

Міністерство освіти і науки України  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки

**ПРОЦЕСНЕ  
ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ  
УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ**

*Монографія*

За науковою редакцією  
д-ра екон. наук, професора О. М. Полінкевич

Луцьк  
Вежа-Друк  
2017

УДК 658:330.341.1 (477)

П-84

Рекомендовано до друку вченою радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 19 від «26» грудня 2017 р.)

### **Рецензенти:**

**Нижник В. М.**, д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету, м. Хмельницький

**Ілляшенко С. М.**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, м. Суми

**Кощій О. В.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету, м. Луцьк

**Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія /**  
П-84 за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – 368 с.

ISBN 978-966-940-139-4

У монографії представлено результати дослідження й систематизації теоретичних, науково-методологічних і практичних положень та розробок щодо процесного та соціально-компетентного управління інноваційним розвитком підприємницьких систем. Запропоновано і обґрунтовано теоретико-методологічні засади процесного та соціально-компетентного управління інноваційним розвитком підприємства, визначено сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем, запропоновано нові підходи у корпоративному управлінні, обґрунтовано доцільність використання реінжинірингу бізнес-процесів підприємницьких систем, визначено підходи до формування корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Для науковців та фахівців сфери економіки та управління підприємствами

**УДК 658:330.341.1 (477)**

ISBN 978-966-940-139-4

© Колектив авторів, 2017

© Полінкевич В. М., оригінал-макет, 2017

## ЗМІСТ

<b>СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	7
<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ</b> .....	13
<b>1.1. Значення підприємницької системи у випереджальному розвитку економіки країн світу</b> .....	13
<b>1.2. Сутність процесного управління підприємством</b> .....	23
<b>1.3. Особливості застосування процесно-орієнтованого підходу до управління змінами</b> .....	31
<b>1.4. Характеристика процесного управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств з використанням інструментів логістики</b> .....	41
<b>1.4.1. Процесне управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств</b> .....	41
<b>1.4.2. Інструменти логістики в заготівельній діяльності сільськогосподарських підприємств</b> .....	48
<b>Висновки до 1 розділу</b> .....	55
<b>РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	57
<b>2.1. Сутність та підходи до корпоративного управління підприємством</b> .....	57
<b>2.2. Система стратегічного управління розвитком корпорацій</b> .....	64
<b>2.2.1. Основні поняття предметної сфери дослідження</b> ..	64
<b>2.2.2. Фактори та проблеми формування корпоративної стратегії підприємств</b> .....	66
<b>2.2.3. Типи стратегії підприємств</b> .....	69

---

2.2.4. Сутність стратегічного управління корпорацією ..	71
2.2.5. Принципи та процес стратегічного управління корпорацією ..	74
2.2.6. Підсистема інформаційного забезпечення стратегічного управління ..	79
2.2.7. Система планів (програм) стратегічного управління ..	81
2.2.8. Організаційні форми реалізації стратегічного управління ..	84
2.3. Особливості корпоративного управління підприємств в Україні ..	87
Висновки до 2 розділу ..	99
<b>РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СИСТЕМАМИ ..</b>	<b>101</b>
3.1. Основи інноваційного розвитку підприємства через соціально-компетентне корпоративне управління ..	101
3.2. Характеристика інтрапренерства як способу соціально-компетентного та інноваційного управління підприємством ..	105
3.3. Економічна безпека як ефективна складова соціально-компетентного управління будівельними підприємствами ..	115
Висновки до 3 розділу ..	123
<b>РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ ..</b>	<b>125</b>
4.1. Механізм фінансування соціальних інновацій ..	125
4.2. Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результативності інноваційного розвитку підприємницьких систем ..	132
Висновки до 4 розділу ..	144

---

---

<b>РОЗДІЛ 5. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ.....</b>	<b>146</b>
<b>5.1. Управління альтернативними джерелами енергії у системі інноваційного розвитку підприємств .....</b>	<b>146</b>
<b>5.2. Аналізування тенденцій інноваційного розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання .....</b>	<b>155</b>
<b>5.3. Внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності.....</b>	<b>174</b>
<b>5.4. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств.....</b>	<b>183</b>
<b>5.5. Сутність та методика оцінювання інноваційного потенціалу підприємства .....</b>	<b>192</b>
<b>5.6. Оцінювання інноваційних процесів у регіонах України .....</b>	<b>203</b>
<b>5.7. Формування інтелектуальної складової трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємств .....</b>	<b>223</b>
<b>Висновки до 5 розділу.....</b>	<b>233</b>
<b>РОЗДІЛ 6. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ .....</b>	<b>237</b>
<b>6.1. Суть та значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємницьких систем .....</b>	<b>237</b>
<b>6.2. Підходи до оцінювання ступеня ризику проектів реінжинірингу технологічних бізнес-процесів приладобудівних підприємств через теорію нечітких множин.....</b>	<b>246</b>
<b>Висновки до 6 розділу.....</b>	<b>264</b>

---

<b>РОЗДІЛ 7. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ .....</b>	<b>266</b>
<b>7.1. Особливості формування корпоративної культури     туристичних підприємств.....</b>	<b>266</b>
<b>7.2. Корпоративна культура ТНК (на прикладі     ArcelorMittal та ROSHEN).....</b>	<b>284</b>
<b>7.3. Корпоративна соціальна відповідальність страхового     бізнесу.....</b>	<b>296</b>
<b>7.4. Роль гендерної інтеграції у корпоративній соціальній     відповідальності бізнесу.....</b>	<b>316</b>
<b>Висновки до 7 розділу.....</b>	<b>350</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>353</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>359</b>
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....</b>	<b>362</b>
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ .....</b>	<b>364</b>

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- BSC – збалансована система показників  
HFC – гідрофлуоровуглець  
IRR – внутрішня норма доходності  
NO<sub>x</sub> – загальне позначення для оксидів азоту NO та NO<sub>2</sub>  
NPV – чиста приведена вартість  
SO<sub>2</sub> – діоксид сірки  
АПК – агропромисловий комплекс  
АР – Автономна республіка  
АТ – акціонерні товариства  
ВВП – валовий внутрішній продукт  
ВДВ – валова додана вартість  
ВДЕ – відновні джерела енергії  
ВНЗ – вищий навчальний заклад  
ВРП – валовий регіональний продукт  
ГЕС – гідроелектростанції  
ГЕС – гідроелектростанції  
ДІБДР – Державна інспекція безпеки дорожнього руху  
ДР – Домініканська республіка  
ДТП – дорожньо-транспортні пригоди  
ДЦП – дитячий церебральний параліч  
ЕОМ – електронно обчислювальна техніка  
ІКПТ – індекс конкурентоспроможності подорожей та туризму  
ІЛВБ – індекс легкості ведення бізнесу  
КРІ – ключові показники результативності  
КСВ – корпоративна соціальна відповідальність  
КУА – компанія з управління активами  
МВС – Міністерство внутрішніх справ  
МВФ – Міжнародний валютний фонд  
Н.в.і.у. – не увійшли в інші групи  
НДДКР – науково-дослідні та дослідницько-конструкторські розробки

НКЦПФР – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку  
НПП – номенклатура промислової продукції  
НТП – науково-технічний прогрес  
о. – острів  
ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати  
ПАР – Південно-африканська республіка  
ПГП – потенціал глобального потепління  
ПЕР – паливно-енергетичні ресурси  
ПЗП – підприємства зростають повільно  
ПФ – пайовий інвестиційний фонд  
ПНГ – Папуа Нова Гвінея  
РБП – реінжиніринг бізнес-процесів  
СО<sub>2</sub> – вуглекислий газ  
ТНК – транснаціональні корпорації  
у.п. – умовне паливо  
ФПГ – фінансово-промислові групи  
ШЗП – підприємства зростають швидко



## ВСТУП

Стимулювання розвитку регіонального ринку поставило перед підприємницькими системами завдання вибору оптимальних підходів до управління своєї діяльності та налагодження взаємовідносин із іншими учасниками системи. Елементи ділового співробітництва у постачальницькій, виробничій, комунікативній та іншій формі кооперації з конкурентами є новим етапом розвитку підприємництва в Україні. Сьогодні зміст і характер ділових взаємовідносин не обмежені просторово та не мають часових меж. Вони містять елементи інформаційно-консультативної підтримки, спільної участі у реалізації інноваційних проєктів, еколого- та ресурсозберігаючих технологій. Забезпечення сталого розвитку економіки та впровадження інноваційної моделі економіки неможливо без використання прогресивних підходів в управлінні процесами, що базуються на новітніх технологіях та останніх наукових досягненнях. Одним із варіантів вирішення проблеми є реформування системи управління підприємницькими структурами через процесне та соціально-компетентне управління, визначення особливостей корпоративної культури підприємств, реінжинірингу бізнес-процесів, джерел фінансування та контролю за інноваційним розвитком підприємницьких структур. Саме цим питанням присвячено матеріали цієї монографії, яка є логічним продовженням цілої низки досліджень науковців та практиків, виконаних у межах теми дослідження «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (державний реєстраційний номер 0117U002301). Проблематика цієї колективної монографічної праці не втрачає своєї актуальності і потребує подальшого розвитку, оскільки окремі результати, які оприлюднені в монографії, досліджень, ідей та концепцій щодо процесного та соціально-компетентного управління підприємницьких структур є дискусійними, потребують більш докладного вивчення, вдосконалення, адаптації до сучасних реалій і поглиблення.

Структурно монографія складається зі вступу, семи розділів, кожен із яких розкриває певну наукову проблему.

В першому розділі висвітлюються здобутки науковців щодо значення підприємницьких систем у випереджальному розвитку країн світу, теорії та практики процесного управління інноваційним розвитком підприємств, розкрито особливості процесно-орієнтованого підходу до управління змінами, подається характеристика заготівельної діяльності сільськогосподарських підприємств з використанням інструментів логістики.

Матеріали другого розділу розкривають сучасні проблеми корпоративного управління. Зокрема, окреслено місце корпоративної стратегії у стратегічному управлінні корпораціями, сутність стратегічного управління корпорацією та принципи стратегічного управління корпорацією, розглянуто процес стратегічного управління корпорацією, підсистему інформаційного забезпечення стратегічного управління, систему планів (програм) стратегічного управління, виділено організаційні форми реалізації стратегічного управління. Охарактеризовано корпоративне управління в Україні.

В третьому розділі наведено результати досліджень щодо теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку підприємства через процесне та соціально-компетентне корпоративне управління, визначено характеристики інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності підприємств. Звернута увага авторів на економічну безпеку як ефективну складова корпоративного управління будівельними підприємствами.

В четвертому розділі висвітлено доробки науковців щодо механізму фінансування соціальних інновацій, а також обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результативності інноваційного розвитку підприємницьких систем.

Останнім часом все більшої актуальності набувають проблеми інноваційного розвитку. Тому доречними є матеріали, присвячені саме цим проблемам, які подано в п'ятому розділі. Зокрема, висвітлено управління альтернативними джерелами енергії у системі інноваційного розвитку підприємств, проведено аналіз тенденцій інноваційного розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання, визначено внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності, показано вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств.

Окреслено сутність та методику оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, визначено підходи до аналізування інноваційних процесів у регіонах України, запропоновано особливості формування інтелектуальної складової трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємств.

Шостий розділ містить новітні підходи в управлінні через реінжиніринг. Визначено сутність та значення реінжинірингу бізнес-процесів, окреслено підходи до оцінювання ступеня ризику проєктів реінжинірингу технологічних бізнес-процесів приладобудівних підприємств через теорію нечітких множин.

Сьомий розділ описує особливості формування корпоративної культури туристичних підприємств, корпоративну культуру транснаціональних корпорацій (ТНК), характеризує соціальну відповідальність страхового бізнесу, висвітлено питання забезпечення гендерної інтеграції у корпоративному управлінні підприємством, сучасні тенденції і проблеми в стратегічному управлінні корпораціями.

Розділи монографії містять теоретичні, методичні та практичні аспекти проблем, що розглядаються. Глибину й сутність досліджуваних процесів визначають подані у кожному розділі графічні та табличні ілюстрації. Основними джерелами при укладанні монографії були праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, інноваційного розвитку, маркетингу, економіки фірми, стратегічного управління, нормативно-законодавча база, а також матеріали власних досліджень авторів.

Авторський внесок: д-р екон. наук, проф. О. М. Полінкевич (редактор) – вступ, підрозділи 1.1–1.2, 7.2, висновки, додатки; д-р екон. наук, проф. О. В. Макара – підрозділ 1.2, 2.1, 3.1; канд. екон. наук, доц. Л. О. Ющишина – підрозділ 1.3; аспірант О. М. Зеленко – підрозділ 1.4; д-р екон. наук, проф. О. Є. Кузьмін – підрозділ 2.1, 2.2; д-р екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич – підрозділ 2.1, 2.2; канд. екон. наук, доц. О. А. Хілуха – підрозділ 2.1, 2.2; канд. екон. наук, доц. Ю. М. Корецький – підрозділ 2.3; канд. екон. наук Ю. І. Грудзевич – підрозділ 3.2; аспірант О. В. Чешук – підрозділ 3.3; канд. екон. наук, доц. І. В. Ховрак – підрозділ 4.1; канд. екон. наук, доц. М. Б. Кулинич – підрозділ 4.2; д-р екон. наук, проф. В. В. Джеджула – підрозділ 5.1; канд. екон. наук, проф. В. О. Морохова – підрозділ 5.2; аспірант Л. О. Борзаковська – підрозділ 5.2; канд. екон.

наук, доц. І. Ю. Єпіфанова – підрозділ 5.3; канд. екон. наук І. В. Родіонова – підрозділ 5.4; д-р екон. наук, проф. Л. Л. Ковальська – підрозділ 5.5; д-р екон. наук, проф. Н. Т. Рудь – підрозділ 5.6; канд. екон. наук, доц. О. В. Харун – підрозділ 5.7; канд. екон. наук І. Г. Волинець – підрозділ 6.1; канд. техн. наук, доц. О. З. Сорочак – підрозділ 6.2; канд. екон. наук М. Я. Гвоздь – підрозділ 6.2; д-р екон. наук, проф. Н. С. Миколайчук – підрозділ 7.1; аспірант К. М. Миколайчук – підрозділ 7.1; д-р екон. наук, проф. В. П. Лещук – підрозділ 7.2; канд. екон. наук, доц. В. В. Тринчук – підрозділ 7.3; канд. екон. наук, доц. О. М. Кукурудз – підрозділ 7.3; канд. екон. наук В. В. Мальцева – підрозділ 7.3; канд. екон. наук Л. О. Курій – підрозділ 7.4.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної теми висвітлено у монографії, а окремі положення й висновки є предметом наукової дискусії, маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації, які наведено в цій монографії, будуть використовуватись практиками, науковцями, всіма зацікавленими особами та установами.

