

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

країни СНД і країни, що розвиваються. Серйозні соціально-економічні й структурні перетворення спроможні перевести сільське господарство і виробництво продовольства в розряд високоефективних галузей, що будуть визначати, поряд з іншими, експортний профіль країни в системі міжнародного поділу праці.

Сфера послуг, в тому числі патентно-ліцензійна торгівля, ноу-хау, інжиніринг, туризм, можуть стати третім напрямком при формуванні експортного сектору.

Об'єктивною основою ефективної розбудови зовнішньоекономічного сектору є формування системи зовнішньоекономічної інфраструктури, її необхідно доповнити за рахунок комерційних банків, міжнародної фондової і товарної бірж, транснаціональних банків, консалтингових і аудиторських фірм, лізингових і венчурних підприємств тощо.

Таким чином, першочергове завдання розвитку зовнішньоекономічних відносин на рівні регіону має бути спрямоване на формування умов, які сприяють розвитку експортоорієнтованого виробництва продукції, передусім високого ступеня обробки і надходженню іноземних інвестицій до економіки регіону. Тому активізація міжнародних економічних зв'язків має спиратись на продуману структурну й промислову політику при оптимальному поєднанні заходів лібералізації і протекціонізму на кожному етапі їх розвитку.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Білорус О.Г. Глобальні трансформації і стратегії розвитку. - НАН України. Інститут світової економіки і міжнародних відносин. – К., 2003. – 416 с.
2. Власюк О.О. Розвиток зовнішньої торгівлі України та її економічна безпека / В.Г. Андрійчук, О.О. Власюк, А.І. Мокій, В.П. Тітаренко [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://old.niss.gov.ua/book/Vlasjuk/index.htm>
3. Зиновьев, Ф.В. Международная экономическая деятельность Украины: учеб. пособ. под ред. проф. Ф.В. Зиновьева. - Сим-поль: Таврия, 2005. -256 с.
4. Головне управління статистики в Донецькій області [Електронний ресурс]. – Електрон. стат. данні – Режим доступу: <http://donetskstat.gov.ua/statinform/index.php> – Назва з домашньої сторінки

### ІННОВАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ В ОПЕРАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

**Бслявцев М.І.**, к.е.н., професор, Донецький національний університет (Україна)

**Зайцева А.М.**, к.е.н., доцент, Донецький національний технічний університет (Україна)

**Кочубей К.В.**, менеджер з бізнес-адміністрування (Україна)

#### **Бслявцев М.І., Зайцева А.М., Кочубей К.В. Інноваційні особливості управління інтеграцією підприємств в операційні системи електронного бізнесу.**

Проведено узагальнення теорії існуючих операційних систем і практики їх застосування у підприємницькій діяльності на основі можливостей технологій електронного бізнесу. Визначені переваги та недоліки трьох основних операційних систем: об'ємно-календарне планування MPS, система планування потреби в матеріалах MRP, системи планування ресурсів підприємства ERP.

В роботі обґрунтовано, що електронний бізнес повинен бути орієнтований на управління процесами, а не функціями підприємства. Перехід підприємств до застосування технологій та методів електронного бізнесу повинен супроводжуватись переходом до процесно-орієнтованого управління. По суті, і електронний бізнес, і управління процесами для сучасних підприємств є напрямками для вдосконалення управління підприємством.

Вказані стримуючі фактори розвитку електронного бізнесу в Україні. Електронний бізнес починає виходити за рамки автоматизації бізнес-процесів і направлений, в більшій мірі, на управління та оптимізацію способів ведення бізнесу. По суті, електронний бізнес допомагає більш ефективно використовувати ресурси в конкурентній боротьбі. Тому його необхідно розглядати не просто як інновацію, а як нову організаційну форму ведення бізнесу, що сприяє трансформації економічних систем. Виходячи з того, що сьогоднішні економічні зміни мають глобальний характер і ринкові умови насичені багатьма перехідними процесами, технології електронного бізнесу є важливим інструментом для розвитку економіки в цілому.

Розроблені теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інтеграції вітчизняних підприємств в операційні системи електронного бізнесу. Запропоновані шляхи управління інтеграцією підприємств в системи е-бізнесу через їх поєднання з внутрішньою інформаційною системою підприємства класу ERP.

**Ключові слова:** стратегія, операційна система, інтернет, електронний бізнес, ринок, інтеграція, виробництво, електронна комерція.

