

## ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ДЕРЖАВНОГО РІВНЯ В КОНСОЛІДАЦІЇ ЕКСПЕРТІВ ІНДУСТРІЇ 4.0

Грінко І. М., к.е.н.

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
grinko.irina.kpi@gmail.com

Ефективність реалізації стратегій державного рівня в розвитку Індустрії 4.0. потребує залучення експертів та їх консолідації. Дане питання є досить актуальним враховуючи необхідність і важливість роботи експертів у будь-якій сфері для успішної реалізації програм Індустрії 4.0. Україна потребує сотні тисяч висококваліфікованих фахівців у професіях робітничого спрямування, сертифікованих програмістів, і у тому числі державних службовців, які б здатні були показувати ефективну роботу та досягати найвищих її результатів кожен на своєму робочому місці. Варто спочатку залучити висококваліфікованих кадрів, а тільки потім із них консолідувати професіоналів своєї справи для ефективної промислової автоматизації України. Звісно держава уже має свій досвід консолідації експертів як галузевого, так і прикладного рівня у промисловій автоматизації та ІТ. І пройдений шлях та набутий досвід свідчить, що урядові структури мають тісно співпрацювати між собою щодо створення та ефективної реалізації програм в Індустрії 4.0, які ґрунтуються на усталених, ефективних стратегіях та політиках.

Вченими науковцями досліджено чимало питань, як щодо консолідації експертних думок, так і ефективній їх командній роботі, наприклад до таких праць варто віднести [1; 2; 3; 4] та інші. Аналізуючи напрацювання вчених, розглянемо яким чином знання експертів у галузях впливають на стан державних політик та реалізації стратегій державного рівня в Індустрії 4.0. Зобразимо модель реформ із залучення експертної думки (рис. 1), яка розкриває послідовність усіх етапів розпочинаючи із фази планування до завершальної фази розгортання або реалізації проекту. Фаза планування має включати стадії із послідовної консолідації кращих напрацювань, то фаза реалізації — це послідовне розгортання у відповідності до обраних пріоритетів країни та реалізації стратегій державного рівня.



**Рис. 1. Модель реформ із залучення експертної думки в реалізації проектів Індустрії 4.0**

*\*) систематизовано та побудовано на підставі [4]*

Консолідація експертів передбачає реалізацію ефективних програм у Індустрії 4.0. Основна ідея представленої моделі ґрунтується на консолідації експертних знань і доведення їх до стратегій державного рівня не залежно від того яку політику обирає держава промисловою, експортною чи інноваційною. Модель базується на практичному досвіді за кількома напрямками. Уже перша фаза даної моделі має завершуватися якісними програмами та стратегіями. Ефективність впроваджених дій урядом щодо реалізації програм Індустрії 4.0 має враховувати процеси консолідації кращих напрацювань. Так, як новостворені державні програми та стратегії сьогодення залишаються

посереднього рівня, незважаючи на багаторічні процеси творення, виділення коштів на мільйони грантів, залучення до ринку робочої сили України сотень людей із інших країн тощо. Варто зауважити, що теорія і практика управління процесами свідчить про необхідність пошуку проблеми в процесах, а не у кадрах. Досить вдалим є твердження в одній із наукових праць: "Винні не люди — шукайте проблему у процесах» [4].

Якісне управління процесами для реалізації ефективних програм Індустрії 4.0 повинно розпочинатися із пошуку причинно-наслідкових зв'язків. Для цього варто проводити детальний аналіз проходження кожного рівня у фазі планування. Розглянемо елементи формування інституційної спроможності при проведенні послідовної консолідації експертів (рис. 2). Якісний та ефективний результат на кожному рівні можна досягти завдяки використанню не менше трьох елементів зображених на рисунку. Стрілка вгору вказує на досягнення послідовної консолідації експертів на кожній фазі планування реалізації проектів Індустрії 4.0. враховуючи елементи інституційної спроможності та розроблення стратегій державного рівня.



**Рис. 2. Елементи формування інституційної спроможності в послідовній консолідації експертів**

*\*) систематизовано та побудовано на основі [4]*

Реалізація ефективних програм у Індустрії 4.0 передбачає правильний відбір кадрів, визначення процесів, які вони виконують та завдяки яким інструментам. Процесами, у даному випадку, являються регулярні зустрічі та комунікації між експертами в їх командній роботі. Інструментами у забезпеченні роботи експертів виступають певні критерії щодо відбору експертних напрацювань, плани робіт, фонди підтримки, інструменти із комунікацій та залучення до командної роботи. Звісно правильний відбір учасників командної роботи вважається одним із вагомих факторів успіху кожного рівня. Досить важливими є процеси демократії у командній роботі та збір різних думок висококваліфікованих експертів, які мають досвід роботи. Недоліком та не якісним результатом командної роботи групи на виході може стати, наприклад, включення до основного складу робочої групи випадкових людей без досвіду, не репрезентативних, активних початківців, й натомість виключення із командної роботи групи експертів, які володіють знаннями, досвідом та фундаментальними напрацюваннями з вирішення питань поставлених перед групою експертів.