Важлива роль у появі цього видання належить професорам Любові Григорівні Ліпич, Надії Терентіївні Рудь та Віктору Пилиповичу Лещуку, спілкування з якими завжди спонукало до нових наукових розвідок. Особлива подяка колективам Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки, Хмельницького національного університету, Національного університету «Львівська політехніка», Херсонського національного технічного університету, Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського, Київського національного торговельно-економічного університету, Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка, Інституту післядипломної освіти та бізнесу, Луцького національного університету, Вінницького національного технічного університету, директору СУАП ТОВ «Західна Нафтова Група» та фахівцям редакційно-видавничої справи, завдяки професіоналізму яких видано монографію.

Висловлюємо щирі вдячність рецензентам професорам Віктору Михайловичу Нижнику, Сергію Миколайовичу Ілляшенку та Оксані Вікторівні Кощій, які своїми порадами, критичними зауваженнями та пропозиціями допомогли у роботі над цим виданням.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

### 1.1. Значення підприємницької системи у випереджальному розвитку економіки країн світу

Світова економіка розвивається циклічно. Стрімке економічне піднесення спричинює глибокий спад, який виражається у кризі. В 2008–2009 рр. відбулася світова фінансова криза, яка негативно позначилася на конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Окрім того падіння індексів на Шанхайській фондовій біржі (*Shanghai Composite*) у червні 2015 р., яке є аналогічне до Великої депресії в США, послабило конкурентоспроможний потенціал країни і підприємств. Слід зазначити, що в Китаї на майданчику Alibaba Group у один день здійснюються угоди на 9,3 млрд дол., що рівне річному ВВП Вірменії, Македонії, Мальти. В Україні продаж матеріальних товарів за 2014 р. не перевищив 2 млрд дол. [11; 14; 16; 17]. Цей факт засвідчує випереджальний розвиток Китаю та їхній вплив на економіку інших країн світу. В Україні тривають ринкові перетворення на фоні антитерористичної операції. Головним завданням уряду є підтримання сприятливих умов розвитку бізнесу з метою забезпечення приросту ВВП, формування випереджального розвитку економіки України, якому сприяє промисловий розвиток. США, Китай, Російська Федерація мають найбільшу кількість прибуткових підприємств, проте Китай відноситься до країн з випереджальним розвитком, США – країн з розвитком на рівні лідера, а Російська Федерація – країн з наздоганяльним розвитком. Таке припущення зроблено на основі наукових досліджень щодо випереджального розвитку вітчизняних та зарубіжних авторів. Випереджальний розвиток – це безперервний циклічний процес досягнення та утримання лідерства (за рівнем прибутковості) завдяки використанню інтелекту і творчих здібностей працівників з метою здійснення «технологічного прориву» та

виведення на ринок інноваційних товарів, котрі формують нові потреби споживачів [12].

Основними характеристиками випереджального розвитку є переважання сфери нематеріального виробництва, більша частка якого – у соціальному секторі, використання людського інтелекту, знань та досвіду розробки нових технологій, високий рівень соціальних гарантій, дорога інтелектуальна робоча сила, експортна орієнтація інновацій, безперервне та багаторівневе навчання, формування нових ринків інновацій, переважання радикальних інновацій. Визначимо основні показники випереджального розвитку. Серед них пропонуємо увести такі показники:

- 1) частка інноваційної продукції у ВВП (70–90 %) [12, с. 79];
- 2) частка нематеріального виробництва (більше 50 %);
- 3) частка інноваційних підприємств (більше 25 %);
- 4) частка підприємств, які здійснювали продуктові та процесові інновації;
- 5) питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП;
- 6) приріст чистого прибутку підприємства лідера за видом економічної діяльності;
- 7) приріст чистого прибутку іншого вибіркового підприємства за видом економічної діяльності.

Складемо таблицю для обрахунку цих показників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Показники визначення випереджального розвитку України  
у 2012–2016 роках\***

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізованої ПП, млн грн	36 157,7	35 891,6	25 669	23 050,1	23 050,1 <sup>1</sup>
ВВП, млрд дол.	175,8	183,3	133,5	91,03	93,27
Частка інноваційної продукції у ВВП, %	0,12	0,11	0,14	0,28	0,26
Обсяг реалізованої у промисловості, млн грн	1 367 925,5	1 322 408,4	1 428 839,1	1 776 603,7	2 158 030,0
Середньорічний курс грн до дол.	7,99	7,99	11,89	21,84	25,55
Нематеріальне виробництво*, млн грн	36 716,5	142 158,6	158 035,4	211 919,3	225 139,8

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Частка нематеріального виробництва*, %	2,61	9,71	9,96	10,66	9,45
Частка інноваційних підприємств, %	17,4	16,8	16,1	17,36	18,9
Частка підприємств, які здійснювали продуктові та процесові інновації, %	3,6			4,5	
Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	0,67	0,7	0,6	0,55	0,48
Приріст чистого прибутку підприємства-лідера за видом економічної діяльності (ДП «АСЗ №1 АТ «Богдан Моторс»)*, %	...	-1,83	0,75	3,81	-0,60
Приріст чистого прибутку іншого вибіркового підприємства за видом економічної діяльності (ПАТ «Електротермометрія»)*, %	-1,37	-1,83	-5,21	-0,2	-1,51

Примітка. <sup>1</sup> Обрахункові показники авторів

\* складено автором підрозділу за [13; 18]

За даними табл. 1.1 встановлено, що частка інноваційної продукції в Україні складає лише 0,12 % у 2012 р. та 0,26 % у 2016 р., що є нижче норми для випереджального розвитку. Частка нематеріального виробництва у ВВП становить 2,61 % у 2012 р. та 9,45 % у 2016 році. Питома вага інноваційних підприємств в Україні в динаміці зростає з 17,4 % у 2012 р. до 18,9 % у 2016 році. У 2012–2014 рр. в Україні частка підприємств, які здійснювали продуктові та процесові інновації була рівною 3,6 %, а у 2014–2016 рр. 4,5 %. На виконання наукових досліджень і розробок припадає 0,67 % у 2012 р. та 0,48 % у 2016 р. ВВП. Зменшення цієї величини негативно позначається на інноваційному розвитку України. Вищий приріст чистого прибутку підприємства-лідера ДП «АСЗ №1 АТ «Богдан Моторс» над приростом іншого підприємства ПАТ «Електротермометрія», засвідчує про наздоганяльний розвиток (за методологією Н. С. Ілляшенко). Аналізуючи всі показники, які характеризують випереджальний розвиток встановлено, що Україна має

наздоганяльний розвиток.

Порівняємо дані у Польщі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Показники визначення випереджального розвитку Польщі  
у 2012–2016 роках\***

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг реалізованої ІП, млн злотих <sup>1</sup>	145 038,02	137 208,63	139 659,98	156 209,09	126 285,44
ВВП, млрд дол.	500,3	524,2	545,2	477,3	469,5
Частка інноваційної продукції у ВВП, % <sup>1</sup>	9,35	8,69	7,30	8,39	6,44
Обсяг реалізованої у промисловості, млн злотих	1 261 200,2	1 282 323,6	1 293 148	1 346 630,1	1 301 911,8
Середньорічний курс злотого до дол.	3,10	3,01	3,51	3,90	4,18
Нематеріальне виробництво <sup>1</sup> , млн злотих	289 579,71	296 566,8	618 879,3	515 364,93	660 269,55
Частка нематеріального виробництва <sup>1</sup> , %	18,67	18,78	32,37	27,68	33,65
Частка інноваційних підприємств, %	16,5	17,1	17,5	17,6	18,7
Частка підприємств, які здійснювали продуктивні та процесові інновації, %	7,2			9	
Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	0,88	0,87	0,94	1	...
Приріст прибутку підприємства-лідера за видом економічної діяльності (Grupa Arator), ринкова вартість на 2016 р. 960,10 млн злотих <sup>1</sup>	1,86	0,72	1,25	0,74	1,33
Приріст прибутку іншого вибіркового підприємства за видом економічної діяльності (GRUPA KAPITAŁOWA FASING SPÓŁKA AKCYJNA), ринкова вартість на 2016 р. 53,44 млн злотих <sup>1</sup>	1,01	0,62	1,04	0,93	0,43

Примітка. <sup>1</sup> Обрахункові показники авторів. ... – Дані відсутні

\* складено автором підрозділу за [5; 8; 9; 19]



За даними табл. 1.2 встановлено, що частка інноваційної продукції у Польщі складає лише 9,35 % у 2012 р. та 6,44 % у 2016 р., що є нижче норми для випереджального розвитку. Частка нематеріального виробництва у ВВП становить 18,67 % у 2012 р. та 33,65 % у 2016 році. Спостерігається стрімке зростання частки нематеріального виробництва. Питома вага інноваційних підприємств в Польщі, як і в Україні в динаміці зростає з 16,5 % у 2012 р. до 18,7 % у 2016 році. Причому їхні частки є на одному рівні. У 2012–2014 роках в Польщі частка підприємств, які здійснювали продуктові та процесові інновації була рівна 7,2 %, а у 2014–2016 рр. 9 %. На виконання наукових досліджень і розробок у Польщі припадає 0,88 % у 2012 р. та 1,33 % у 2016 р. ВВП. Вищий приріст чистого прибутку підприємства-лідера групи APATOR над приростом іншого підприємства FASHING, засвідчує про наздоганяльний розвиток (за методологією Н. С. Ілляшенко). Аналізуючи всі показники, які характеризують випереджальний розвиток встановлено, що як Польща, так і Україна має наздоганяльний розвиток.

Для порівняння ВВП Німеччини у 2012 р. рівне 3,544 трлн дол., у 2013 р. рівне 3,753 трлн дол., у 2014 р. рівне 3,879 трлн дол., у 2015 р. рівне 3,364 трлн дол., у 2016 р. рівне 3,467 трлн дол. [19]. На виконання наукових досліджень і розробок у Німеччині припадає 2,87 % у 2012 р., 2,82 % у 2013 р., 2,89 % у 2014 р., 2,87 % у 2015 р. ВВП. Ці показники є вищими за рівень Польщі за середніми показниками у 7,2 та 3,1 рази; за рівень України за середніми показниками у 26,6 та 4,8 рази відповідно. Частка інноваційних підприємств у 2015 році в Німеччині у промисловості складає 39 %, що вище середнього показника в 2,25 рази по Україні та 2,23 рази по Польщі. Рейтинг інноваційності країн подано в табл. Б.2.

За даними Forbes у світі у 2016 р. виділено 15 інноваційних підприємств. Згруповано їх за показником інноваційності, який спрощено визначається як різниця між капіталізацією (вартістю на ринку цінних паперів) та поточною вартістю надходжень нетто-грошових коштів від їхньої діяльності. Ця різниця є бонусом, який дають інвестори фірмі, які переконані щодо росту показників діяльності на ній. У рейтингу інноваційності є підприємства, які публікують дані про свою інноваційну діяльність не менше 7 років, їхня капіталізація складає не менше 10 млрд дол., належать до

сфери, яка охоче інвестує в інновації. У рейтингу відсутні банківські установи та фінансовий сектор, енергетичні підприємства, оскільки на їхнє оцінювання впливає оцінка постачальників сировини і матеріалів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Найбільш інноваційні підприємства світу у 2016 році\***

Рейтинг	Назва підприємства	Країна	Сфера діяльності	Показник інноваційності, %	Рік заснування
1	2	3	4	5	6
15	Netflix	США	Сервіс стремінговий	60,3	1997
14	FleetCor Technologies	США	Паливна компанія	62,1	2000
13	Naver	Південна Корея	Сервіс інтернетовий	63,3	1999
12	ARM Holdings	Великобританія	Виробництво мікропроцесорів	63,7	1990
11	Amazon.com	США	Інтернет-магазин, виробляє електронні книги Kindle	63,8	1994
10	BioMarin Pharmaceutical	США	Фармацевтична фірма, Виробництво ліків проти фенілокетонорії та мукополісахаридози	67,4	1997
9	Vertex Pharmaceuticals	США	Фармацевтична фірма, виробництво ліків проти хвороб, що загрожують життю (муковісцидоз)	67,9	1989
8	Unilever Indonesia	Індонезія	Косметика та продукти харчування	67,93	1927
7	Monster Beverage	США	Безалкогольні напої	68,8	1990
6	Under Armour	США	Взуття, спортивний одяг і аксесуари для чоловіків, жінок, дітей	68,9	1996

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6
5	Alexion Pharmaceuticals	США	Біо-фармацевтична фірма з боротьби з тяжкими і рідкими хворобами	70	1992
4	Incyte	США	Фармацевтична, терапія для осіб, хворих на рак	70,8	1991
3	Regeneron Pharmaceuticals	США	Фармацевтична, спеціалізується на поважних хворобах очей та раку, холестеролі	72,9	1988
2	Salesforce.com	США	Обрахункові хмари, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами	75,5	1999
1	Tesla	США	Машини електричні	82,4	2003

\* складено автором підрозділу за [7]

За даними табл. 1.3 можна зробити висновок, що 80 % інноваційних фірм походять із США, 5 з них працюють на фармацевтичному ринку (33,3 %), середній період функціонування на світовому ринку 21,4 рр. за винятком Unilever Indonesia, яка функціонує на ринку 89 років.

За версією BCG Innovation Survey у 2015 р. найбільш інноваційними компаніями світу були Apple (1 місце), Google (2 місце), Tesla Motors (3 місце), Microsoft Corp. (4 місце), Samsung Corp. (5 місце), Toyota (6 місце), BMW (7 місце), Gilead Sciences (8 місце), Amazon (9 місце), Daimler (10 місце), Bayer (11 місце), Tencent (12 місце), IB (13 місце), SoftBank (14 місце), Fast Retailing (15 місце), Netflix (21 місце), Salesforce.com (49 місце) [10].

У рейтингу інноваційних підприємств немає підприємств із України, Польщі та Німеччини, а найбільше з США. Розглянуті інноваційні підприємства мають досить високий рівень інноваційності. Вони функціонують як підприємницькі системи, які займаються не лише одним видом діяльності, але декількома. Наприклад, ком-

панія Unilever Indonesia виробляє крім продуктів споживання, таких марок як Hellmann's, Knorr, Lipton, Magnum, Rama, Carte D'or, Algida, ще й косметику марок Dove, Rexona, Sunsilk чи Ахе. Компанія Amazon займається продажем не лише своїх товарів, але й інших, виробляє електронну книгу Kindle [7].