**Белявцев М.И., Зайцева А.М., Кочубей К.В. Инновационные особенности управления интеграцией предприятий в операционные системы электронного бизнеса.**

Проведено обобщение теории существующих операционных систем и практики их применения в предпринимательской деятельности на основе возможностей технологий электронного бизнеса. Определены достоинства и недостатки трех основных операционных систем: объемно-календарное планирование MPS, система планирования потребности в материалах MRP, система планирования ресурсов предприятия ERP.

В работе обосновано, что электронный бизнес должен ориентироваться на управление процессами, а не на функции предприятия. Переход предприятий к применению технологий и методов электронного бизнеса должен сопровождаться переходом к процессно-ориентированному управлению. По сути, и электронный бизнес, и управление процессами для современных предприятий является направлениями усовершенствования управления предприятием.

Указаны сдерживающие факторы развития электронного бизнеса в Украине. Электронный бизнес начинает выходить за рамки автоматизации бизнес-процессов и направлен, в большей мере, на управление и оптимизацию способов ведения бизнеса. В сущности, электронный бизнес помогает более эффективно использовать ресурсы в конкурентной борьбе. Поэтому его необходимо рассматривать не просто как инновацию, а как новую организационную форму ведения бизнеса, который способствует трансформации экономических систем. Исходя из того, что сегодняшние экономические изменения имеют глобальный характер и рыночные условия насыщенные многими переходными процессами, технологии электронного бизнеса являются важнейшим инструментом для развития экономики в целом.

Разработаны теоретические и практические рекомендации по усовершенствованию управления интеграцией отечественных предприятий в операционные системы электронного бизнеса. Предложены пути управления интеграцией предприятий в системы е-бизнеса через их сочетание с внутренней информационной системой предприятия класса ERP.

**Ключевые слова:** стратегия, операционная система, интернет, электронный бизнес, рынок, интеграция, производство, электронная коммерция.

**Byelyavtsev M, Zaitseva A., Kochubey K. Innovative features of integration management companies in operating systems of e-business.**

Generalization of theory of the existent operating systems and practice of their application is conducted in entrepreneurial activity on the basis of possibilities of technologies of electronic business. Dignities and lacks of three basic operating systems are certain: the master production

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

schedule (MPS), material requirements planning (MRP), enterprise requirements planning (ERP).

Electronic business must be oriented on a management processes, but not on the function of enterprise grounded in this work. Passing of enterprises to application of technologies and methods of electronic business must be accompanied passing to the processno-oriented management. In fact, both electronic business and management processes for modern enterprises are directions of improvement of management an enterprise.

The retentive factors of development of electronic business are indicated in Ukraine. Electronic business begins to be beyond automation of biznes-processov and directed, in a greater measure, on a management and optimization of methods of conduct of business. In essence, electronic business helps more effectively to use resources in competitive activity. Therefore he must be examined not simply as an innovation, but as new organizational form of conduct of business which is instrumental in transformation of the economic systems. Coming from that global character and market conditions have today's economic changes saturated many transients, technologies of electronic business are a major instrument for development of economy on the whole.

Theoretical and practical recommendations are developed on the improvement of management integration of domestic enterprises in the operating systems of electronic business. Offered ways of management integration of enterprises in the systems of e-business through their combination with the internal informative system of enterprise of class of ERP.

**Keywords:** strategy, operating system, internet, electronic business, market, integration, production, electronic commerce.

**Постановка проблеми.** В умовах зміни економічних систем потреба в інформаційних ресурсах стає пріоритетною, особливо, враховуючи зміни в стосунках між учасниками ринку не тільки на макроекономічному, але й мікроекономічному рівні. Істотні зміни на ринках потребують від підприємств переосмислення та перегляду існуючих стратегій або переходу до нових. Перш за все, це орієнтація на забезпечення довгострокового перебування на ринках, що вимагає застосування інформаційних технологій та, зокрема, мережі Інтернет.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні проблеми функціонування підприємницьких організацій у сфері електронного бізнесу отримали відзеркалення в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: І. Балабанова, А. Берко, А. Вакулєнка, В. Желіховського, Ю. Жвалюка, Е. Ілайсса, А. Кантаровича, Д. Козьє, Б. Коліна, М. Макарової, Н. Меджибовської, А. Морозова, М. Садового, В. Плескач, Т. Тардаскіної, І. Успенського, В. Царьова, О. Юдіна, А. Юрасова та ін.

Вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності мають незначний досвід у використанні можливостей технологій електронного бізнесу та інтернет-маркетингу і, як наслідок, програють конкурентну боротьбу. Тому **мета статті** – проаналізувати існуючі операційні системи та допомогти організаціям та підприємствам використовувати мережу Інтернет та технології електронного бізнесу для підвищення ефективності їх діяльності.

**Результати дослідження.** У багатьох країнах світу інформаційна діяльність є одним з важливих елементів ринкової інфраструктури з обслуговування, розвитку та реалізації ринкових відносин і також є самостійною галуззю ринку. Інформаційна сфера поступово стає фундаментальним базисом всіх видів економічної діяльності.

Ринок електронного бізнесу слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів: електронного маркетингу, електронної комерції та електронного постачання. Відповідно і внутрішні бізнес-процеси необхідно аналізувати враховуючи напрямки електронного розвитку підприємства. Підприємства як учасники електронного ринку можуть інтегруватися у світові економічні процеси лише за умови використання автоматизованих систем управління підприємством (АСУП) у власній операційній діяльності. В залежності від масштабів виробництва чи завдань, які ставляться при аналізі взаємозв'язків бізнес-процесів, логістики, планування та управління матеріалами, продажів та їх фінансових результатів АСУП можна представити як набір моделей управління, які ефективно реалізують зміни в бізнес-процесах підприємства.

Першою моделлю АСУП було об'ємно-календарне планування MPS (Master Production Schedule). В його основі лежало планування продажів по календарних періодах з відповідним поповненням запасів та оцінкою фінансових результатів. Досить непогано обслуговуючи виробничі процеси невеликих за обсягами підприємств, MPS виявилася неготовою до прогнозування необхідних обсягів та термінів постачання товарів чи комплектуючих для крупних чи навіть середніх за масштабами підприємств. Це виражалось в неможливості визначення страхових запасів комплектуючих, тобто мінімально необхідної їх кількості в конкретний календарний період.

Розв'язати ці завдання змогла система планування потреби в матеріалах MRP (Material Requirements Planning), що дозволяла, спираючись на дані об'ємно-календарного планування MPS, формувати замовлення на необхідні матеріали (рис. 1).

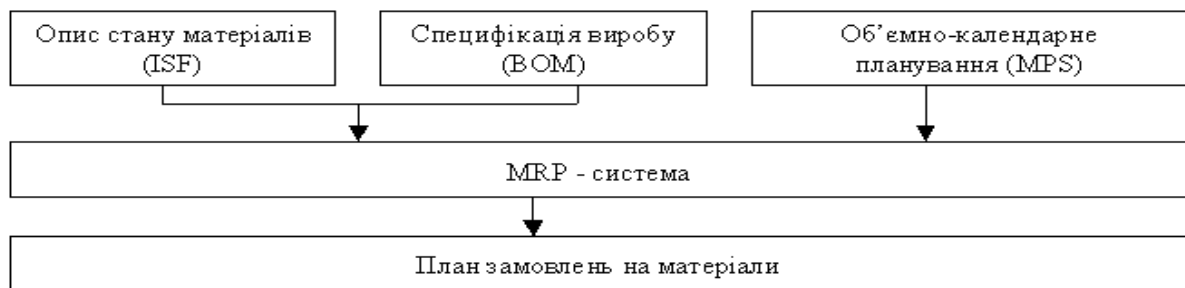


Рис. 1. Основні вхідні та вихідні інформаційні потоки MRP-системи.

Основним вхідними елементами MRP-системи є дані про комплектуючі (ISF та BOM) та дані об'ємно-календарного планування. Опис стану матеріалів ISF містить найповнішу інформацію про наявність на складі, ціни, постачальників всіх комплектуючих, що використовуються у виробництві. BOM – це перелік компонентів кожного виробу з зазначенням їх необхідної кількості для одиниці виробу. Це переважно “деревоподібні” структури, на зразок файлових, що містять також технологію зборки виробу.

Основним результатом роботи MRP-систем є план замовлення на матеріали, необхідні в певні планові періоди, який формує роботу з постачальниками та внутрішні процеси виробництва комплектуючих. Загалом використання цих систем дозволяє систематизувати постачання товарів на складі, що зменшує страхові запаси комплектуючих, знижує складські витрати та полегшує ведення виробничого обліку.

