

ціональної економіки, погіршенням фінансово-економічної безпеки підприємств тощо. Адекватною реакцією вітчизняного бізнесу стає використання бізнес-процесів у діяльності підприємств, на засадах взаємоузгодженості операцій, що спрямовані на досягнення максимального ефекту від діяльності.

Основними передумовами ефективного управління бізнес-процесами є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне нівелювання негативного впливу факторів фонового та ділового оточення і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій підприємств, що виявляється у збільшенні економічних вигод та зростанні ринкової частки. Управління бізнес-процесами спроможне забезпечити оперативне та адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування [1, 5].

Основні бізнес-процеси формуються в залежності від вимог споживачів. Виходом даних процесів є готова продукція або послуги, що реалізуються споживачам. В результаті реалізації підприємство отримує доходи та прибуток, за рахунок чого функціонує підприємство. В свою чергу виходи обслуговуючих бізнеспроцесів направлені на забезпечення основних. Механізм забезпечуючих бізнес-процесів формується в залежності від вимог підприємства. Важливі для підприємства бізнес-процеси розвитку. Механізм формується на основі умов зовнішнього середовища та покликаний адаптувати існуючі бізнес-процеси в залежності від впливу мінливих зовнішніх факторів [2].

Для формування та використання бізнес-процесів на підприємстві обов'язково складається бізнес-модель, яка повинна враховувати всі елементи розвитку бізнесу, його позитивні сторони та «вузькі» місця, яв повинна враховувати як функціональний, так і ресурсний блок системи управління підприємством. Не варто ототожнювати ці два поняття, оскільки бізнес-модель є елементом бізнес-проєсу на підприємстві і є так званою послідовністю дій для подальшого ефективного та швидкого розвитку бізнесу.

При побудові бізнес-процесів в першу чергу необхідно визначити мету та ціль, їх синтез із загальною бізнес-системою підприємства, оскільки неузгодженість інтересів може призвести не до розвитку бізнесу, а до його занепаду. Основою усіх бізнес-процесів вітчизняних підприємств повинні бути цілі розвитку, орієнтовані на модернізацію, удосконалення та інноваційність бізнесу, його адаптацію до мінливості зовнішнього середовища та споживчого попиту.

Джерела та література

1. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
2. Тур В. О., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

Терлецька В. – к. е. н., асист.
кафедри ММП
Національний університет
«Львівська політехніка»
м. Львів, Україна

Практика формування венчурних структур: зарубіжний досвід

На сьогодні виділяють дві моделі венчурного фінансування: американська та європейська моделі, що є принципово відмінними, а різниця полягає у процесі формуванні венчурних

структур, ролі держави в інноваційних процесах, переліку секторів фінансування та об'єктами венчурного інвестування. З огляду на вищесказане доцільно проаналізувати моделі венчурного фінансування за вказаними класифікаційними ознаками.

Пряме фінансування («direct equity» або «private equity») і його різновид венчурне фінансування («venture capital») на сьогоднішній день найбільший розвиток отримало в країнах прецедентних систем права (так званого «common law»), в першу чергу в США, Великобританії, Канаді та Австралії [1].

На сьогодні найбільший ринок венчурних капіталів зосереджений у США, що є лідером в організації венчурного підприємництва, перетворивши його на інструмент реалізації наукових відкриттів та створення основи інноваційної економіки, а венчурне фінансування як альтернативне джерело інвестування бізнесу зародилося ще в сер. 1950 р. У 1980 р. весь сукупний венчурний капітал США не перевищував 1 млрд дол., а до сер. 90 р. ринок венчурних капіталів в управлінні становив 35 млрд дол., з яких близько 4 млрд дол. інвестовано. Якщо такий обсяг порівняти з обсягом 30–40 млрд дол. США, що були отримані від продажу акцій на фондовому ринку, то ринок венчурних капіталів виглядає досить скромно.

За даними [2], американська система венчурних інвестицій відрізняється як від європейської, так і від російської, і заснована на безперервному циклі фінансування, а основним завданням венчурного ринку є акумулювання коштів і їх розміщення. З американської точки зору в поняття венчурного капіталу вкладається високоризиковий капітал на «посівній» і «початковій» стадіях розвитку. Європейський підхід (втім як і російський) доповнює венчурний капітал інвестиціями на пізніх стадіях розвитку. Також особливістю вітчизняного венчурного капіталізму є формування фондів венчурних і прямих інвестицій під конкретний проєкт, часто висунутий державою. При цьому в американському варіанті прямі інвестиції взагалі не входять в поняття венчурного капіталу.

Згідно з дослідженнями Dow Jones VentureSource, описаним на сайті «Відомостей», американські венчурні капіталісти щедріше європейських: якщо «посівні» інвестиції приблизно однакові по обидва боки Атлантики, то у наступному раунді інвестицій стартапи в США отримують приблизно в два рази більше, ніж в Європі, не кажучи вже про наступні раунди [2].