Р. Л. Акофф (R. L. Ackoff) підкреслює, що організація – це система, яка є інтелектуальною, складається як мінімум з двох підсистем та цілей (одна з яких має регулюючі та контрольні функції), інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечує взаємодію і, в якій відбувається розподіл праці [1]. У свою чергу, Х. Барнард (Ch. Barnard) визначає організацію як систему свідомо координованих дій або сил двох і більше людей, а Х. Аргіус (Ch. Argyis) вказує на множинність частин, кожна з яких спрямована на досягнення конкретної мети, яка підтримується завдяки взаємним зв'язкам, одночасно адаптуючись до зовнішнього середовища і, таким чином, підтримує взаємозв'язки між частинами [2; 3].

Модель Г. Левіта (H. Leavita,) передбачає розгляд підприємства як системи зі змінними, головними з яких є цілі, структура, технології та люди. Ціль це стан кінцевий, результат, до якого прагне система. Структура згідно Р. Гріфіна (R. W. Griffina) є сукупністю елементів, які формують підприємницьку систему [6]. Технології – це перетворення людських засобів, капіталу чи ідей у продукти або послуги, які створюють вартість для клієнта (концепція Х. Перова (Ch. Perrow)). Люди є найважливішим чинником у системі, які своїми уміннями та кваліфікацією створюють вартість. М. Белські (M. Bielski) запропонував п'яти елементну системну модель підприємства (рис. 1.1).

Цю модель покладено в основу формування підприємницької системи. Під нею ми розуміємо вектор елементів та взаємовідносин між ними, у відповідності до якого реалізується основна ціль діяльності системи. Відповідно до цього окреслимо основні елементи підприємницької системи України:

1) підсистема цілей та вартостей, до якої входить випереджальний розвиток на засадах формування вартості клієнтів через вартість окремих структур. Найближчим оточенням організації є конкуренти, кооператори, постачальники, споживачі, соціокультурне, політично-правове оточення;

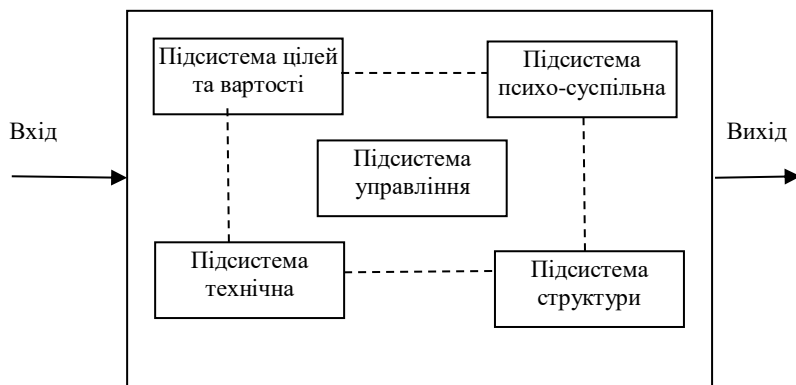


Рис. 1.1. Системна модель організації за М. Белським [4]

2) підсистема технічна, яка включає знання до реалізації поставлених цілей, засоби реалізації цих знань;

3) підсистема структури, яка виконує функцію поєднання між технічним та психосоціальними підсистемами. До неї входить сфера матеріального та нематеріального виробництва, які органічно пов'язані. Причому нематеріальна сфера має складати більше 50 % всієї системи;

4) психосоціальна підсистема визначає корпоративну культуру в підприємницькій системі, закладає норми та правила поведінки;

5) завданням підсистеми управління є утримання рівноваги між усіма підсистемами та зовнішнім середовищем. Вона аналізує та контролює ситуацію з оточенням, визначає та модифікує цілі підприємницької системи, визначає стратегію, оптимізує діяльність та визначає критерії вибору техніки, технологій, ринків збуту, інновацій, створює систему керування людьми через мотиваційні механізми.

Тобто підприємницька система є інструментом, за допомогою якого досягається випереджальний розвиток економіки, основними характеристиками якого є стратегія «прориву», переважання нематеріального виробництва, використання людського інтелекту та нових розробок, шостий та сьомий технологічні уклади, агресивна підтримка держави експортної орієнтації інновацій, високий рівень соціальних гарантій, переважання радикальних інновацій, розширення ринків збуту та пошук нових ніш на інноваційному ринку.

### Список використаних джерел

1. Ackoff, R. L. (1973). O systemie pojęć systemowych, *Prakseologia*, 2, 158.
2. Argyris, Ch. (1965). Zrozumienie zachowania się ludzkiego w organizacji – jeden punkt widzenia, w: M. Haire (red.) *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa, 198.
3. Barnard, Ch. (1938). *The functions of Executives*, Harvard University Press : Cambridge, 73.
4. Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck : Warszawa, 44.
5. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016, 2012-2014 [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2014-2016,2,15.html>.
6. Griffin, R. W. (1996). *Zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 330.
7. Najbardziej innowacyjne firmy świata w 2016 roku [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <https://www.forbes.pl/rankingi/najbardziej-innowacyjne-firmy-swiate-ranking-2016/5zh0sb0>.
8. Roczne sprawozdania finansowe fabryki sprzętu i narzędzi górniczych spółki akcyjnej grupy kapitałowej Fasing w latach 2016–2012 [Resurs elektroniczny]. – Dostęp: [http://www.fasing.pl/raporty\\_okresowe](http://www.fasing.pl/raporty_okresowe).
9. Roczne sprawozdania finansowe grupy Apator w latach 2016-2012 [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://www.apator.com/pl/relacje-inwestorskie/dane-finansowe/sprawozdania-finansowe/#>.
10. Tesla Motors jedną z najbardziej innowacyjnych firm świata! [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://www.mytesla.com/pl/2015/12/08/tesla-motors-jedna-z-najbardziej-innowacyjnych-firm-swiate>.
11. Войнаренко М. П. Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / М. П. Войнаренко, Л. А. Богатчик // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 8 (158). – С. 171–182.
12. Ілляшенко Н. С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / Н. С. Ілляшенко // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 5–6. – С. 78–81.
13. Наука та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / за ред. О.О. Кармазіна; Державна служба статистики. – Київ : ДССУ, 2017. – 134 с.
14. Нижник В. М. Механізм стимулювання інноваційної спроможності промислових підприємств / В. М. Нижник, В. П. Лещук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 1. – С. 173–177.
15. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014–2016 рр., 2012–2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Полінкевич О. М. Чинники випереджального розвитку підприємств України та Польщі на світових ринках / О. М. Полінкевич // *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. Луцьк. нац. техн. ун-ту*. – 2016. – Вип. 13 (50). – С. 197–206.

17. Полінкевич О. М. Чинники формування випереджального розвитку підприємств в умовах глобальної світової кризи / О. М. Полінкевич // Економічний часопис–XXI. – 2016. – № 156 (1–2). – С. 59–63.

18. Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І. Є Вернера ; Державна служба статистики України. – Київ : ДССУ, 2017. – 611 с.

19. Статистичні дані Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

## 1.2. Сутність процесного управління підприємством

Світова і національна економіка розвивається через науково-технічний і технологічний прогрес, який забезпечує інноваційну активність підприємств та формує нове розуміння інноваційної діяльності, що поєднує використання знань, техніки й поліпшення технологій у ринкових умовах. Існують відмінності у кожній країні щодо механізмів управління інноваціями як на рівні держави, регіону, так і на рівні окремих підприємств. Інноваційний розвиток економіки формують підприємства, які у своїй діяльності активно використовують та освоюють інновації. Через це покращуються виробничі відносини, які проявляються у технічній та технологічній модернізації виробництва, формуванні інформаційної бази даних щодо проектно-конструкторських розробок, у перекваліфікації та безперервному навчанні персоналу, у взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема з різними інституційними одиницями національної економіки. У зв'язку з цим дотримуються окремих підходів до управління.

Основними підходами до управління є [7, с. 279]:

1) функціональний – розглядає управління через сукупність функцій, які належать до одного з функціональних напрямів діяльності. Ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких реалізує тактичні і стратегічні цілі підприємства. Функції встановлюються за кожним напрямом діяльності. Після цього порівнюються альтернативні об'єкти та вибирається той з них, що має найнижчі витрати та найвищий ефект на одиницю продукції. Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, які виконують подібні функції. Цей підхід застосовується в сукупності з відтворювальним підходом, оскільки для задоволення створюють фізичний або інший об'єкт;

2) системний – розглядає управління як єдину систему, в якій виявляють та об'єднують усі частини, а також встановлюють взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. За системним підходом підприємство є багатоплановим явищем, яке поєднує в органічне ціле завдання, ресурси і процеси, що відбуваються як усередині організації, так і поза її межами [5, с. 61]. Ефективність функціонування підприємства формують не окремі його складові, а результат тісної їхньої взаємодії. Еволюція системи відбувається через її адаптацію до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Видатним представником теорії системного підходу є П. Друкер, який запропонував концепцію управління за цілями, що стала основою формування американської школи менеджменту [5]. На сучасному етапі активно впроваджується система «7 S», яка визначає сім складників організації як системи: 1) стратегія (strategy); 2) структура (structure); 3) інформаційне забезпечення (systems); 4) персонал (staff); 5) кваліфікація (skills); 6) стиль (style); 7) головна мета (superordinate). Відповідно до цієї моделі розробляють організаційні і економічні механізми господарювання;

3) ситуаційний – визначає управління через аналіз ситуацій, встановлення тенденцій, закономірностей і факторів, які формують їхній розвиток на підприємстві. Він базується на управлінні підприємством через урахування набору обставин, що впливають на ефективність її функціонування. Ситуаційний підхід виявляє ключові ситуаційні фактори, які підвищують конкурентоспроможність підприємства у більшості випадків. Основоположником цього підходу є Г. Деніссон, який стверджував, що застосування різноманітних методів управління визначається ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які тепер чи в майбутньому суттєво впливатимуть на стан підприємства [4]. Об'єктивна залежність управлінських технік і механізмів зумовила розробку і впровадження сценарних методів планування за технологією –if-then, яка формує управлінські рішення та реалізує комплексні плани за певного набору обставин. Тобто спостерігається проектування наперед визначених рішень, які будуть прийматися при визначеному розвитку ситуації. Основним принципом стратегічного управління є принцип адаптивності. Цей підхід реалізує його. Відпо-



відно до нього формування складових підприємства, а саме: корпоративна культура, організаційна структура, планування та управління відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх змін;

4) проєктний – розглядає управління через діяльність, яка спрямована на забезпечення проєктів організації діяльності;

5) процесний – розглядає управління через серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, керування, контроль. Підфункції та функції є складовими процесу управління.

Прогресивним напрямом управлінської діяльності є процесний підхід до управління. Його впровадження є важливим фактором, завдяки якому багато компаній світового рівня досягають успіху через постійне вдосконалення виробництва і найбільш ефективне використання матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу організації. Цей підхід орієнтується не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси. Технологія опису та структурування бізнес-процесів сприяє прозорості в усіх сферах бізнесу, виявляє порушення у діяльності підприємства на тому чи іншому етапі виконання робіт, розробці заходів із подолання вузьких місць.

Процесне корпоративне управління – одне з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Цей підхід звертає увагу менеджерів різних ланок управління на взаємодію учасників інноваційних процесів, що відбуваються на підприємстві, оскільки через їх невизначеність зростають втрати інформації і часу, що безпосередньо призводить до підвищення економічних витрат.

Процесне корпоративне управління забезпечує такі переваги підприємству:

– створення умов для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє зростанню якості виготовлених продукції та послуг;

– кожен працівник підприємства пов'язаний із кінцевим результатом інноваційного процесу і несе відповідальність за його якість;

– задоволення потреб споживачів основним критерієм якості і цінності продукції;

- скорочення кількості рівнів прийняття рішень та, як наслідок підвищення оперативності та адаптивності інноваційної діяльності підприємства;
- усунення невиправданих витрат, які не впливають на інноваційний процес створення цінності продукції та послуг;
- покращення комунікації, тобто обмін інформацією здійснюється всередині процесу, що виключає її спотворення, а також значне скорочення термінів передачі інформації від одного суб'єкта інноваційного процесу до іншого;
- створення умови для автоматизації технологій виконання інноваційних процесів.

Основним об'єктом процесного корпоративного управління є бізнес-процес, який об'єднує усі рівні організації і відповідає за певні дії від його початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виділенні наскрізних інноваційних процесів, які визначаються цілями і завданнями діяльності підприємства. Процесний підхід має бути орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів [3].

Крім того, процесне корпоративне управління забезпечує створення горизонтальних зв'язків в організаціях. Підрозділи і співробітники, задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу згідно процесу і вирішувати виникаючі проблеми без участі вищого керівництва. Процесний підхід до корпоративного управління вирішує проблеми і ефективно впливає на результати їхнього вирішення.

Процесне корпоративне управління концентрується не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи організації загалом. Процесний підхід до корпоративного управління змінює поняття структури організації.

Процесне корпоративне управління ґрунтується на декількох принципах, серед яких:

1. Принцип взаємозв'язку. Організація визначається як мережа процесів. Процес – будь-яка діяльність, де відбувається виконання робіт. Всі процеси організації взаємопов'язані між собою.

2. Принцип необхідності. Кожен процес повинен мати мету, а його результати є необхідними. Результат процесу має свого внутрішнього або зовнішнього споживача.

3. Принцип документованості. Діяльність, пов'язана з процесом, документується. Це стандартизує процес і отримує базу для його зміни та подальшого вдосконалення.

4. Принцип контрольованості. Кожен процес має початок і кінець, що окреслює його межі. Для кожного процесу згідно цих меж визначено показники, які характеризують його результати.

5. Принцип відповідальності. До виконання процесу можуть бути задіяні різні фахівці і співробітники, але відповідати за процес і його результати має чітко визначений працівник.

Упровадження цих принципів значно підвищує ефективність роботи підприємства, проте разом з тим, вимагає і високої корпоративної культури на підприємстві. Перехід від функціонального управління до процесного корпоративного управління вимагає від співробітників постійної спільної роботи, незважаючи на те, що вони можуть належати до різних підрозділів суб'єкта господарювання. Від того, наскільки можливо буде забезпечити цю спільну роботу, залежить «працездатність» принципів, які покладено у процесний підхід.

За процесним підходом до корпоративного управління сформовано декілька популярних та досить ефективних концепцій щодо вдосконалення роботи підприємств. Нині виділяють чотири напрями, які використовують процесний підхід до корпоративного управління як основного підходу щодо підвищення ефективності діяльності підприємств.