Проте в системах MRP недостатньо мірою розглядалися питання фінансового планування та аналізу. Заповнити цю прогалину були покликані системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Requirements Planning). Для них характерно, що поряд зі специфікою конкретного виробництва виявляються загальні для підприємств різного роду діяльності (виробничих, фінансових, державних, сфери послуг) задачі. Тобто передбачається аналіз “віртуального” підприємства.

Проте за цією очевидною перевагою систем ERP приховані додаткові ускладнення в процесі реалізації проекту на конкретному підприємстві. Зокрема, це високі затрати та тривалі терміни впровадження. Впровадження обов'язково починається з аналізу стану справ на підприємстві, виявлення особливостей виробничих процесів та здійснюється, переважно, поетапно, окремими модулями. Це пояснюється високою вартістю систем ERP при встановленні всіх компонентів одночасно.

Позитивним є також використання єдиної інформаційної бази, що містить усі види даних від організаційних до фінансових. Це, перше, усуває дублюючі потоки інформації, по-друге, спрощує обмін інформацією між різними підрозділами підприємства, і найважливіше,

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

це практично унеможливилося маніпуляції з даними після їх введення в систему.

Характерним для систем ERP є також стандартизація виробничих процесів, що дозволяє уніфікувати системи обліку, методи контролю та технічну сумісність різних підрозділів підприємства. Особливо важливим це видається для підприємств зі складною архітектурою виробничих, адміністративних та інших елементів.

Зацікавленість крупними корпораціями системами електронної комерції, зокрема, системами B2B (business-to-business) (тобто системи, що забезпечують електронні бізнес-процеси між компаніями), збіглася за часом з виникненням проблем, аж до ліквідації, у компаній, що займалися виключно електронною комерцією. Тому, на наш погляд, виникла необхідність базування систем електронної комерції, особливо для крупних корпорацій, на вже існуючій внутрішній інфраструктурі підприємств та їх бізнес-процесах. Для послаблення впливу фінансового чинника, при прийнятті рішення про використання ERP-системи на підприємстві та зважаючи на проблеми, що виникнуть внаслідок організаційних змін, впровадження ERP-систем, варто було б, враховуючи їх модульну структуру, розпочинати з компонент організаційних модулів, що необхідні для здійснення бізнес-процесів підприємства та його інтеграції з системами e-Commerce (рис. 2).

