив: від керівництва до звичайних працівників. У той самий час підприємство, що має у своїй структурі групу експертів з Індустрії 4.0, в такий спосіб може забезпечити розвиток людського капіталу та стимулювати зростання творчого

потенціалу і креативного мислення у працівників. Для виконання всіх покладних завдань стратегічна група повинна бути забезпечена всіма видами необхідних ресурсів, у тому числі й інформаційними.

Формування стратегічних експертних груп, щодо забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0, може бути ефективним засобом у забезпеченні організаційної продуктивності та задоволення досить важливих та вагомих особистих потреб її учасників, наприклад, можна стати комунікабельним учасником команди, стимулювати нововведення та змін у процесах реалізації положень Індустрії 4.0. Експерт у процесі виконання командної роботи може набути організаційних здібностей з управління певними виробничими процесами, що неможливо засвідчити під час індивідуального виконання завдання.

При формуванні формування стратегічних експертних груп на великих підприємствах слід мати на увазі, що їх можна виділити декілька поділяючи їх за різновидами:

1) робочі групи – забезпечують виконання основних положень стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

2) проектні групи – їх краще формувати під час виконання проектів на довгострокову перспективу;

3) паралельні групи – формуються з метою вирішення певних тимчасових питань;

4) групи управління – координують та забезпечують реалізацію стратегії розвитку в структурних одиницях бізнесу.

Окреслимо етапи формування стратегічних експертних груп, щодо забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0, поділивши її на певні типи та організаційні процеси командної роботи:

1) на першому етапі відбувається створення, зародження ідеї щодо формування групи, зазвичай, на підприємстві відбувається виділення нової

сфери діяльності відповідно до стратегії впровадження положень Індустрії 4.0, а тому перед суб'єктом господарювання виникає необхідність вирішення важливого завдання, можливо навіть проблемної ситуації. Саме на цьому етапі керівництвом офіційно приймає рішення щодо формування стратегічної групи;

2) другий етап передбачає формування самої групи, а також визначення її кількісного та якісного складу, підбір учасників команди, які мають відповідати встановленим вимогам. Цей етап характеризується організаційними аспектами. Відбувається обговорення всіх умов та комплексних питань організації або командної роботи;

3) адаптація колективу в групі відбувається на третьому етапі. Якщо працівники звикли виконувати індивідуальні завдання та покладатися лише на свої сили, вміння та здібності, то цей етап сприяє подоланню індивідуалізму та об'єднує учасників стратегічної групи щодо виконання поставлених цілей разом. Варто зазначити, що підбір учасників до команди (укомплектування групи) може здійснюватися на цьому етапі, відбувається знайомство з новими учасниками, їх зближення, спостереження та демонстрація можливостей роботи в команді новими учасниками. Визначається необхідність залучення до командної роботи додаткових учасників;

4) четвертий етап передбачає формування професійних відносин учасників командної роботи, усвідомлення спільної роботи для досягнення спільної мети стабілізує колектив, і відповідно формуються певні норми поведінки у стратегічній групі. На цьому ж етапі обираються методи роботи, які сприяють командному духу та згуртованості колективу для досягнення високих результатів;

5) згуртованість колективу в командній роботі та формування сприятливого соціально-психологічного

клімату досягається на п'ятому етапі, на цьому ж етапі можна досягти синергетичного ефекту від роботи в стратегічній групі та ефективної комунікації учасників колективу.

Крім того при формуванні стратегічної групи експертів для вирішення проблемних питань із забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0 слід мати на увазі:

- при створенні групи варто орієнтуватися не лише на якісний, але й кількісний склад та кількість учасників, враховуючи складність завдань та обсяг роботи;

- залучати до роботи в групі учасників різних за віковими, професійними та компетентнісними характеристиками;

- потрібно перевіряти та уточнювати, чи всі учасники групи зрозуміли основну мету командної роботи і, зокрема, кожен - поставлене перед ним завдання;

- варто заздалегідь визначитися та вибрати ефективні методи роботи у команді, завдяки яким учасникам хотілося б працювати згуртовано, разом на загальний результат та досягнення основної поставленої мети;

- всі учасники групи мають бути забезпечені необхідною документацією, інформацією та ресурсами;

- важливим критерієм ефективної стратегічної групи є своєчасність отримання повідомлень та нової інформації про умови та обставини проблемної ситуації чи завдання;

- стратегічній групі експертів потрібно визначитися з пріоритетними завданнями та детально обговорити їх виконання у колективі;