До таких напрямів належать:

1. Загальне управління якістю (TQM). Дана концепція передбачає безперервне підвищення якості продукції, процесів і системи управління організацією. Основна мета діяльності організації – задоволення очікувань споживача.

2. Постійне покращення процесів (*Continuous Improvement Process*). Концепція, яка передбачає незначні, але постійні зміни

складових процесу. Найбільш відомим підходом, в основі якого покладено постійне покращення процесів є японський підхід кай-дзен (*kaizen*).

3. Удосконалення бізнес-процесів (*Business Process Improvement*) або управління бізнес процесами (*Business Process Management*). Цей підхід сприяє оптимізації бізнес-процесів задля підвищення їхньої ефективності. Зміни процесів здійснюються поступово, але обов'язково на систематичній основі.

4. Реінжиніринг бізнес-процесів (*Business Process Reengineering*). Підхід передбачає переосмислення існуючих процесів та їхні радикальні зміни (перепроєктування). На відміну від трьох вищевказаних підходів реінжиніринг передбачає швидко зміну процесів. Також в цьому підході значна увага приділяється застосуванню інформаційних технологій.

Система процесного управління містить [6]:

- планування цілей та діяльності;
- налагодження співпраці між бізнес-процесами та структурними підрозділами підприємства;
- відповідальність працівників за результати діяльності;
- визначення порядку дій у нетипових ситуаціях;
- звітування перед вищим керівництвом;
- систему фінансово-економічних показників, які оцінюють діяльність підприємства загалом та окремих бізнес-процесів;
- аналізування результатів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадити процесний підхід у практичну діяльність підприємств є досить важко. М. Хаммер та Д. Чампі запропонували реалізувати процесний підхід до управління через РБП [8]. В умовах нової економіки використовуються стандарти ISO серії 9000. Вони є основою системи менеджменту, яка забезпечує мінімальний рівень якості (менеджменту, продукції і послуг), який відповідає потребам споживача. У світовій практиці отримала широкого поширення методологія TQM. Вона була створена створена В. Демінгом, Дж. Джураном і Ф. Кросбі. Це структурована система, основною ціллю якої є максимальне задоволення вимог споживачів через впровадження постійних змін у корпоративній культурі. Методологія TQM включає розробку, розвиток і підтримку належної

якості, формування адекватної вартості, розширення комунікацій. За реалізації TQM використовуються специфічні прийоми і методи, серед яких гуртки якості, бенчмаркінг, «шість сигм», скорочення тривалості циклу та безперервне удосконалення. В кінці 1960-х рр. розроблена методологія структурного аналізу і проектування складних систем SADT (*Structured analysis and design technique*). Цей підхід використовується до опису процесів у США. Його називають IDEF0. У 1988 р. процесний підхід включено у модель премії імені М. Болдріджа, а у 1991 р. – в модель досконалого бізнесу Європейської премії якості [6].

А. М. Бортнік запропонувала оцінювати ефективність процесного управління через якісні та кількісні характеристики бізнес-процесів за формулою [1, с. 33]:

$$\frac{I_p \times I_q}{I_{E_{\text{он}}}} = I_c \times I_t, \quad (1.1)$$

де  $I_{E_{\text{он}}}$  – індекс ефективності бізнес-процесу;  $I_p$  – індекс прибутковості бізнес-процесу;  $I_q$  – індекс якості виконання бізнес-процесу;  $I_c$  – індекс собівартості бізнес-процесу;  $I_t$  – індекс тривалості виконання бізнес-процесу.

Індекси показників розраховуються як відношення показника бізнес-процесу підприємства окремої групи до еталонних параметрів.

Переваги та недоліки використання процесного підходу в управлінні подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Переваги та недоліки використання процесного підходу в управлінні\***

Переваги	Недоліки
1	2
Організація розглядається як система	Значні витрати при переході до процесу
Покращення контролю над ресурсами та роботами	Неготовність працівників до впровадження змін
Швидка адаптація до змінних ринкових умов	Трудомісткий процес документального оформлення кожного процесу

*Продовження табл. 1.4*

1	2
Забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку	
Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією	
Зниження витрат на управління	
Зв'язок результатів праці у конкретному підрозділі з загальним станом підприємства	

*\* сформовано авторами підрозділу за [2]*

Переваги використання процесного підходу до управління підприємствами розглядають як ланцюг дій, який визначає організацію через систему, яка складається із певної кількості бізнес-процесів, управління якими відбувається на нижньому рівні та узгоджується з концепцією діяльності на вищому рівні. Тобто рішення учасниками процесу приймаються самостійно, що підвищує особисту відповідальність працівника, є зацікавленість у результатах праці та економію часу, через що зростає продуктивність праці та мінімізуються витрати. Особиста відповідальність за кожен крок процесу та зв'язок із результатами діяльності підприємства загалом покращує контроль за ресурсами і роботами. Це підвищує якість виготовленої продукції та рівень задоволення потреб споживачів. Відповідно до цього відбувається швидка адаптація підприємства до змінних ринкових умов та, у кінцевому підсумку, підвищується конкурентоспроможність підприємства.

### **Список використаної літератури**

1. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2013. – № 3 (62). – С. 30–36.
2. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами [Електронний ресурс] / М. Я. Гвоздь, В. І. Мицько. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29269/1/009\\_056\\_062.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29269/1/009_056_062.pdf).
3. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко //

Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу до журн. : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf).

4. Денисон Э. Новый взгляд на богатство народов. Индикаторы экономически устойчивого развития / [Денисон Э., Бэккэс Ж., Гамильтон К., Кант А., Латц Э., Педжиола С., Хи Ж. ; пер. с англ.]. – Москва : URSS, 2003. – 128 с.

5. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер ; [пер. К. Головинского]. – Москва : Вильямс, 2007. – 432 с.

6. Іващенко А. Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / А. Г. Іващенко // Фінансовий простір. – 2015. – № 2 (18). – С. 390–395.

7. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – С. 278–281.

8. Рейнжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. – [2-е изд.]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 286 с.

9. Сухінін Д. В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг [Електронний ресурс] / Д. В. Сухінін, Т. В. Маматова. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf>.

### **1.3. Особливості застосування процесно-орієнтованого підходу до управління змінами**

У сучасних умовах інноваційний шлях розвитку національної економіки є пріоритетним. Тому у сфері суспільного виробництва постала складна проблема реалізації наукового потенціалу сучасних управлінських систем задля зміни стратегічних орієнтирів у напрямі процесно-орієнтованого управління.

Управління змінами є впливом на розвиток того чи іншого процесу в соціально-економічній системі через присвоєння йому визначених властивостей та підвищення адаптованості організації до зміни компонентів зовнішнього середовища.

Управління змінами, як збалансовану систему управління ресурсами (технічними, технологічними, людськими тощо), яка пов'язана зі змінами, окреслюють, головним чином, принципи побудови нових траєкторій, відмова від традиційних диференційованих структур та заміна їх на інтегровану систему управління. Це пришвидшує процеси, робить їх економічними та безпечними. В часі стан і поведінка такої системи залежить від взаємодії зовнішніх сигналів, що надходять на «вхід» системи та із сигналами на «вихід», що утворюють петлю зворотного зв'язку. Відповідно до

цього розвивається узгоджена теорія прийняття рішень щодо змін та застосовується на всіх рівнях організації.

Тобто управління змінами – це певна сукупність дій, що полягає у «...визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам» [19].

У контексті процесно-орієнтованого підходу управління змінами розглядають як процес, складовими якого є послідовні взаємозв'язані дії. Тобто управління змінами – це послідовна реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких є процесом, у якому досягаються визначені цілі.

Це підтверджують праці авторів [5; 21], у яких визначені принципи реалізації функцій управління як наукового компонента процесу управління. Зокрема Ф. І. Хміль розглядає процесний підхід як «суму взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожену функцію як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур» [21, с. 104–106]. Те саме є в «Менеджерському словнику» (укладач Г. О. Колесніков): «Процесний підхід у науці менеджменту – трактування управління як процесу, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій – як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур» [18, с. 208].

Важливим моментом у концепції управління змінами є визначення показників оцінювання змісту і ходу процесу змін. На відміну від традиційних методів, управління змінами охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури та бізнес-культури будь-якої організації.

Тобто процесно-орієнтований формат організації ґрунтується на іншій методології. Основною методологічною засадою побудови процесного управління є орієнтація на результат, який вимірюється через додану цінність зовнішнім клієнтам. А недоліками традиційних методів управління є: відсутність орієнтира на кінцевий результат; неможливість швидкого реагування на зміни; невідповідність орієнтованому на клієнта підходу; високі транзакційні витрати [20].



Головним показником ефективного організаційного перетворення функцій управління є якісно побудована організаційна структура. Ці дослідження виявили домінування функціонально-лінійних ієрархічних типів організаційних структур. Вони спрямовані на виокремлення функціональних зон, у результаті чого організаційна структура формується відповідно до виконання традиційних завдань і функцій. Функціонально-лінійна (ієрархічна) модель організаційної структури, що запроваджена Адамом Смітом, не втратила своєї актуальності й донині. Однак модель має певні недоліки. Більшість підприємств будуються на принципах вертикальної ієрархії, яка не сприяє прийняттю обґрунтованих рішень внаслідок затримки, викривлення чи втрати частини інформації. В умовах змін використання цієї структури лише вповільнює підготовку та ухвалення управлінських рішень.

Порівняльна характеристика функціонально-лінійного (ієрархічного) та процесного типів організаційних структур наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняння функціонально-лінійного (ієрархічного) та процесного типів організаційних структур [1; 9]**

Категорія порівняння	Ієрархічна організація	Процесна організація
1	2	2
Місія	Досягнення пріоритетних фінансових цілей	Задоволення споживачів і безперервне вдосконалення
Запити споживачів	Неповне або неоднозначне розуміння	Системний підхід до вивчення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів
Цілі	Орієнтація на короткотермінові цілі і обмежену довготермінову перспективу	Збалансування довго- і короткотермінових цілей
Ідеологія організаційного вдосконалення	Допуск певного рівня помилкових і подальших коригуючих дій	Прагнення до неперервного вдосконалення у задоволенні потреб споживачів
Вирішення проблем	Неструктуровані суб'єктивні процедури розв'язання проблем прийняття рішень	Структурована система прийняття рішень і розв'язання технічних проблем з використанням достатньої кількості даних та через співучасть

*Продовження табл. 1.5*

1	2	3
Організація праці	Функціонально-орієнтована, вузькомаштабна, жорсткий управлінський контроль	Командна/бригадна робота, між функціональна інтеграція, гнучкий розподіл виробничих завдань
Стиль управління	Стиль з нечіткими цілями в і страхом перед помилками	Відкритий стиль з чіткими лаконічними цілями з заохоченням до неперервного колективного навчання
Роль керівника	Планування, організація, розподіл завдань, мотивація і контроль	Координація діяльності різних функціональних структур, задіяних у виконанні процесу, співучасть, поширення взаємної довіри
Мотивація до праці	Оплата за індивідуально виконану роботу, низький рівень колективної мотивації	Система індивідуальних і колективних винагород за узгодженими критеріями

На відміну від функціонально-лінійного (ієрархічного), процесне управління «базується на принципах реалізації стратегічної ідеї підприємства через побудову та оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу і сфокусовані на створенні доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів» [8, с. 51].

Серед основних переваг процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством виокремлюють високий ступінь мотивації та зниження навантажень на керівника через розподіл відповідальності між виконавцями процесів [17, с. 105]. Завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків і пришвидщенні обміну інформацією структура відзначається високою гнучкістю і адаптивністю; спостерігається спрощення процедур координації, організації і контролю; з'являється комплексна автоматизація процесу управління [5, с.10].

На нашу думку, розгляд управління, що ґрунтується на процесно-орієнтованому підході, розкриває його зміст так, щоб теоретичні положення з максимальною ефективністю використовувалися у практичній діяльності. Така система має «забезпечувати менеджерів підприємства інформацією, яка дозволить приймати рішення щодо доцільності здійснення окремих бізнес-процесів та ефективності використання при цьому ресурсів» [16, с. 42].

Характерною особливістю управління змінами з використанням процесно-орієнтованого підходу є перехід із орієнтації на короткострокові фінансові результати, які й досі залишаються головним показником для більшості вітчизняних підприємств, на забезпечення стійкої конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Адже тільки постійне вдосконалення та впровадження змін дозволяє уникнути дисфункціональної поведінки та субоптимальних рішень у здійсненні виробничо-господарських операцій та використанні інноваційного потенціалу підприємства.

Основною перевагою процесно-орієнтованого підходу є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, яку виробляє чи надає підприємство. Адже саме задоволення потреб замовника призводить до того, що продукція буде ним придбана або послуга використовуватиметься, а це означає, що підприємство одержить свій прибуток [15].

Концепція процесно-орієнтованого управління переводить його із консервативної ієрархічної (функціонально-лінійної) до новітньої процесної організаційної структури, яка забезпечує успішну адаптацію до динамічних, а часто революційних змін середовища бізнесу [9, с. 48].

Перш ніж упровадити процесно-орієнтоване управління, проводять суттєві зміни, які охоплюють усе підприємство. Підтримання змін забезпечується шляхом:

- проектування планової траєкторії її руху відповідно до вибраного критерію контролю;

- створення регулятора, що коректує координати структури у відповідності до планової траєкторії.

Виділяють дві основні концепції в управлінні змінами – революційну і еволюційну [6, с. 153]. Перша ґрунтується на фундаментальному перепроєктуванні підприємства і його основних процесів; друга – передбачає організаційний розвиток, зміну характеристик внутрішнього середовища із залученням широкого кола учасників, що є доволі довгим процесом. Зіставлення таких концепцій наведено в табл. 1.6.

При фокусуванні програми перетворення на факторах внутрішнього середовища (корпоративних цілях, завданнях, структурі, технологіях, персоналі тощо) в жодному разі не можна втрачати

зв'язок організації з зовнішнім середовищем. Також постає необхідність інтегрування традиційно використовуваних фінансових показників з не фінансовими. Прикладом такої системи є збалансована система оцінювальних показників (*Balanced Scorecard – BSC*), яка запропонована Р. Капланом та Д. Нортонем [3].