При побудові та функціонуванні ідеальної моделі реформ, реалізації проектів та розробки тих чи інших стратегій державного рівня у Індустрії 4.0 із залученням експертної думки можна було б побачити:

1) *Учасників* (їх ще називають *акторами* у даній моделі), які являються відомими фахівцями у певному колі питань, і навіть представляють вже сформовані "школи". Можна навести приклад щодо ряду відомих в Україні експертів із кластерного розвитку, які представлені Київською бізнес-школою та Українським агентством кластерного розвитку, мета якого допомогти Україні стати важливою частиною глобальної економіки шляхом створення та підвищення ефективності українських кластерів. В інноваційній сфері є багато напрацювань експертами та фахівцями від Національної академії наук України. У промисловій політиці суттєві напрацювання мають Український союз промисловців та підприємців, Федерація роботодавців України, Клуб "Коло" діяльність якого спрямована на розбудову національної економіки тощо. Відповідно, експерти маючи суттєві напрацювання повинні консолідуватися для отримання ефективних результатів у розвитку Індустрії 4.0.

2) *Процеси*: в ідеальному сценарії, потрібно очікувати інтенсивність комунікацій між експертами та їх згуртованість для вирішення питань пов'язаних із розвитком Індустрії 4.0. Окрім, комунікацій окремих груп експертів у соціальних мережах та потужного нетворкінгу, який у певній мірі стимулює обмін думок на рівні окремих експертів, потрібно залучати й нових для генерації ідей.

3) *Інструменти*: від фінансування роботи команди експертів, ідеальна модель повинна забезпечити усіх учасників узгодженими і зрозумілими для них методиками та інструментами у підтримці комунікацій між експертами у командній роботі, нетворкінгу. Вдало обрані інструменти дозволяють фільтрувати ідеї учасників і правильно розподіляти їх ролі та завдання. Завдяки їх ефективності можна здійснювати вибір кращих експертів в командній роботі.

На перших рівнях фази планування постає чимало помилок. Розглянемо деякі з них.

1. Не вірний відбір у залученні справжніх експертів. Підміна якості кількістю експертів. Велика кількість експертів — не значить якісне прийняття рішень із поставлених питань у командній роботі експертів та досягнення консолідації. Процеси ретельної фільтрації кращих ідей, думок та напрацювань в подальшому передбачають залучення кваліфікованих експертів, які володіють ґрунтовними навичками та досвідом, у тому числі стратегічного планування.

2. Не злагоджені інструменти і процеси. У реалізації державних розробок практично відсутні звичні для бізнесу інструменти на прикладі закритих експертних груп із використанням онлайн технологій (наприклад, онлайн дебатів тощо). На практиці зовсім рідко застосовують мітапи та інші формати нетворкінгу, які надають можливість фахівцям зі спільних інтересів ділитися досвідом, генерувати цінні ідеї та дізнаватися найактуальнішу інформацію із питань над якими вони працюють. Такий формат співпраці зближує експертів на неформальному рівні. Варто зауважити, що на практиці досить часто відсутні злагоджені процеси детального розгляду уже існуючих фундаментальних напрацювань здійснених експертами протягом навіть не одного, а багатьох років. Звісно над здобутками, які вже існують, повинні працювати найбільш кваліфіковані експерти для прояснення та висловлення своїх конструктивних суперечок, думок і позицій для пошуку спільного знаменника. Адже без цього не можливо досягти справжньої консолідації та виробити якісну аженду промислового розвитку і прискорити імплементацію Цифрової аженди України та проекту Стратегії Індустрії 4.0.

Ефективна реалізація програм та стратегій державного рівня у Індустрії 4.0 завдяки послідовній консолідації експертів має базуватися на семи основних складових: визначення стратегічних цілей та планування, впровадження послідовності дій; фіксація проміжних та кінцевих результатів експертів; організація роботи експертних груп за напрямками робіт, тобто постійні формати роботи експертних груп за стратегічними напрямками; проактивна політика співпраці; розвинуті інструменти комунікацій; стимулювання експертів; постійний бенчмаркенг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baishali Mukherjee (2018). In Business, Effective Teamwork is the Secret Behind Growth and success / Entrepreneur, 2018 (June 18). URL : <https://www.entrepreneur.com/article/314817>
2. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш та ін.; за ред С. В. Войтка. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. URL : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
3. Шерстюк О. І. Моделі та методи компетентнісно-рольового формування команди проекту : автореф. дис. ... канд. тех. наук : 05.13.22 "Управління проектами та програмами"; Одеський нац. політех. університет. Одеса, 2017. 21 с. URL : [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/5277/1/aref\\_SherstyukO.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/5277/1/aref_SherstyukO.pdf)
4. Юрчак О. Консолідація експертів — як найбільша цінність і як бар'єр № 1 / Investgazeta. 2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/konsolidatsiya-ekspertiv-yak-najbilsha-tsinnist-i-yak-bar-er-1>