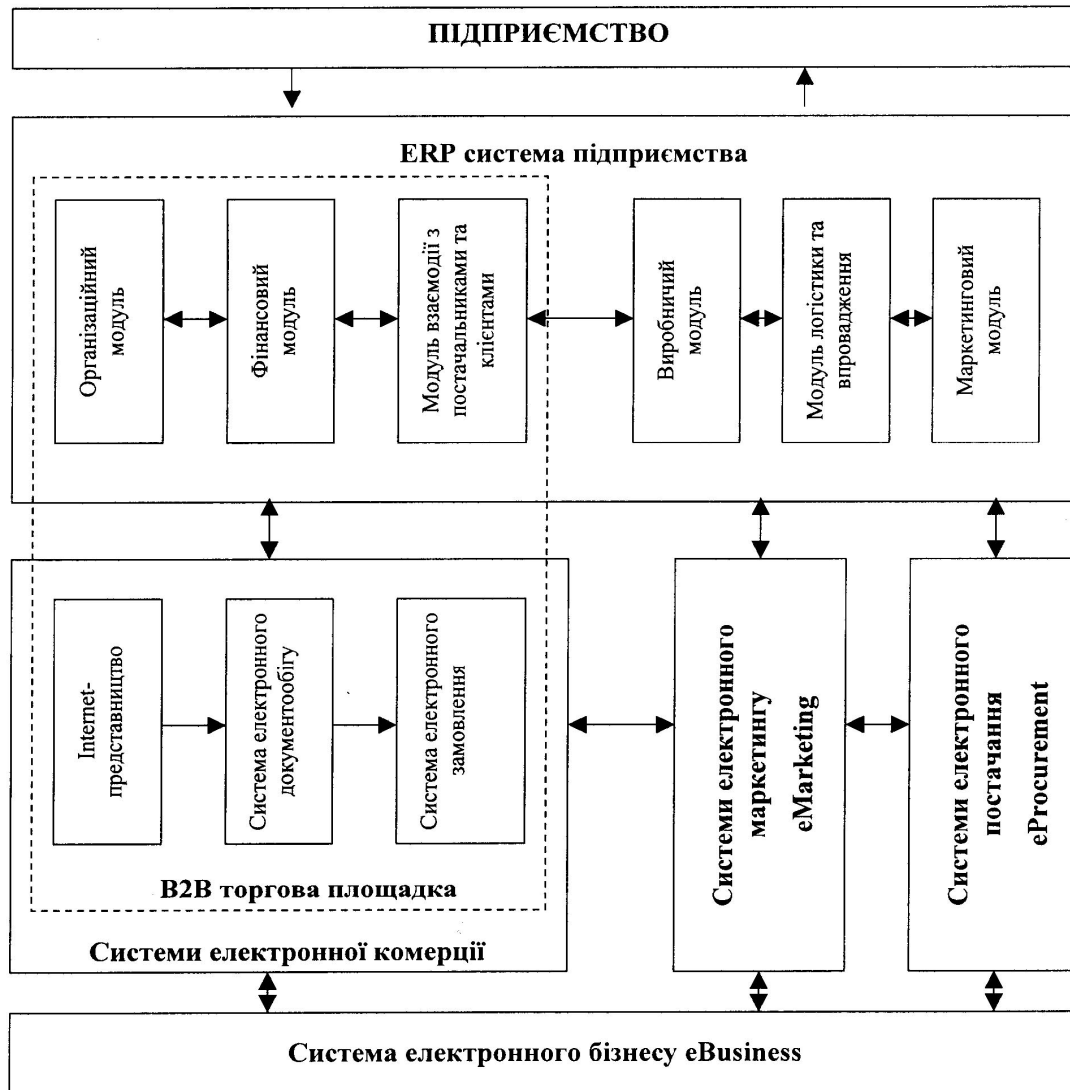


Рис. 2. Схема інтеграції ERP-систем підприємства з системами електронного бізнесу.

Додатковим аргументом є порівняно висока забезпеченість підприємств апаратними засобами (комп'ютерна та оргтехніка) саме в організаційних, фінансових та постачальницько-збутових підрозділах підприємств. При впровадженні інших модулів, особливо виробничого, додатково, крім програмної частини, постає проблема апаратного забезпечення, причому доволі коштовного, порівнюючи з початковими модулями, оскільки до нього виставляються додаткові вимоги, як, наприклад, пило- та водонепроникність, стійкість до вібрацій та змін температури. З точки зору підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу для ERP-системою, також привабливіше виглядають перші модулі – переважна частина співробітників відповідних відділів має досвід роботи принаймні з персональним комп'ютером.

Інтегроване використання ERP-системи та B2B площадки дозволить підприємству оптимізувати процеси закупок та продаж, узгоджуючи дані з різних його підрозділів і частин (навіть територіально віддалених), а також створити та постійно оновлювати єдину базу даних про клієнтів, використовуючи проаналізовані дані для виявлення індивідуальних особливостей кожного з них. Клієнти також можуть оперативно отримувати інформацію про хід виконання замовлення, характер та причини затримок, можливості до їх узгодження та виправлення і, звичайно, повний пакет документів про будь-яку транзакцію.

Паралельно з подальшим впровадженням нових модулів ERP-систем на підприємстві повинні додаватись і нові компоненти e-Business (рис. 2). Використання Інтернет не повинно обмежуватись B2B площадками, і електронне розширення повинно йти в напрямках електронного залучення та утримання клієнтів та взаємодії з постачальниками та дистрибуторами.

Як свідчить аналіз, спеціалізовані торгові інтернет-майданчики, на відміну від відкритих універсальних майданчиків, повинні створюватись на принципах корпоративізації певних сфер бізнесу. Витратна частина і прибутковість таких проектів може бути розрахована заздалегідь. Тому очевидно, що такі проекти є самодостатніми відносно участі в них тих чи інших підприємств, а їх створення та деталі функціонування не завжди будуть публічно-доступними фактами. Враховуючи цільову направленість, ініціатором і координатором

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

функціональної частини проекту може виступити конкретне підприємство або їх група. Такий підхід дозволить отримати й певні переваги, зокрема, можливість участі ряду банків. Роль банків в такій системі також не обмежиться здійсненням чисто банківських функцій дистанційного обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що за принципами спеціалізованого електронного майданчика можна створити чимало систем, орієнтованих на певну галузь чи предметну область. Так, ефективною може бути система оптових закупівель. Об'єднуючи замовлення багатьох учасників, майданчик дозволить кожному із них розраховувати на значні накопичувальні знижки виробників. Створення такого колективного закупівельного інтернет-майданчика – порівняно не складна технологічна задача, а для забезпечення гарантій виконання угод можна використати один з наведених механізмів. Для реалізації такого проекту потрібні певні організаційні зусилля, а участь банку може стимулювати вирішення цієї задачі. Адже банк не конкурує в сфері торгівлі, а зацікавлений лише в розширенні своїх прибуткових послуг клієнтам. До того ж, крім гарантування виконання угод, банк може гарантувати конфіденційність комерційної інформації учасників.