Таблиця 1.6

**Концепції управління змінами [6; 22; 23]**

Фактор	Револьюційні зміни	Еволюційні зміни
1	2	2
Походження концепції	Інженерні науки, консультативна практика з менеджменту	Соціальна психологія, консультативна практика з соціології
Основна ідея	Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємства і бізнес процесів	Довготермінові, всеохоплюючі зміни, розвиток організації і її персоналу
Принципова позиція менеджерів	Мислення дискретними категоріями, розрив з попередніми структурами. Чітка постановка питання «для чого потрібні зміни». Залучення до участі прихильників змін	Збереження персоналу на місцях. Розрахунок на власні сили. Участь персоналу у змінах. Демократизація, ліквідація ієрархії
Відношення до персоналу	Надання додаткових повноважень. Формування професіоналів	Опора на співробітників, здатних до навчання, готових взяти на себе відповідальність
Характер змін	Глибокі і всеохоплюючі зміни. Переривчастість процесу. Зміни великими стрибками	Довгий процес розвитку. Неперервність процесу. Зміни маленькими кроками
Терміни реалізації процесу	Деякі роки з акцентом на швидкий успіх, що вимірюється у кількісних показниках	Протягом тривалого періоду з розрахунком на терпіння і відкритість
Об'єкт змін	Підприємство загалом або ключові процеси	Підприємство загалом або його структурні підрозділи
Цілі	Значне і стабільне підвищення рентабельності і економічної ефективності	Підвищення ефективності, гуманізація праці
Вид кризи	Криза ліквідності. Криза успіху	Криза успіху. Стратегічна криза
Стратегія змін	Метод зверху донизу	Метод зверху донизу. Метод знизу доверху. Бінарний метод. Метод клину. Метод багатьох точок

*Продовження табл. 1.6*

1	2	3
Методичні аспекти	Реорганізацію ключових процесів у відповідності до прийнятої ринкової стратегії. Адаптація організаційних структур і посадових інструкцій. Зміна цінностей (орієнтація на процес, вартість, споживачів). Упровадження сучасних інформаційних технологій. Розвиток персоналу, нові методи оплати праці	Структурний і кадровий підхід, зміни поглядів і моделей поведінки працівників, заходи з підвищення кваліфікації працівників
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення. Підвищення рентабельності. Швидкість змін. Концептуальна єдність заходів. Значне розширення компетенції спеціалістів	Облік здатності до розвитку персоналу. Стимулювання самоуправління і самоорганізації. Довгострокова перспектива. Відсутність спротиву змінам
Слабкі сторони	Нестабільність у фазі змін. Обмеження в часі й діях через бажання швидких результатів. Виключення альтернатив стратегії змін (тільки зверху до низу). Низька соціальна прийнятність	Недостатня швидкість реакції. Завищені вимоги до соціальної компетенції учасників процесу. Необхідність пошуку компромісів. Недостатня можливість реалізації непопулярних рішень

Ключова ідея такої системи полягає в тому, що довготривалий фінансовий успіх є наслідком фундаментальних удосконалень бізнес-процесів та якомога повнішого використання творчого потенціалу персоналу підприємства. Процесно-орієнтоване управління ґрунтується на цьому принципі.

Окрім цього, слід нагадати про існуючі моделі управління змінами, які застосовують великі зарубіжні компанії. Так, новий напрям в теорії організаційних змін започаткувала триступенева модель К. Левіна «розморожування-рух-заморожування» [14]. Її деталізацію і розширення з трьох до шести етапів отримала модель успішного управління змінами Л. Грейнера [2]. Важливим є проектний підхід до управління змінами, запропонований Р. Баллоком і Д. Баттеном [10]; теорія безперервних змін В. Бріджеса [7]; «вісім кроків» Дж. Коттера [12; 13]; модель узгодження Д. Надлера та

М. Ташмена, що водночас є діагностичною моделлю для визначення потреби в змінах, а також оцінки їх масштабів [4]. Цей перелік можна продовжувати, однак, узагальнюючи наукові здобутки щодо моделювання змін та управління ними, слід зазначити, що спроектувати і теоретично обґрунтувати єдину загальну модель процесу зміни сучасного підприємства важко.

Водночас, зазначено, що крім згаданих моделей організаційних змін значного поширення набули дві полярні концепції організаційного розвитку М. Біра і Н. Норія [24]: теорія Е і теорія О. Роль теорії Е полягає в ефективному досягненні економічних цілей із використанням «жорстких методів», а тому впровадження змін, як правило, відбувається зверху донизу із залученням значної кількості помічників (консультантів), з приділенням головної уваги створенню формальної структури та системи. Принципи теорії О використовуються при впровадженні процесно-орієнтованого управління через розробку необхідних систем і технологій безпосередньо силами менеджерів підприємства, що забезпечує значне зменшення опору працівників завдяки навчанням і розвитку кадрового потенціалу, зміні корпоративної культури та здійсненні змін знизу доверху.

На нашу думку, враховуючи специфіку діяльності вітчизняних підприємств і процесно-орієнтований підхід до управління змінами, найбільш оптимальним є одночасне використання теорій Е і О. Як зазначає Є. А. Карпенко: «синтез Е і О теорій вимагає одночасного й рівномірного фокусування як на підвищенні ефективності діяльності, так і на розвитку організаційних здібностей і культури підприємства» [11].

Комбінація доволі суперечливих теорій О і Е, вимагає формулювання конкретних рекомендацій для застосування процесно-орієнтованого підходу до управління змінами.

У цілях оптимізації управління керуються такими концептуальними принципами, які містять інформацію про:

- кінцеву ціль управління;
- вихідне, існуюче становище об'єкта управління;
- його внутрішню структуру;
- зовнішнє середовище.

Вирішення завдань щодо підготовки та впровадження змін має взяти на себе керівництво підприємства, при цьому значно збільшується їхнє навантаження, і за відсутності відповідного персоналу призводить до негативних наслідків господарювання. Очевидно, що у такому випадку логічним буде використання консалтингових послуг. Зовнішні консультанти, які володіють необхідним набором знань і практичним досвідом, запропонують оптимальний план змін із урахуванням специфіки діяльності організації, розроблять послідовні етапи дій за участю співробітників підприємства, нівелюють симптоми опору змін.

Проте, впровадження процесно-орієнтованого управління уже само собою вимагає значних витрат, які можуть суттєво зрости у випадку залучення зовнішніх фахівців з управлінського консультування. З огляду на це, виникає необхідність формування такого алгоритму переходу на процесно-орієнтоване управління, який би забезпечив оптимізацію витрат і вигод при його впровадженні.

На нашу думку, це реалізується через поєднання послуг зовнішніх консультантів, які здійснюють виключно технічну підтримку на ранніх етапах проведення змін (зокрема, експертизу управлінських рішень, розробку стратегії, навчання команди та розподіл повноважень) і самостійної діяльності підприємства з закріплення нових підходів до корпоративної культури, об'єднання досягнутих переваг і подальших змін.

Тому, підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що реформи та зміни будь якого змісту спрямовуються на покращення результатів діяльності підприємства та досягнення його основних цілей, пов'язаних із постійним розвитком. Застосування основних принципів процесно-орієнтованого підходу до управління змінами на практиці дозволить отримувати необхідну оперативну інформацію, передбачати та розпізнавати найбільш ефективні та найменш витратні операції на кожному етапі бізнес-процесу, а команді управління змінами – ухвалювати раціональні управлінські рішення.

### Список використаних джерел

1. Forrest, E. (1996). *Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide*, McGraw-Hill, 400.
2. Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 37–46. Retrieved from <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/evolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf>.
3. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 336.
4. Nadler, D., & Tushman, M. *Congruence model: political, organism*. Retrieved from <http://www.super-business.net/Knowledge-Management/853.html>.
5. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : матеріали доп. наук.-практ. конференції. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – С.9–10.
6. Арзуманов Р. М. Менеджмент предпринимательской деятельности: управление развитием бизнеса: учеб. пособие / Р. М. Арзуманов. – Феодосия : Гнозис, 2014. – 266 с.
7. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес. – Москва : «Вильямс», 2007. – 208 с.
8. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України. – 2008. – № 1–2. – С. 51–56.
9. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
10. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – Москва : Добрая книга, 2006. – 360 с.
11. Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 5 (44). – С. 108–113.
12. Коттер Д. Впереди перемен / Джон П. Коттер. – Москва : «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
13. Коттер Д. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Джон П. Коттер ; пер. с англ. – Москва : «Олимп–Бизнес», 2015. – 256 с.
14. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин ; пер. с англ. – СПб. : Речь, 2000. – 407 с.
15. Ліпич Л. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів / Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (124). – С. 38–43.
16. Ліпич Л. Г. Управління витратами бізнес-процесів у рослинництві: монографія / Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина. – Луцьк : ВІСМ, 2011. – 216 с.
17. Медведев Е. Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению / Е. Медведев, И. Свеженцев, Т. Уштанит // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 103–108.



18. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / авт.-уклад. Г. О. Колесніков. – Київ : Професіонал, 2007. – 288 с.

19. Управління змінами: навч. посібник / Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Гришук А. М., Смолінська Н. В. ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 355 с.

20. Хаммер М. Реінжиниринг корпорації : маніфест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – Москва : Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.

21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с.

22. Чаадаєв В. К. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов как метода проведения изменений / В. К. Чаадаев // Вестник Челябинского государственного университета, 2007. – № 10. – С. 149–156.

23. Шапка М. Ю. Менеджмент [Електронний ресурс] / М. Ю. Шапка. – Режим доступу : <http://lubbook.net/book>.

24. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : С.-Петербург. гос. ун-т, 2005. – 432 с.

#### **1.4. Характеристика процесного управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств з використанням інструментів логістики**

##### **1.4.1. Процесне управління заготівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Сільськогосподарське виробництво є складним, багатограничним видом діяльності суб'єктів господарювання. До особливостей сільського господарства відносять високий рівень концентрації і спеціалізації виробничих процесів, необхідність використання високотехнологічних та вузько спеціалізованих засобів виробництва, багатостадійність технологічних процесів, різноманітність використання продукції сільськогосподарського виробництва та її перетворення з одного виду в інший, наявність ризиків пов'язаних із кліматичними змінами.

Особливостями ефективного функціонування аграрних підприємств є різноманітність організаційно-правових форм господарювання – починаючи від одноосібного фермерського господарства завершуючи агрохолдингами з повним циклом переробки та налагодженою мережею реалізації готової продукції. Водночас

масштаб виробництва відіграє ключову роль у формуванні собівартості продукції сільськогосподарського виробництва, зокрема на стадії заготівлі.

Сільське господарство є досить складним за будовою. Формування кооперативних відносин у них забезпечить умови раціонального і ефективного їхнього господарювання. Кооперативи є не тільки обов'язковою складовою ринкової економіки, типом сільськогосподарського підприємства чи формою господарювання, а й цілою ідеологією виживання сільськогосподарського товаровиробника.

Варто зазначити, що за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, кількість виробничих сільськогосподарських кооперативів скоротилась з 1 307 одиниць у 2012 р. до 993 одиниць у 2016 році. З 1 022 одиниць обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів, зареєстрованих станом на 1 січня 2016 р., працювало лише 613 кооперативів [24].

Зменшення кількості кооперативів є наслідком штучного їхнього створення у період дії цільової державної програми підтримки кооперації на селі у 2009 році. Програма так і не була реалізована через зміну уряду, через що кількість кооперативів у 2010 р. скоротилась з 1 419 до 1 401. Фінансова підтримка кооперативів була відновлена у 2011 р., проте її обсяг у 2013 р. скоротився у 8,5 раз, що також спричинило закриття обслуговуючих кооперативів.

У контексті означеного, постає питання ефективності процесу заготівлі та виробництва сільськогосподарської продукції, доступу до засобів виробництва, визначення результатів діяльності та вивчення питання щодо кооперації відносно окремих її складових (забезпечення нафтопродуктами, засобами для консервації кормів тощо).

Сучасний стан організації управлінської діяльності сільського господарства не відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування. Особливістю сучасного етапу вдосконалення системи управління є відсутність необхідної єдності нових форм організації виробництва і управління до їхнього змісту. Підвищення ефективності управлінської діяльності є одним з найактуальніших завдань, вирішення яких забезпечує стійке положення підприємства на ринку і його економічний розвиток. У сільськогосподарському виробництві ор-

ганізація управлінської праці проводиться під прямим та опосередкованим впливом різних факторів, пов'язаних із характером розвитку суспільно-політичного ладу, формами власності, видовою специфікою аграрного сектора економіки [7].

Особливості сільського господарства як виду економічної діяльності зумовлюють і відповідні особливості управлінських циклів та особливості практичної діяльності управлінських працівників щодо їхнього здійснення, тобто особливості виконання універсальних базових, похідних загальних та конкретних (спеціальних) функцій. Виконання управлінських функцій у суб'єктах господарювання агропромислового комплексу України забезпечує практичне використання управлінських методів з інформаційного забезпечення, аналізу, визначенню цілей, планування, організації, керівництва й контролю.

Прагнення кожного суб'єкта господарювання до мінімізації витрат є закономірним. Зниження непродуктивних витрат потребує визначення місця їхнього виникнення та природи походження. Саме тому дослідження сутності заготівельної діяльності у сільському господарстві як об'єкта процесного управління виділяє місце заготівельної діяльності у господарському процесі та сприяє вибору ефективних інструментів управління [8].

Заготівля є невід'ємною складовою сировинного забезпечення будь-якого виробничого процесу – заготівля вторинної сировини (металобрухт, макулатура) для забезпечення потреб переробного сектору, заготівля деревини, але найбільше значення вона має у сільськогосподарському виробництві.

Заготівельна діяльність на сільськогосподарських підприємствах включає:

– придбання, зберігання, забезпечення виробництва сировинними ресурсами, допоміжними матеріалами та виробничим устаткуванням, запасними частинами та матеріалами для утримання і ремонту устаткування;

– маркетингову діяльність, пов'язану із процесами заготівлі та постачання.

Процес заготівельної діяльності є першим етапом виробництва, від стану якого залежить виробнича, фінансова, збутова та організаційна діяльність підприємства. Як окремі системи у ньому

діють ресурси: матеріальні (сировина, матеріали, капітал) і трудові (праця та підприємницька здатність). Таким чином, заготівля забезпечує господарський оборот продукції сільськогосподарського виробництва.

Р. Марцелюк зауважив, для ефективного управління необхідна інформація щодо матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів; тривалість виробничого циклу з переробки певних видів сільськогосподарської продукції; обсягів незавершеного виробництва; наявності на складах залишків готової продукції тощо [15].

Матеріальні ресурси є обмеженими і, відповідно, вступають у суперечності з безмежними потребами, що створює основу економіки та зумовлює потребу в управлінні.