- потрібно чітко розподілити завдання між учасниками командної роботи та спланувати послідовність дій, відокремлюючи кожен етап робіт та витрати часу на їх виконання, а також особливості дотримання обумовлених та встановлених термінів;

- керівнику команди варто ефективно використати потенціал кожного працівника та відстежувати можливу зміну ролей учасників командної роботи;

- члени колективу повинні вміти слухати своїх партнерів по команді та виявляти запропоновані ними пропозиції;

- команда повинна володіти та створювати лише позитивну та сприятливу атмосферу для командної роботи (відсутність емоційності, прояв взаємодопомоги і довіри та ін.);

- керівник групи повинен мати навички вирішення конфліктів для комфортної та приємної роботи її членів, а також уміння подолати та вирішити проблеми, пов'язані з пасивною роботою окремих учасників командної роботи;

- критика висловлених думок учасником команди не повинна переходити в критику та засудження колег по команді, варто досягати консенсусу;

- прояв суперництва має бути лише у вигляді змагання для досягнення кращих ідей командою;

- учасники групи повинні дотримуватись правил і норм, встановлених командою, та поводитися досить обачно;

- група експертів має запропонувати та виробити дієве і ефективне рішення, а тому не слід задовольнятися одним рішенням, а виробити спочатку декілька альтернативних.

Висновки. Дослідження умов та особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання дозволило дійти висновку, що загострення воєнного конфлікту ускладнює й без того нелегкі сучасні умови ведення бізнесу обумовлені цифровою трансформацією світової економіки та становленням концепції «Індустрія 4.0». Це вимагає пошуку нових дієвих факторів забезпечення розвитку українського бізнес-одиниць. Доведено доцільність формування стратегічних експертних груп в межах сучасних підприємств, виділено

особливості та етапи їх формування. Визначено, що результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів є повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання відповідно до принципів концепції «Індустрія 4.0» та своєчасне техніко-технологічне оновлення його виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення її вартості, швидке постачання продукції та інше.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

2. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

3. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283 – 291.

4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносин: Підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.

5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

6. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

7. Що таке Індустрія 4.0? Цифри і факти. URL: <http://holzex.ua/chto/takoe/industriya/4/0/tsifryi/faktyi/>.

8. Шварцкопф Т. Індустрія 4.0 – стратегія підтримки інноваційної промисловості. URL: www.kvs.spb.ua/userfiles/003.pdf.

9. Як нам розпочати четверту промислову революцію. Режим доступу: <http://www.ds/news.ua/future/kak/nam/nachat/chetvertuyu/promysh/lennuyu/revolyutsiyu/05092015101200>.

10. Індустрія 4.0. URL: <https://koeebox.com/ua/terminy-i/industrija-4-0/>.

11. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=4.

REFERENCES

1. Panchenko S. V., Dykan V. L., Shramenko O. V., Poliakova O. M., Utkina Yu. M. (2018), *Pidpriemnytstvo. Realizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh* [Entrepreneurship. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions], USURT, Kharkiv, Ukraine. 241 p.

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018), *Osnovy biznesu* [Business basics], USURT, Kharkiv, Ukraine. 290 p.

3. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64, P. 283 – 291.

4. Grishnova O.A. (2004) *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyn* [Labor economics and social and labor relations]. K.: Znannia, 535 p.

5. Grishnova O. A. (2001) *Lyuds'kyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training]. K: Knowledge, KOO, 254 p.

6. Lych V. M. (2009) *Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya: monohrafiya* [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction: monograph]. K.: KNUBA, 224 p.

7. *Shcho take Industriya 4.0? Tsyfry i fakty* [What is Industry 4.0? Figures and facts]. URL: <http://holzex.ua/chto/takoe/industriya/4/0/tsifry-i/fakty/>.

8. Schwarzkopf T. *Industriya 4.0 – stratehiya pidtrymky innovatsiynoyi promyslovosti* [Industry 4.0 – a strategy for supporting innovative industry]. URL: www.kvs.spb.ua/userfiles/003.pdf.

9. *Yak nam rozpochaty chetvertu promyslovu revolyutsiyu* [How do we start the fourth industrial revolution]. URL: <http://www.ds/news.ua/future/kak/nam/nachat/chetvertuyu/promysh/lennuyu/revolyutsiyu/05092015101200>.

10. *Industriya 4.0*. [Industry 4.0]. URL: <https://koeebox.com/ua/terminy-i/industrija-4-0/>.

11. *Natsional'nyy bank Ukrainy. Inflyatsiynyy zvit*. [National Bank of Ukraine. Inflation report]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=4.