Щодо процесу формування венчурних структур та переліку секторів фінансування, то американські центри венчурного інвестування групуються навколо провідних університетів [3, 252], а ключовими позиціями венчурної індустрії США на сьогодні є програмне забезпечення, біотехнології, медицина, енергетика та ІТ-послуги. Американська модель венчурного фінансування характеризується досить великою часткою високотехнологічних компаній у загальній кількості компаній. При цьому пріоритети венчурних інвесторів змінювалися з роками у відповідності із зміною пріоритетів у розвитку самих високотехнологічних галузей.

Що стосується Європи, то венчурне фінансування розвинулось на поч. 80 р. ХХ ст., уряди багатьох країн Західної Європи здійснювали політику сприятливого середовища венчурному підприємництву. Однак основні етапи інфраструктурного розвитку європейського венчурного підприємництва багато в чому повторюють американський досвід. Важливого значення при цьому набуло створення у 1983 р. Європейської асоціації прямого інвестування та венчурного капіталу (EVCA), що було спільною ініціативою представників венчурної індустрії та Європейської комісії. Асоціація, що об'єднувала на момент утворення 43 члени, на сьогодні поєднує більше ніж 500 активних учасників венчурного підприємництва з більш ніж 30 країн світу та є авторитетним представником європейської галузі прямих інвестицій.

За останній час значний розвиток венчурна індустрія одержала не тільки в європейських країнах, але й у Австралії, Ізраїлі, Мексиці, Китаї, Республіці Корея, Сінгапурі, Чилі, Японії. Венчурний капітал з «посівного капіталу» («seed capital») і «стартового капіталу» («start capital»), не зменшуючи ролі «каталізатора» малого бізнесу, перейшов у більш зрілі стадії розвитку й позиціонується «капіталом розвитку» («development capital») і «капіталом розширення» («expansion capital»).

Європейські венчурні фонди більш диверсифіковані і розташовують інвестиції фактично у всі сектори економіки. Останнім часом виникає перерозподіл європейських венчурних

інвестицій у науково-технічний напрям, який вважається загальносвітовою спрямованістю для промислово розвинених держав. Венчурні фонди змушені працювати на відносно невеликих за розмірами ринках, що на даному етапі характеризує низьку конкуренцію серед виробників товарів і послуг, а також достатньо невисоку платоспроможність населення.

Венчурні інвестиції в Європі розміщують практично в усі сектори економіки у відносно однакових розмірах. На відмінно від США, у трійці лідерів за обсягами інвестицій, крім біофармацевтики й енергетики, присутній сектор бізнес-послуг. За останні роки відбулася переорієнтація венчурних інвестицій у технологічний сектор, що є загальносвітовою тенденцією для розвинених країн [3, 249].

Стосовно ролі держави в інноваційних процесах, головним призначенням держави в США є інтеграція та сприяння взаємодії промислового та наукового секторів. Державі відведена роль «нічного сторожа», який суттєвим чином не втручається у просування венчурних проектів та виконує законодавче регулювання венчурних процесів, а також стимулює розвиток венчурної індустрії [4, 90].

Як і у США, так і в країнах Європи, де венчурне фінансування досить розвинене, приділяється значна увага його розвитку за рахунок активного надання відповідних преференцій, таких як: пільг в оподаткуванні, розподілу з інвесторами фінансових ризиків інноваційних проектів тощо, та забезпечення його істотної правової та інформаційної підтримки [5, 234].

Розподіл на традиційні інвестиційні фонди і фонди прямих інвестицій притаманний США, а пропорції венчурних грошових коштів і грошових коштів інвестицій становлять 1:5 (у Європі немає розподілу за фондами такого роду, а розподіл складає 1:1). Американським венчурним фондам притаманні галузеві переваги, проте вони менш диверсифіковані і розташовують інвестиції у конкретні сектори економіки.

Участь урядів європейських країн у процесі венчурного інвестування має величезне значення. Частка коштів страхових компаній і пенсійних фондів у венчурному капіталі Європи досягає 35 % інвестицій. Прикладом участі держави у венчурному фінансуванні можуть служити так звані фонди фондів, які організуються за участю (до 40 %) держави. Найбільш відомі з них фонди: UK High Technology Fund (Великобританія), KfW (Німеччина) та ін. У Великобританії для венчурних фірм зменшили податок на прибуток (25 %), діє система страхування коштів, списали витрати на НДДКР на собівартість продукції. В Німеччині застосовується податкова знижка на приватні інвестиції у НДДКР (до 7,5 %), у Франції не обкладаються податками кошти, що вкладаються у ризиковані проекти.