Завданнями управління заготівлі як складової господарської діяльності сільськогосподарського підприємства є [15]:

- вибір процедури управління матеріальними запасами;
- методи оцінювання розходу і запасів матеріалів;
- збір інформації щодо показників витрат, пов'язаних із запасами;
- облік витрат на запаси;
- процедури контролю за використанням матеріалів у виробництві;
- розроблення концепцій управління заготівельною діяльністю.

Заготівлі відносяться як до сфери обміну, так і до сфери розподілу, поєднуючи процеси виробництва та споживання. Також цим визначається їхнє місце та значення у виробництві суспільного продукту. Обіг товарів є обміном, а заготівля – складовою обміну, або формою товарного обміну [3, с. 5]. Тобто заготівельна діяльність включають такий перелік процесів:

- постачання (дослідження закупівельного ринку, укладання договорів, приймання сировини і матеріалів та їхня підготовка до виробничого споживання тощо); розподіл (пошук споживачів та одержання замовлень, планування каналів розподілу тощо);
- транспортування (вантажно-розвантажувальні роботи, забезпечення паливом та електроенергією, оплата митних тарифів, податків та зборів, амортизація транспортних засобів, їхнє технічне обслуговування та поточний ремонт, страхування вантажу, вартість транспортування продукції сторонніми організаціями, утримання водіїв тощо);

– утримання складів і зберігання запасів (заготівля запасів, пакування запасів, забезпечення складськими приміщеннями, амортизація складських будівель та устаткування, утримання складського персоналу тощо) [21].

До цього переліку окремі автори додають такі процеси [25]:

– власна заготівля сировини і матеріалів;

– організація зберігання, сортування та контролю якості сировини і матеріалів.

Заготівельна діяльність ґрунтовно вивчена з позиції споживчої кооперації, проте часто під нею розуміють закупівлі. Це поглиблює теоретичні дослідження за цим напрямом. У табл. 1.7 наведено основні визначення, що ідентифікують поняття «заготівля» та «закупівля».

Таблиця 1.7

**Суть понять «заготівля» та «закупівля»**

Визначення терміну «заготівля»	Джерело інформації	Визначення терміну «закупівля»	Джерело інформації
1	2	3	4
Закупівля державними організаціями та споживчою кооперацією сільськогосподарських продуктів і сировини безпосередньо у виробників – колгоспів, а також окремих громадян, для задоволення потреб народного господарства в сировині та продукції	Г. Я. Бланк [1]	Економічна категорія, що є формою організованого товарного обміну сільськогосподарською продукцією між сільським господарством та іншими видами споживчої кооперації.	М. Л. Диндин [4]
Досить широке та загальне поняття, що є однією з конкретних форм	Н. П. Писаренко [20]	Процес прийняття рішення, наслідком якого є договірне зобов'язання	О. М. Ястремська, В. О. Писмак [26]
Весь комплекс заготівельних відносин закупівлі сільськогосподарської продукції її зберігання, переробка, подальша реалізація, тобто вся діяльність заготівельних підприємств	Г. В. Круглякова [13]	Процес придбання товарів замовником; визначення потреби, пошук і вибір постачальника, підписання контракту, доставка товару. Закупівлі є складовою частиною процесу логістики	Вікіпедія [6]

*Продовження табл. 1.7*

1	2	3	4
Окрема сфера діяльності споживчої кооперації, яка є компонентом заготівельно-переробного комплексу і має доповнююче значення в реалізації інтересів кооперативної торгівлі, переробних підприємств та пайовиків	В. М. Бондаренко [2]	Основна форма залучення товарної продукції сільськогосподарських виробників із допомогою державних та інших інститутів задля її переробки та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках, створення страхових і резервних фондів продовольства	С. В Мочерний [5]

*\* узагальнено автором підрозділу за [1; 2; 4; 5; 6; 13; 20; 26]*

Отже, заготівля та закупівля не є тотожними поняттями. На нашу думку, найбільш повне визначення подано Г. В. Кругляковою. Щодо означення поняття «закупівля», то варто відзначити визначення О. М. Ястремської та В. О. Письмак, за якими це процес переходу права власності на товарно-матеріальні цінності.

В. Бондаренко, досліджуючи праці С. Н. Бобильова та А. С. Ходжаєва, справедливо зауважила, що тлумачення заготівель є у працях, які були написанні в епоху безроздільного планування економіки. Так, у першій половині 50-х років домінувала концепція, згідно з якою необхідність товарного виробництва при соціалізмі пояснювалася лише двома формами соціалістичної власності. Зі заготівельної сфери повністю вилучалась продукція, яка була купована в приватних підсобних господарствах. Саме тоді був уведений термін «здача продукції колгоспам», який показував відмінності нетоварних відносин колгоспів із державою [2, с. 50].

За концепцією розвитку сільських територій, схваленої Кабінетом Міністрів України, одним із шляхів вирішення проблеми, яка виникла у сільському господарстві, є надання підтримки для розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації через стимулювання створення заготівельно-збутової інфраструктури на засадах кооперації [22].

Слід зазначити, що в окремих працях вчених-кооператорів аналізується утворення обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів з перенесенням їхніх особливостей функціонування із

досвіду країн Західної Європи та Північної Америки. Це базується на діяльності фермерських господарств як основного сільськогосподарського товаровиробника [9; 12]. З цим не погоджуємося, оскільки в Україні немає сформованого селянина-фермера, як європейський або американський, через зміни свідомості селян та їхнього освітнього рівня. Однак ефективність діяльності цих господарств є беззаперечною. Натомість в Україні існували інші організації, які, фактично, виконували такі самі функції, як і сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи.

Окремі вітчизняні вчені зосереджують увагу на розвитку сільськогосподарських виробничих кооперативів, які мають подібні риси до колективних сільськогосподарських підприємств. Особливістю цих господарств є механізм їхнього функціонування, що базується на принципах кооперації. Визначальним напрямом їхньої діяльності є концентрація зусиль з виробництва продукції [16; 19]. Зазначимо, що цей підхід зберігає і примножує майно суб'єктів господарювання та виявляє і надає самореалізацію підприємливим селянам. Розглядаючи особливості функціонування організацій, які обслуговують сільськогосподарських товаровиробників зазначено, що напрями їхньої діяльності за економічними умовами є відмінними. Для України основними завданнями, які вирішує кооперація, є ті, які уже вирішили окремі проблеми після здобуття Україною незалежності.

З урахуванням пріоритетності завдань, які вирішуються при заготівлях, встановлено, що заготівельна діяльність не виключається з господарського обороту підприємства. Це зумовлено тим, що такі завдання як: вибір процедури управління матеріальними запасами, методи оцінювання наявності та витрат матеріалів, облік витрат на запаси є у виключній компетенції товаровиробника сільськогосподарської продукції.

Однак вирішення значної кількості завдань заготівельної діяльності доцільно делегувати обслуговуючим кооперативам, що підвищить спеціалізацію сільськогосподарських виробників та мінімізацію витрат на заготівлю та зберігання товарно-матеріальних цінностей.

### 1.4.2. Інструменти логістики в заготівельній діяльності сільськогосподарських підприємств

Під терміном логістика, який бере свій початок від Римської імперії, науковців розуміють оптимальне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками у власній діяльності суб'єктів господарювання задля повного задоволення потреб споживачів. Логістика розглядається як практична сфера бізнесу, так і науки.

Логістика є функцією, яка пов'язує підрозділи підприємства, об'єднує функціональні сфери сільськогосподарських підприємств (постачання, виробництво і збут) (рис. 1.2).

У сільському господарстві логістика містить такі три основні процеси як: заготівля, виробництво та збут. З урахуванням основних процесів господарської діяльності логістика поділяється на заготівельну, виробничу та розподільчу.

Так як процес заготівлі є першим етапом у діяльності сільськогосподарських підприємств, то через нього відбувається вхід матеріального потоку в логістичну систему. Завданням заготівельної логістики є: ефективне управління матеріальними потоками через забезпечення підприємства матеріальними ресурсами та повне задоволення потреб виробництва в матеріалах із максимально можливою економічною ефективністю.

Метою логістики є мінімізація сукупних витрат, які виникають у процесі пересування товарів і послуг (продукції, сировини, матеріалів) зі сфери виробництва (з місць створення, видобування) до сфери споживання (включаючи кінцеве, проміжне й виробниче споживання). Мету логістики сформульовано через концепцію «8 R»: потрібний продукт (*Right product*) у визначеній кількості (*Right quantity*) високої якості (*Right condition*) у вказаному місці (*Right place*) в окреслений час (*Right time*) для конкретного споживача (*Right customer*) з мінімальними витратами (*Right cost*) та окресленим рівнем сервісу (*Right service*).

Отже, логістика – досить важливий та громіздкий процес, який включає елементи, які в сукупності формують багатofункці-



ональну систему. Ця система не існує окремо без окремого елемента. Кожна складова взаємодіє одна з одною, створюючи складну організаційно завершену логістичну систему.



*Рис. 1.2. Застосування логістики в різних сферах діяльності сільськогосподарських підприємств (узагальнено автором підрозділу за [10; 11])*

Логістична система підприємства є організаційно-управлінським механізмом координації, який забезпечує ефект завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різних ланок.

Управління такою системою є складним процесом і потрібне знання принципів та законів її ефективного функціонування.

У таблиці 1.8 подано найбільш поширені підходи до визначення поняття «логістична система».

Таблиця 1.8

**Підходи до визначення поняття «логістична система»\***

Автор	Визначення поняття «логістична система»	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
В. Я. Омельченко [18]	Система управління господарською чи іншою структурою у сфері суспільно корисної діяльності, що вирішує всю сукупність взаємозалежних тактичних і стратегічних завдань, які оптимізують інтегровані потокові процеси, які є у цих структурах, за заданими критеріями (доходами, прибутком, витратами, якістю обслуговування, конкурентоспроможністю тощо)	Визначення включає детальний і повний опис сутності і складових поняття «логістична система»	Це визначення містить не повний перелік потоків, які оптимізує система (матеріальні, фінансові, інформаційні)
Р. Р. Ларіна [14]	Адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті або інші логістичні функції та складається з декількох підсистем із розвиненими зв'язками у зовнішньому середовищі	Вказує на еластичність логістичної системи до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників	Не відрізняє логістичну систему від будь-якої іншої системи, сутність поняття зводиться до складання та виконання логістичної функції
В. Є. Николайчук [17]	Складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що охоплює елементи-ланки, взаємопов'язані в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм інформаційними потоками, причому завдання функціонування цих ланок об'єднано внутрішніми цілями організації бізнесу і зовнішніми цілями	Характеризує логістичну систему як один із напрямів діяльності підприємства	Не відповідає сутності логістичної системи як окремого самостійного виду діяльності

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
А. Є. Кальченко [10]	Організаційно-управлінський механізм координації, який досягає ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що управляють матеріальним потоком	Конкретизує результат логістичної діяльності	Визначення не є повним, оскільки не описує складові потоки логістичної системи
Є. В. Крикавський [11]	Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у певній економічній системі для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку	Підкреслює системність логістичної діяльності та її відмінність від інших заходів щодо оптимізації господарських процесів	Обмежує об'єкт логістичної діяльності матеріальним потоком

\* узагальнено автором підрозділу за [10; 11; 14; 17; 18]

За даними таблиці зроблено висновок, що підходи до визначення кожного із авторів мають як переваги, так і недоліки. Проте, на нашу думку, найбільш повним є визначенням професора Є. В. Крикавського, який описує логістичну систему як спеціально організовану інтеграцію логістичних елементів (ланок) у певній економічній системі для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку, якій притаманні такі властивості як: складність, цілісність, ієрархічність, структурованість, емерджентність (наявність у системі особливих властивостей не притаманних її підсистемам), наявність та пріоритетність процесів трансформації матеріального потоку, прояв синергічного ефекту [11].

Якщо розглядати систему як сукупність елементів, що є у зв'язках один із одним та створюють певну цілісність, можна виокремити властивості, які характерні логістичній системі:

- структуризація елементів системи;
- упорядкування елементів системи за часом та способом;
- емерджентні властивості системи, які не характерні її складовим елементам, що розглядаються окремо;
- існування та пріоритетність інформаційних потоків та матеріальних процесів, за якими характеризується логістична система.

Побудова ефективного механізму управління логістичною системою сільськогосподарського підприємства має на меті створення, оптимізацію, розвиток та її подальше вдосконалення. Це потребує вивчення методології, методики функціональних сфер логістики та процесу управління нею у контексті існуючих завдань та цілей.

Розглядаючи логістичну діяльність сільськогосподарських підприємств як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій, які у свою чергу поділяються на логістичні процеси та логістичні операції, варто зазначити, що застосування науково-методичного інструментарію та практичних досягнень логістичної науки в аграрній сфері ускладнено специфікою та особливостями сільського господарства.

Наведені у таблиці 1.9 методи, знайшли своє застосування у заготівельній діяльності сільськогосподарських підприємств загалом, і є класичними прикладами інструментарію логістики зокрема.

Таблиця 1.9

**Інструменти логістики в заготівельній діяльності  
сільськогосподарських підприємств\***

Інструменти та методи	Характеристика	Застосування
1	2	3
«Система JIT» (Just In Time), «якраз вчасно»	Політика, що вимагає доставки матеріалів, товарів та послуг у той час, коли вони потрібні для роботи чи процесу	Використовується для зменшення товарно-матеріальних запасів, часу очікування і псування
Система «КАНБАН»	Це система розпорядку для ощадливого та «якраз вчасного» (JIT) виробництва	Контролю логістичного ланцюга через виробництва, відмінне від системи інвентаризації
Завдання «МОВ» (Make-or-Buy Problem), «виготовити або придбати»	Метод, який ґрунтується на вирішенні в закупівельній логістиці завдання «МОВ» – завдання «зробити або купити»	Обґрунтування вирішення проблеми про ступінь використання у виробничому процесі власних засобів виробництва
«Формула Вільсона»	Метод встановлення економічної величини замовлення	Для визначення оптимальної партії виробництва, партії поставки, величини готівки

Продовження табл. 1.9

1	2	3
ABC-аналіз	Метод дослідження кількісно-вартісних зв'язків, що ґрунтується на «правилі Парето», відомий як інтегральна крива концентрації Лоренса	Використовується у разі оптимізації систем управління запасами, формуванні товарної політики
XYZ-аналіз	Метод дослідження кількісно-ймовірнісних зв'язків	Використовується задля оптимізації спеціалізації виробництва, в управлінні запасами
Метод кластерного аналізу	Метод, який побудований з використанням багатофакторного аналізу	Використовується для вибору постачальників, перевізників, інших учасників логістичних процесів
Метод повних витрат (повної вартості)	Метод полягає у розрахунку ціни з урахуванням усіх витрат, які, незалежно від походження, списуються на одиницю виробу	Використовується в модифікаціях при виборі виробничих, транспортних, складських, інформаційних, маніпуляційних, пакувальних технологій

\* узагальнено автором підрозділу за [11]

Аналізуючи зміст таблиці 1.9, можна зробити висновки, що управління логістичними процесами в діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється через низку методів та інструментів, які є певною мірою методологічно типовими. Це дозволяє їх адаптувати до різних сфер логістичної діяльності.