На нашу думку, одним з перспективних для України напрямком є створення на принципах спеціалізованого інтернет-майданчика центрів е-комерції для забезпечення закупівель в масштабах держави, регіонів чи галузей та продажу різноманітних товарів. Створення електронних моделей тендерів чи аукціонів – цілком реальна задача, яка повністю відповідає Закону України “Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти”, який встановлює загальні правові та економічні засади здійснення процедур закупівель товарів, робіт і послуг за рахунок державних коштів. На наш погляд, створення таких центрів повинно зацікавити й банки – не лише обслуговуючі, а й ті, що мають на меті запропонувати фінансові послуги учасникам нових ринків.

Ще одним самостійним класом електронних торгових майданчиків закритого типу є торгові системи “дистриб'ютор-дилер”. Системи дистрибуції – приклад одного з добре відпрацьованих елементів корпоративного управління в західних країнах, який найбільш ефективний на етапі виходу компаній на нові ринки. За рубежом системи е-дистрибуції широко використовуються в електронній, харчовій, фармацевтичній, хімічній і автомобілебудівній галузях, в сферах продажу об'єктів інтелектуальної власності (програмного забезпечення, аудіо- і відеопродукції тощо). В Україні системи дистрибуції також швидко розвиваються. Як свідчить аналіз, завдяки сталим діловим зв'язкам між партнерами для забезпечення повноцінної роботи таких систем достатньо використання систем дистанційного банківського обслуговування. Але безпосередня участь банків у цих системах дозволить мінімізувати витрати за межі філіїної мережі. Для управління грошовими потоками та забезпечення сучасного рівня обслуговування учасників банк може запропонувати спеціальні карткові продукти, які емітуватимуться безпосередньо для цих проектів.

В умовах початкового етапу розвитку е-бізнесу в Україні досить перспективним напрямком стає створення горизонтальних вузлів е-комерції. Завдяки застосуванню єдиних платіжних систем і спеціалізованих фінансових інструментів (наприклад, смарт-карток або віртуальних інтернет-карток електронної готівки) вони забезпечать інтеграцію інтернет-крамниць сегменту B2C, орієнтованих на кінцевого споживача. При цьому можливі дві основні бізнес-моделі:

1. підключення вже створених і функціонуючих інтернет-крамниць;
2. створення нових магазинів клієнтами за фінансової та технологічної підтримки банку.

У першому випадку для створення таких вузлів необхідно забезпечити інтеграцію з банківською системою всього розмаїття інтернет-крамниць, що може виявитись досить нерентабельною процедурою. Нині ми можемо спостерігати це на нечисленних спробах інтеграції платіжних систем деяких банків з рядом пілотних проектів українських інтернет-крамниць. Другий варіант – більш перспективний як в фінансовому відношенні, так і в технологічному. Адже при цьому банк (самостійно чи за участю його дочірньої структури) може комплексно вирішити цілу низку проблем щодо оптимізації грошових потоків, уніфікації бухгалтерських схем, стандартизації та сертифікації таких систем і забезпечення достатнього рівня захисту інформації та трансакцій. На нашу думку, ці питання можна вирішити завдяки створенню відповідної інтернет-системи, яка дозволить порівняно просто генерувати на її основі необхідну кількість інтернет-крамниць у тій чи іншій галузі. А зацікавлені клієнти могли б отримати її в користування на основі лізингу чи оренди. При цьому банк досягає економії від збільшення масштабів операцій, отримує відсотки з лізингу чи оренди та додатковий комісійний прибуток за надання консалтингових послуг.

Такі системи будуть вузькоспеціалізованими щодо функцій, але в них, подібно до традиційних універсамів, буде представлено широкий спектр товарів і послуг, клієнтів і споживачів, що розширить грошові потоки. Банки, крім забезпечення платіжних трансакцій та гарантій, виконуватимуть функції своєрідного фінансового координатора і консультанта, надавати інформаційні послуги.