Європейське співтовариство звертає важливу увагу на підтримку становлення й розвитку венчурного підприємництва у країнах Центральної й Східної Європи (колишні країни «народної демократії»), а також в «нових незалежних державах» (колишніх республіках Радянського Союзу).

За розподілом венчурних інвестицій за стадіями розвитку інноваційних компаній загалом у Європі спостерігається схожа з США тенденція. У 2011 р. 48 % венчурного капіталу припадало на «посівну» і ранні стадії, 52 % – на розширення і пізню стадію. На відмінно від США, у Європі значно менші обсяги венчурних інвестицій припадають на «посівну» стадію – 7 % (у США – 11 %). При цьому на ранній стадії європейські венчурні інвестиції на 3 % перевищують обсяги фінансування у США. Як і раніше, провідним гравцем венчурної індустрії Європи залишається Великобританія (більше 30 % загальноконтинентального обсягу інвестування), друге місце займає Франція (близько 15 %), третє – Німеччина (13,5 %). До 10 % позначки за обсягами венчурного фінансування наближаються Швеція і Фінляндія. Ринок венчурного капіталу в Європі є досить розвиненим, хоча і на порядок відстає від рівня США [3, 249].

Джерела та література

1. Венчурний бізнес і його структура. *Інновації и предпринимательство*. URL: http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_F4FF22A6-A19B-43B9-9585-C582E430FB5F.html
2. Алфавит венчурного інвестування. URL: <http://habr.com/ru/post/290634/>
3. Національна модель неоіндустріального розвитку України: [монографія]. Київ, 2016. URL: <https://books.google.com.ua/books>

4. Козієнко І. С. Формування та розвиток американської моделі венчурного фінансування. *Наука і правоохорона*. 2013. № 4. С. 89–93.
5. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь/за заг. ред. В. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

Тимків О.-А. – студентка

Науковий керівник: к. пед. н., доц.

М. Верескля

Львівський державний університет
внутрішніх справ, м. Львів, Україна

Ділова комунікативна професіограма менеджера у сучасному бізнес-середовищі

У сучасному діловому світі важливу роль відіграє ділова комунікація, без якої просто неможливо уявити сьогоднішній бізнес. Кожна конкретна мета вимагає того змісту комунікації, яке дозволяє її здійснити і досягнути необхідних результатів.

У сучасному діловому світі яскраво прослідковуються нові комунікативні тенденції, які характеризуються перш за все підсиленням ролі спілкування, особливо неділового. Ця тенденція має свої особливості в професійній діяльності топ-менеджерів, які до 90 % часу проводять у мовних контактах з іншими людьми, і не тільки з безпосередніми підлеглими чи керівниками, вони регулярно зустрічаються з тими, хто на перший погляд ніяк не пов'язаний з вирішенням професійних завдань [1, 30].

Менеджер – це людина, яка професійно здійснює функцію управління в певній системі відносин. Менеджер відповідає за результати роботи інших людей, які працюють у групах або індивідуально [2, 75]. Дії менеджера важко сьогодні класифікувати у відповідності з традиційними категоріями, такими як планування, організація, контроль, управління і робота з персоналом. Робота керівника сучасного бізнесу – це головним чином спілкування, яке важко назвати «діловим», зазвичай це «малі розмови», що здійснюються кількома способами – цитування партнера, позитивні констатації про його життя, чи життя інших людей, інформування щодо цікавих, хоча не завжди ділових питань, а також техніка ділової розповіді.

Сучасна розвинута комунікаційна модель більше нагадує двобічний потік інформації, де оцінюються якість її передачі, повнота, зміст, форма, що дозволяє не тільки швидко і правильно скласти картину про предмет, який нас цікавить, але й вибрати ділову стратегію і тактику, визначити параметри реалізації цілей.

До основних аспектів ділової взаємодії належать способи управління процесом комунікацій. Це перш за все, уміння моделювати ситуацію, тобто формувати, прогнозувати її розвиток, враховувати суттєві фактори, що дозволять поліпшити стан справи. Також це здатність виявляти необхідність змін, і бути готовим швидко реагувати на нові тенденції, гнучко приймати рішення в непередбачених обставинах, знаходити ресурси й можливості закріплення власної позиції, виграшу та досягнення успіху. Уміння впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії, в контекст комунікації, систему договорів і аргументів доказу дозволяють вдало організувати і провести ділову комунікацію. Для досягнення успіху менеджерам слід усвідомлювати стратегічні закони управління спілкуванням, які говорять, що відсутність комунікативного контакту або його продуктивної результативності створюють проблему не тільки в досягненні взаєморозуміння, але й у досягненні погодження позицій. Природним засобом усунення цих труднощів виступає роз'яснення, яке дозволяє пояснити позицію, зробити повідомлення достатньо повним, несуперечливим, недвозначним [3, 113].