Отже, логістична діяльність сільськогосподарських підприємств, яка здійснюється з урахуванням загальної корпоративної стратегії підприємства через різні методи та інструменти логістики, є ефективним та дієвим засобом ведення конкурентної боротьби.

Тому в сучасних умовах ведення аграрного підприємництва багато організацій приймають рішення щодо передачі здійснення окремих логістичних процесів (або всього комплексу логістики) спеціалізованим логістичним провайдерам. Це актуально тим сільськогосподарським товаровиробникам, які утримують логістичні служби або самостійно виконують логістичні функції (зберігання, транспортування, збут).

Використання інструментів та методів, які характерні логістичній діяльності у всіх процесах господарської діяльності здійснюється залежно від завдань, які потрібно вирішити. При цьому, набір інструментів, у переважній більшості, залишається однаковим.

### Список використаних джерел

1. Бланк Г. Я. Основы теории и история потребительской кооперации / Г. Я. Бланк. – Москва : Центросоюз, 1993. – 375 с.
2. Бондаренко В. М. Маркетинг заготівельної діяльності підприємств споживчої кооперації на ринку дикорослої та лікарсько-технічної сировини : дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. : 08.00.04 / Вікторія Михайлівна Бондаренко ; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава, 2011. – 161 с.
3. Буздалов И. Проблемы развития сельскохозяйственной кооперации в переходный период / И Буздалов, Г. Шмелев // Вопросы экономики. – 1995. – № 1. – С. 24.
4. Диндин М. Л. Развитие заготівельної галузі в сучасних умовах господарювання / М. Л. Диндин // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. – 2010. – Т. 12. – Ч. 5. – С. 99.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
6. Закупівля. Вікіпедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%8F>.
7. Зеленко О. М. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами / О. М. Зеленко // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2017. – № 1 (9). – С. 71–75.
8. Зеленко О. М. Сутність заготівельної діяльності в сільському господарстві як об'єкта управління / О. М. Зеленко // Агросвіт. – 2016. – № 18. – С. 39–44.
9. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В. В. Зіновчук. – Київ : Логос, 1999. – 256 с.
10. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – 2-ге вид., без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 284 с.
11. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник / Є. В. Крикавський. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
12. Крисальний О. В. Подолання кризових явищ та напрями розвитку агропромислового виробництва України / О. В. Крисальний // Економіка АПК. – 1999. – № 1. – С. 58–61.
13. Круглякова Г. В. Заготовки, хранение и переработка дикорастущих ягод / Г. В. Круглякова. – Москва : Экономика, 1990. – 159 с.

14. Ларіна Р. Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: автореф. дис. на здобуття д-ра екон. наук спец. : 08.10.01 / Р. Р. Ларіна ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків, 2006. – 36 с.
15. Марцелюк Р. А. Проблемні аспекти організації обліку доходів операційної діяльності заготовительних підприємств [Електронний ресурс] / Р. А. Марцелюк. – Режим доступу : [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_6\\_2011\\_11\\_15\\_16/problemni\\_aspekti\\_organizaciji\\_obliku\\_dokhodiv\\_operacijnoji\\_dijalnosti\\_zagotivelnikh\\_pidpriemstv/8-1-0-260](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/problemni_aspekti_organizaciji_obliku_dokhodiv_operacijnoji_dijalnosti_zagotivelnikh_pidpriemstv/8-1-0-260).
16. Могильний О. М. Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки / О. М. Могильний. – Київ : ІАЕ УААН, 2002. – 430 с.
17. Николайчук В.С. Заготовительная и производственная логистика : учеб. пособие / В. С. Николайчук. – Питер : СПб, 2001. – 160 с.
18. Омельченко В. Я. Логістична стратегія розвитку світової економіки в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття д-ра екон. наук : спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / В. Я. Омельченко ; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2009. – 42 с.
19. Основи кооперації : навч. посібник / С. Г. Бабенка, С. Д. Гелей, Я. А. Гончарук, Р. Я. Пастушенко. – Київ : Знання, 2004. – 470 с.
20. Писаренко Н. П. Эффективность заготовительной деятельности потребительской кооперации : монографія / Н. П. Писаренко. – Москва : Экономика, 1979. – 345 с.
21. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посібник / Ю. В. Пономарьова. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2003. – 192 с.
22. Про схвалення Концепції розвитку сільських територій: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 верес. 2015 р. № 995-р/2015 // Урядовий кур'єр. – № 182 / Спецвипуск /– 2015. – 1 жовт.
23. Радецька Л. П. Управлінський облік : навч. посібник / Л. П. Радецька, Л. В. Овод. – Київ : Академвидав, 2007. – 352 с.
24. Сільське господарство України за 2016 рік: статистичний збірник / за ред. О. М. Прокопенко ; Державна служба статистики України. – Київ : ДССУ, 2017. – 247 с.
25. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 162 с.
26. Ястремська О. М. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності / О. М. Ястремська, В. О. Письмак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 131–138.

## Висновки до 1 розділу

Зазначено, що Україна та Польща мають наздоганяльний, а не випереджальний розвиток на противагу таким країнам, як США, Німеччина, КНР тощо. Описано роль підприємницької системи у

формуванні випереджального розвитку економіки. Під підприємницькою системою розуміють інструмент, за допомогою якого досягається випереджальний розвиток економіки, основними характеристиками якого є стратегія «прориву», переважання нематеріального виробництва, використання людського інтелекту та нових розробок, шостий та сьомий технологічні уклади, агресивна підтримка держави експортної орієнтації інновацій, високий рівень соціальних гарантій, переважання радикальних інновацій, розширення ринків збуту та пошук нових ніш на інноваційному ринку.

Встановлено, що процесний підхід до управління розглядає управління через серію взаємозв'язаних дій, які реалізуються у послідовності планування, організація, керування, контроль. Більшість вітчизняних та закордонних підприємств здійснюють управління з використанням цього підходу.

Визначено, що основною перевагою процесно-орієнтованого підходу є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, яку виробляє чи надає підприємство. Спочатку відбуваються революційні та еволюційні зміни, які ґрунтуються не перепроектуванні та організаційному розвитку.

Виділено заготівельну та логістичну діяльність сільськогосподарських підприємств як окремий процес, управляють якими через такі інструменти як: «система JIT» (*Just In Time*), «якраз вчасно», система «КАНБАН», завдання «МОВ» (*Make-or-Buy Problem*), «виготовити або придбати», «формула Вільсона», ABC-аналіз, XYZ-аналіз, метод кластерного аналізу, метод повних витрат (повної вартості). Визначено відмінності заготівлі та закупівель, охарактеризовано логістичну систему.



## Розділ 2

# КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 2.1. Сутність та підходи до корпоративного управління підприємством

Нині ефективна діяльність підприємства пов'язана не лише із врахуванням впливу зовнішнього середовища, а й функціонуванням внутрішнього та його особливостями управління. Саме тому все частіше вітчизняні науковці звертають увагу на закордонний досвід корпоративного управління підприємством. Розглянемо найбільш поширені підходи щодо трактування сутності корпоративного управління зарубіжними фахівцями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Сутність поняття «корпоративне управління»\*

Дослідник	Трактування
1	2
А. Кедбері [26]	Система керівництва і контролю за діяльністю компаній; як набір механізмів, через який функціонує компанія, коли у власників підприємства відчужують функцію управління підприємством. Основним призначенням корпоративного управління автор вважає «підтримання балансу між економічними і соціальними, особистісними суспільними цілями»
Н. Р. Мерфі [16]	Концепцію, що включає в себе структуру управління і контролю компанії, а також правила розподілу повноважень між власниками компанії, її радою директорів, виконавчим органом і співробітниками, постачальниками, замовниками і суспільством загалом
А-М. Міллетейн [24]	Сукупність правил, нормативного регулювання та відповідної добровільної практики підприємств для максимізації довгострокових економічних інтересів акціонерів
К. Маєр [15]	Організаційна угода, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси власних інвесторів. Ця угода охоплює різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо. Потреба у формуванні

*Продовження табл. 2.1*

1	2
	угоди виникає через відмежування права власності від процесу управління сучасним акціонерним товариством
Дж. Брукс [3]	Корпоративне управління стосується зв'язків товариства. Воно показує, як товариство подає себе перед оточенням – акціонерами, потенційними інвесторами, працівниками, регуляторами, клієнтами, постачальниками та середовищем, в якому воно працює
Р. Монкс, Н. Міноу [5]	Стосунки між різними учасниками (акціонерами, менеджерами, членами ради директорів, працівниками, покупцями, постачальниками, кредиторами та іншими стейкхолдерами) у визначенні напрямів розвитку і діяльності корпорацій
Світовий банк, Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [19]	Система виборних і призначених органів, що здійснюють управління діяльністю публічних акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів власників і орієнтована на забезпечення максимально можливих прибутків від усіх видів діяльності відкритого акціонерного через законодавчо визначені норми

*\* сформовано авторами підрозділу за [3; 5; 15; 16; 19; 24; 26]*

Найбільш чітким та загально визнаним є визначення сутності корпоративного управління, подане Світовим банком та ОЕСР. Оскільки це твердження відображає як суб'єктів управління, так і мету, з якою воно здійснюється. Згідно з цим твердженням, корпоративне управління відноситься до внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій і контролю над ними та визначає механізми, за допомогою яких формуються цілі суб'єктів господарювання.

Вітчизняні науковці на основі зарубіжного досвіду розглядають корпоративне управління із різних підходів. Так, В. Гриньова трактує корпоративне управління як процес організації діяльності вищих керівних органів корпорації [11]. В. Євтушевський визначає корпоративне управління як процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, а також можливі спекулятивні операції з корпоративними правами. Водночас досягненням мети товариства є максимізація добробуту акціонерів через зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отри-

мання акціонерами дивідендів [13]. І. Івасів стверджує, що корпоративне управління – це система відносин між власниками, органами управління компанією, а також її клієнтами, працівниками, кредиторам, інвесторам, органами влади задля забезпечення добробуту власників та суспільства загалом [14]. Український дослідник Є. Палига розглядає корпоративне управління як усю сукупність дій, пов'язаних з утворенням корпорацій, оптимізацією їх структури, формами і методами державної підтримки; організацією, плануванням, збутом, контролем, стимулюванням виробничо-економічної діяльності корпорації (акціонерного товариства); узгодження інтересів власників корпорації, зокрема через прийняття рішень про споживання прибутку [20, с. 25].

Корпоративне управління можна визначити як систему організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх учасників акціонерного товариства, що встановлює механізми, способи взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких вони представляють в товаристві свої інтереси і взаємодіють з ним та між собою [21, с. 39].

За визначенням О. М. Вакульчик категорію «корпоративне управління» можна визначити як сукупність дій менеджерів і власників акціонерного капіталу, які діють у межах чинного законодавства та забезпечують процес залучення фінансових і трудових ресурсів і їхнього ефективного використання через задоволення інтересів усіх учасників корпоративного управління відповідним розподілом створеної вартості [8, с. 36]. Вчений зазначає, підприємство корпоративного типу не існує окремо від суспільства, у якому воно здійснює свою діяльність. І кінцевий успіх його роботи залежить від роботи всіх зацікавлених осіб. Корпоративне управління – це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки.

Згідно з точкою зору С. А. Румянцева, корпоративне управління – це система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [25, с. 13].

Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» визначає корпоративне управління як систему відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством [23].

Корпоративне управління для забезпечення інноваційного розвитку підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів управління інноваційним потенціалом, людським та інтелектуальним потенціалом, інноваційною інфраструктурою, інноваційно-організаційною, корпоративною культурою, інвестиційним потенціалом дія яких є рушійною силою, що зумовлює розвиток інноваційних процесів і, як наслідок, приводять до трансформації рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та зважає на інтереси усіх учасників корпоративних відносин.

У широкому розумінні корпоративне управління може бути охарактеризоване через управління корпоративними правами, стратегічне управління компанією (управління змінами), оперативне управління (регулярне управління).

Погоджуємося з думкою вчених [9; 17; 18; 22], які розглядають корпоративне управління на рівні регулювання відносин «власник – менеджер – стейкхолдер», за допомогою чого організовується робота Ради директорів у структурі власності та корпоративного права у практиці його застосування.

Основною характеристикою, яка розкриває сутність корпоративного управління, є відокремлення прав власності і повноважень управління, яке призвело до виникнення самостійного суб'єкта господарських відносин – інституту найманих керівників, як наслідок, до втрати власниками прямого зв'язку з бізнесом. Втрата власниками прямого зв'язку з бізнесом призвела до виникнення конфлікту інтересів, головним серед яких є конфлікт власник-менеджер (керівник).

Абстрактно-логічну і лінгвістичну основу системи корпоративного управління складають поняття, підходи та особливості його формування та розвитку.

Корпоративна структура управління організацією, впливає на керовану підсистему, через здійснення системного впливу, а керована підсистема, в свою чергу, здійснює зворотний вплив на керуючу систему.

Корпоративне управління базується на системному, функціональному, процесному, логічному, структурному, відтворювально-еволюційному, інноваційному, комплексному, глобалізаційному, інтеграційному, маркетинговому, предметному, ситуаційному, нормативному, кількісний компетентно-орієнтованому підходах.

З позиції системного підходу корпоративне управління розглядається як відкрита система більш високого порядку (цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів), яка перебуває в єдності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, на вході якої споживаються корпоративні ресурси. Результатом ж її роботи є продукти корпоративної діяльності.

Прихильники функціонального підходу розглядають корпоративне управління як конкретну функцію глобалізаційного лідерства корпорації, що реалізується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) і об'єднуючу керівництво організацією загалом).

Прихильники процесного підходу розглядають корпоративне управління як послідовність етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану для досягнення цілей організації.

З позиції логічного підходу корпоративне управління підприємств здійснюється щодо принципів діалектичної логіки (об'єктивності, комплексності, історизму) і принципів формальної логіки (неупередженості; виключеного зайвого; достатності обґрунтування).