Зацікавленість інтернет-крамниць (або підприємств сфери послуг) – учасників такого вузла, крім економії від мінімізації витрат на оренду офісних і складських приміщень, розширення своєї клієнтської бази, полягатиме в можливості отримати пільгове кредитування, інформаційно-консультативні послуги та в організації спільних проектів (наприклад, дисконтних програм) для покращення лояльності існуючих клієнтів і залучення нових. Крім того, в рамках такого вузла банк надає ще одну надто важливу, хоча й не фінансову, послугу: за допомогою своєї торгової марки, яка асоціюється у споживачів з надійністю, сприяє створенню привабливого образу роздрібного інтернет-продавця. З іншого боку, популярний бренд банку піднімає планку вимог до якості надання послуг клієнтам на всіх етапах здійснення ними купівлі в інтернет-крамницях, інтегрованих в банківський вузол е-комерції.

Щодо перспектив розвитку електронної комерції, то варто відзначити, що незалежні відкриті торгові площадки навряд чи стануть лідерами онлайн-торгівлі, як це прогнозувалося наприкінці минулого року. Їхня доля – торгівля стандартним товаром. Це, утім, повинне бути ясно з досвіду звичайних офлайн-бірж.

Гарні перспективи в галузевих бірж, створених консорціумами компаній. За рахунок устояних з роками зв'язків підприємств-засновників і клієнтів, їм легше організувати взаємодію в онлайні.

Будуть активно розвиватися і приватні торгові площадки, що дозволяють великим постачальникам чи виробникам істотно скоротити витрати на проведення торгових операцій. Також як і в попередньому випадку, тут важлива наявність устояних зв'язків, поєднана з високою конфіденційністю угод, що укладаються.

Але створення електронних площадок є лише одним з напрямків розвитку ринку B2B. На думку аналітиків Gartner Group, до 2015 року буде існувати кілька привабливих Інтернет-ринків.

Ринок бізнес-послуг буде привабливий для постачальників і покупців. Зосередитися на підтримці бізнес-процесів і відносин між торговими партнерами.

Широке застосування знайдуть послуги оренди додатків (ASP). Вони дозволяють навіть малим і середнім фірмам використовувати для підвищення ефективності свого бізнесу найсучасніші електронні технології без значних інвестицій і витрат на експлуатацію.

Товарні ринки замінять багато в чому сьогодишні ринки наявних товарів, аукціони надлишкової продукції й електронних торгових центрів, що одержують прибуток за рахунок торгової націнки.

Ринки послуг по інтеграції зосередяться на встановленні зв'язків між торговими підприємствами і дослідженнями процесів, залишаючи при цьому осторонь ділову функціональність.

Ринок сучасного е-бізнесу та фінансових послуг для його обслуговування знаходиться на стадії формування, а його майбутні “гравці” знаходяться ще на старті. Але врахування банками можливостей цих систем при стратегічному плануванні та оперативному управлінні, а також застосування їх на практиці дозволить ефективно використовувати для розвитку бізнесу дві визначальні тенденції світової економіки: глобалізація ринків та пріоритет споживачів на них.

**Висновки та пропозиції.** Проведений нами аналіз свідчить, що серед чинників, які стримують розвиток е-бізнесу в Україні, є відсутність надійних механізмів гарантування виконання угод і взаєморозрахунків між учасниками цих систем. Тому об'єднання навколо вирішення цієї проблеми банків, інших фінансових компаній, постачальників і споживачів товарів (послуг) дозволить створити різноманітні ефективні системи е-бізнесу, які не лише розширять спектр фінансових послуг банківських установ, а й даватимуть реальну фінансову віддачу всім учасникам.

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

- Баринов А. Корпоративные порталы: современная концепция и ее воплощение в продуктах: [Электронный ресурс]. – режим доступа <http://www.e-commerce.ru/analytics/analytics-part/analytics16.html>
- Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Кастельс М. // пер. С англ., под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М., 2011. – С. 27.
- Ковалевский В. Місце та роль Інтернету в концепціях інформаційного суспільства: [Електронний ресурс]. – режим доступу <http://kovalevsky.webs.com.ua/uis/uis4.htm>.
- Кузьменко А. Информация – ресурс, товар и продукт нового общества: [Электронный ресурс]. – режим доступа <http://diaghilev.perm.ru/art/ dokl/0005.htm>
- Паринов С.И. Экономика 21 века на базе Интернет-технологий / Паринов С.И., Яковлева Т.И. // Институт Экономики и Организации Промышленного Производства СО РАН. – 2012.
- Пейтел К. Секреты успеха в электронном бизнесе. / Пейтел К., Мак-Картни М. П. – СПб: Питер, 2011. – 128 с.
- Рублевская Ю.В. Моделирование бизнеса в Интернет-среде / Рублевская Ю.В., Попов Е. В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2.
- Рудакова О.С. Банковские электронные услуги / Рудакова О.С. – М.: Банки и биржи, ИО ЮНИТИ, 2007. – 261 с.
- Успенский И. Энциклопедия Интернет-бизнеса / Успенский И. — СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
- Царев В.В. Электронная коммерция / Царев В. В., Кантарович А.А. – СПб: Питер, 2012. – 320 с.
- Эймор Д. Электронный бизнес: Эволюция и/или революция / Эймор Д. // Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2011. – 752 с.

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ OSOBENNOTI CHANGE MANAGEMENT IN THE MODERN ENTERPRISE

**Блинов А.О.**, академик Российской академии естественных наук, д.э.н., профессор, профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами, Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия),

**Рудакова О.С.**, д.э.н., профессор, профессор кафедры банков и банковского менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Россия)

#### **Блинов А.О., Рудакова О.С. Особенности управления змінами на сучасних підприємствах .**

У статті аналізуються основні показники російського промислового виробництва, а також порівняння відносного рівня продуктивності в Росії з її рівнем в інших країнах. Автори доходять висновку, що проблема формування нового організаційного устрою, адекватного характером змін зовнішнього середовища до теперішнього часу залишається актуальною. Підприємствам необхідно ініціювати процес введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість, зберегти стабільність і підтримувати збалансований економічний ріст і безперервний розвиток. Концепція управління організаційними змінами (менеджмент змін), зачіпає всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури підприємств. Разом з іншими видами управлінської діяльності менеджмент змін входить в систему управління організацією. Запропоновано методику подолання опору змінам на підприємстві. Основною метою змін і нововведень слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності підприємств, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі управління. Процес організаційних змін, по суті, є постійним і служить в якості одного з найважливіших об'єктів управління .

**Ключові слова:** менеджмент змін, організаційні зміни, людські ресурси, опір змінам.

#### **Блинов А.О., Рудакова О.С. Особенности управления изменениями на современных предприятиях.**

В статье анализируются основные показатели российского промышленного производства, а также сравнение относительного уровня производительности в России с ее уровнем в других странах. Авторы приходят к выводу, что проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды до настоящего времени остается актуальной. Предприятиям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость, сохранить стабильность и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие. Концепция управления организационными изменениями (менеджмент изменений), затрагивает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятий. Вместе с другими видами управленческой деятельности менеджмент изменений входит в систему управления организацией. Предложена методика преодоления сопротивления изменениям на предприятии. Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности предприятий, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления. Процесс организационных перемен, по сути, является постоянным и служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

**Ключевые слова:** менеджмент изменений, организационные изменения, человеческие ресурсы, сопротивление изменениям.

#### **Blinov A., Rudakova O. Features of change management in modern enterprises.**

The article analyzes the main indicators of the Russian industrial production, as well as a comparison of the relative level of performance in Russia with its level in other countries. The authors conclude that the problem of forming a new organizational structure, adequate nature of changes in the external environment still remains relevant. Businesses need to initiate the process to make changes in order to meet the market demand, to increase shareholder value, maintain stability and support balanced economic growth and continuous development. The concept of organizational change management ( change management ), affects all planned, organized and controlled by the change in strategy, processes, structure and culture enterprises. Along with other types of management activities included in the change management system management organization. A method for overcoming resistance to change in the enterprise. The main aim of changes and innovations should be to achieve higher performance of businesses, development of advanced tools and methods of work, with the exception of routine operations, the implementation of progressive -tion changes in the management system. The process of organizational change, in fact, is permanent and serves as one of the most important objects of management .

**Keywords:** change management, organizational change, human resources, resistance to change.

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от их умения выжить, результативности, производительности и конкурентоспособности. Промышленный комплекс играет существенную роль в экономике любой страны, определяя ее место в мировом сообществе, социальную стабильность, уровень и качество жизни населения. Россия продолжает занимать ведущее место в мире по производству многих видов продукции. Однако, несмотря на восстановление докризисных объемов промышленного производства в 2011-2012 годах, проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды до настоящего времени остается актуальной.

Сохраняющаяся неустойчивость экономической системы и неопределенность относительно перспектив ее развития в сочетании с