Структурний підхід ґрунтується на визначені значущості і пріоритетності чинників, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності для встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

Відтворювально-еволюційний підхід зорієнтований на постійне оновлення процесу діяльності корпорації задля задоволення потреб конкретного ринку з меншими (у порівнянні з кращим аналогічним об'єктом цього ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.

Інноваційний підхід полягає у використанні інноваційних технологій, досягнень НТП. Фактори виробництва та інвестиції використовуються як засоби науково-обґрунтованої інноваційної діяльності корпорації.

Комплексний підхід враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні аспекти корпоративного управління і їхні взаємозв'язки.

Дослідження корпорації як одного з елементів глобальної системи підтримується прихильниками глобалізаційного підходу.

Прихильники інституціонального підходу акцентують увагу на взаємозв'язках між окремими інститутами системи корпоративного управління, а саме між рівнями управління по вертикалі і між суб'єктами управління по горизонталі.

Вчені, які підтримують маркетинговий підхід, адаптують корпоративне управління до потреб споживача.

Предметний підхід концентрує увагу на предметі корпоративного управління та його вдосконаленні. Система вдосконалюється щодо маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в окресленій сфері та завдяки регулюванню інтересів зацікавлених сторін.

Ситуаційний підхід зорієнтований на уміння управляти корпорацією у визначеній ситуації, в конкретному місці і в окреслений час.

Нормативний підхід полягає у встановленні нормативів за показниками формування і розвитку корпорацій.

Кількісний підхід корпоративного управління полягає в переході від якісних оцінок до кількісних через методи дослідження операцій і проведення розрахунків.

Виокремлення компетентного підходу до корпоративного управління, який базується на формуванні набору окреслених компетентностей у менеджерів корпорації, забезпечить зростання продуктивності і відповідальності.

Отже, система корпоративного управління ґрунтується на системному, процесному і компетентному підходах.

Керуюча система впливає на керовану систему через принципи – вихідні теоретичні положення корпоративного управління підприємства; чинники – рушійні сили процесу корпоративного

управління підприємств; функції – види управлінської діяльності, які формують способи управлінського впливу на корпоративне управління; методи – способи впливу керуючої системи підприємства на керовану; управлінські рішення – формалізовані методи менеджменту, через які керуюча система корпорації впливає на керовану.

### Список використаних джерел

1. Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.
2. Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Washington : Brookings Institution.
3. Brooks, J., & Dunn P. (2012). *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants*. South-Western Cengage Learning. Issue. 6e.
4. Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *Economic Journal*, 105 (9), 678–698.
5. Monks, A., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance Fifth Adition*. London : Wiley&Sonsjohn.
6. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737–783. Retrieved from <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorp.gov.pdf>.
7. Selentzas, I., & Broni, G. (2010). Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. ICOAE, Aug 26–28, 795–819.
8. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2008. – 257 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
10. Гриньов А. В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси / А. В. Гриньов // *Економіка розвитку*. – 2003. – № 1. – С. 5–9.
11. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова. – Київ, 2003. – 324 с.
12. *Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]*. – Т. 2. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. – 864 с.
13. Свтушевський В. А. *Основи корпоративного управління: навч. посібник* / В. А. Свтушевський. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
14. Івасів І. Б. *Управління вартістю банку : монографія* / І. Б. Івасів. – Київ : КНЕУ, 2008. – 288 с.
15. Маср К. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / К. Маср. – Київ : Основи, 1996. – 189 с.
16. Мэрфи Джон Дж. *Технический анализ фьючерсных рынков: теория и практика* / Джон Дж. Мэрфи. – Москва : Сокол, 2006. – 128 с.
17. Момот Т. В. *Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження* / Т. В. Момот. – Харків : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2006. – 380 с.

18. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 244 с.

19. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). Principles of Corporate Governance [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org>.

20. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин: дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук спец. : 08.06.02 / Є. М. Палига ; НАН України; Ін-т регіон. досліджень. – Львів, 2002. – 182 с.

21. Поважний О. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія / О. С. Поважний, Н. С. Орлова. – Донецьк : Издательство, 2012. – 258 с.

22. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління / О. Є. Попов. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 357 с.

23. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України № 448/96-ВР від 30 жовт. 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

24. Разработка кодексов наилучшей практики корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/Content/Toolkit\\_2\\_Russian](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/Content/Toolkit_2_Russian).

25. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – Київ : Знання, 2003. – 149 с.

26. Сэр А. Кэдбери Отчет по финансовым аспектам корпоративного управления в Великобритании / Сэр А. Кэдбери, 1992 г.

## **2.2. Система стратегічного управління розвитком корпорацій**

### **2.2.1. Основні поняття предметної сфери дослідження**

Поява вітчизняної корпоративної форми бізнесу було викликано не вимогами економічної практики, а спробами через законодавче регулювання створення інституту ринкової економіки. Інтерес до акціонування розпочався у 1980-х рр. ХХ століття з розвитком вітчизняної економічної теорії. Він показаний в українському законодавстві у Господарському кодексі України від 16.01.2003 р. № 436-IV [9]; Закони України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ [18]; «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI [17], «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 р. № 3480-IV [20]; Принципах корпоративного управління [19] та інших нормативно-правових актах.



У Господарському кодексі України визначено категорію корпорації як: «договірне об'єднання, створене через поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації». Вважаємо, що на законодавчому рівні категорію «корпорація» варто визначати як «акціонерне товариство». Оскільки дефініція походить від латинського слова «*corporation*» і тлумачиться як єдина організація (з певними характеристиками), а не договірне об'єднання. Заслугує на увагу думка С. В. Мочерного, який визначає корпорацію як колективну форму підприємства, яка існує у формі акціонерних товариств відкритого і закритого типів [11].

Існують різні концепції, методології і механізми регулювання інтересів зацікавлених сторін у процесі корпоративного управління. Авторська концепція корпоративного управління полягає у відборі високопрофесійного персоналу здатного забезпечити процес корпоративного управління новітніми теоріями і практиками, менеджера які мають відповідні знання вміння і належну поведінку яка забезпечить довгостроковий розвиток корпорації. Таку характеристику рівня інтелектуального розвитку та поведінки менеджера трактуємо як його компетентність.

В психолого-економічній теорії та практиці існують різні підходи до розуміння термінів «компетенція» та «компетентність». Поняття «компетенція» та «компетентність» розглядається неоднозначно. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає поняття «компетенція» як коло повноважень організації, установи або особи. Компетентний окреслений через якість особи, яка має достатні знання у сфері, з якою добре [8]. Компетентність також охоплює володіння, відповідною компетенцією. Тому, у нашому дослідженні, використовуватимемо поняття «компетентність менеджерів», щоб не лише окреслити коло повноважень конкретного працівника, а й розвинути систему потрібних знань, умінь, навичок та відповідної поведінки, яка забезпечить його успішну діяльність та подальше процвітання корпорації.

### 2.2.2. Фактори та проблеми формування корпоративної стратегії підприємств

Розвиток корпорацій у сучасних умовах характеризується взаємодією із зовнішніми чинниками середовища (табл. 2.2), їхнє аналізування є пріоритетним завданням корпорації, оскільки довгостроковий успіх національних корпорацій часто визначається умінням адаптуватися або управляти змінами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

#### Вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на корпоративне управління\*

Фактор	Зміст	Впливу на корпоративне управління	
		Характер впливу	Оцінювання впливу
1	2	3	4
Інвестиційний клімат	Сукупність факторів економічного, політичного, правового і соціального характеру	Позитивний інвестиційний клімат держави забезпечує ефективне функціонування корпорації, стабільність її розвитку, сприяє розвитку ринку цінних паперів, вкладення коштів у активи інших корпорацій. На все це звертає увагу інвестор, приймаючи рішення щодо інвестування [7]	У рейтингу інвестиційної привабливості країн світу International Business Compass за 2016 р., опублікованому компанією BDO, Україна впала на 41 позицію порівняно з 2015 р. (з 89 на 130 місце, додаток А) [1]. У рейтингу легкості ведення бізнесу-2017 (Doing Business-2017) Україна посіла 80 місце із 190 (додаток Б, таблиця Б.1). Негативним явищем є нестабільна економічна ситуація, викликана політикою Російської Федерації [15]
Фондовий ринок	Сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними	Розвиток фондового ринку сприяє зростанню інвестицій в основний капітал, через спрощений доступ до джерела зовнішнього фінансування, та відкриває великі можливості для розвитку наукомістких корпорацій.	Загальний обсяг випуску емісійних цінних паперів у 2015 р. склав 155,77 млрд грн, і скоротився на 31,5% в порівнянні з 2014 р. Обсяг інвестиційних сертифікатів КУА ПФФ склав 10,58 млрд грн, що на 14,8 млрд грн менше в порівнянні з 2014 р.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Фондовий ринок	щодо розміщення, обігу та обліку цінних паперів і похідних деривативів	Це сприяє впровадженню передових методів і стандартів управління, корпоративної поведінки, високого рівня прозорості інформації щодо фінансово-господарської діяльності задля підтримання авторитету корпорації на фондовому ринку	У 2016 р. обсяг зареєстрованих випусків акцій склав 4,21 млрд грн, що на 142,27 млн грн менше порівняно з 2015 р. Обсяги біржових контрактів з цінними паперами зменшилися на 53,08% за цей період [14]
Товарний ринок	Сфера обігу товару (взаємозамінних товарів), на які є попит і пропозиція	Зміна ситуації на товарних ринках призводить до зміни доходів від продуктів корпорації. Ринкова кон'юнктура акумулює у собі вплив мікро- та макроекономічних детермінант, що вимагає уміння точно і швидко оцінювати кон'юктурні тенденції, що виникають на ринку і оперативно на них реагувати	У першому кварталі 2016 року зведений індекс виробництва товарів і послуг показав падіння на рівні 20%, а до кінця року сповільнився до 11,7%. Основними ризиками для розвитку товарного ринку України є падіння світових цін на сировинні товари, розширення торгових обмежень з боку Росії, загострення військових протистоянь, посилення девальваційних тенденцій на валютному ринку, а також інфляційних процесів в умовах зростання негативних тенденцій [14]
Нормативно-правове регулювання корпоративних відносин	Нормативно-правове регулювання діяльності корпоративних підприємств здійснюється відповідно до [17; 18; 20; 9; 19]	Розвиток розширеної системи нормативно-правового регулювання корпоративно сприяє здійсненню повномасштабного ефективного управління нею, створює єдину інформаційну платформу, забезпечує захист прав акціонерів	На сучасному етапі розвитку нормативно-правового регулювання корпоративних відносин відзначається недосконалість законодавства, що регулює діяльність на ринку капіталу; незахищеність прав акціонерів, недостатнє висвітлення інформації про емітентів, професійних учасників ринку цінних паперів, що не дозволяє інвестору реально оцінити вартість і потенціал українських підприємств

\* сформовано авторами підрозділу за [9; 14; 17; 18; 19; 20]

Тенденції стратегічного управління, пов'язані з розвитком корпорацій, визначаються тенденціями розвитку суспільства, де вони функціонують.

Таблиця 2.3

**Основні проблеми формування корпоративної стратегії та напрями їхнього вирішення\***

Проблеми	Напрями вирішення
<b>Макроекономічні – макроекономічний рівень</b>	
Низька економічна активність споживачів	Розробка нових продуктів або продуктів із покращеними властивостями
Висока процентна ставка за кредитами	Диверсифікація джерел інвестицій. Розробка інвестиційних проектів, що відповідають вимогам МВФ з метою отримання кредитів. Державна підтримка
<b>Ринкові – рівень ринку продукції (регіону)</b>	
Високі бар'єри входження на ринок	Виробництво продукції з покращеними властивостями, з використанням інноваційних технологій
Прив'язка ринкових цін на продукцію до ціни продукту	Обрахунок в стратегії ризиків, пов'язаних з коливаннями цін
<b>Видові – вид економічної діяльності</b>	
Низька конкурентоспроможність продукції	Виробництво продукції з покращеними властивостями, у тому числі з використанням інноваційних технологій
Система мит, що не стимулює інновації	Використання ресурсу лобювання
<b>Виробничі – рівень корпорації</b>	
Планування через систему приросту загальних показників діяльності корпорації	Перехід до стратегічного планування і управління, розробка і впровадження комплексу стратегій корпорації
Низькі темпи зростання основних показників діяльності корпорації	Формування розширеного відтворення, інвестиції в реконструкцію і розширення корпорації
Низький інноваційний потенціал корпорації	Інвестування у використання інноваційних технологій

\* розроблено авторами підрозділу

У сучасній економіці спостерігається взаємодія двох полярних тенденцій – підвищення самостійності окремих акціонерних товариств в умовах ринку, і прагнення акціонерних товариств до об'єднань.

В умовах розвитку національної економіки результат діяльності суб'єктів господарювання, оцінюється не тільки за сумарними

доходами (прибутком) акціонерних товариств у окремі періоди діяльності, але і зростанням ринкової ціни корпорацій.

Такі процеси стимулюють довгостроковий сталий розвиток корпорацій через регулювання інтересів зацікавлених сторін і намагання нівелювати діяльність недобросовісних менеджерів через ефективний механізм корпоративного управління.

В умовах розширення сфер діяльності корпорацій, глобалізації їхньої господарської діяльності, прискорення модернізації та заміни технологій зростає роль інформаційних технологій. Інформаційна діяльність корпорації трансформується в одну з найважливіших сфер діяльності корпорації, що передбачає формування і підтримку різних баз даних та знань. Інформаційно-технічна база через використання інформаційних комп'ютерних технологій створює механізми прогнозування окремих економічних процесів, моделювати різні стратегії поведінки корпорації і вибирає раціональні засоби досягнення поставлених економічних цілей.

Для вирішення проблем, поданих у табл. 2.3 слід: поєднати технології управління з управління ресурсами та постійно розширювати масштаби через випуску нових видів продукції і вихід на нові ринки, створення нових сфер діяльності, створення простору для випереджувального розвитку та отримання надприбутків через використання інноваційних технологій.

Концепцію, яка виходить з потреби оптимізації використання ресурсів організації через максимізацію результату господарювання та мінімізацію втрат слід змінити на концепцію розвитку можливостей та орієнтувати організацію на використання існуючих можливостей, створення нових і максимізацію результату не тільки у традиційній сфері господарювання, а й в нових сферах, якщо там є нові можливості для розвитку.

### **2.2.3. Типи стратегії підприємств**

У стратегічному управлінні корпораціями спостерігається підвищена увага до корпоративного рівня діяльності компаній у порівнянні з діловим і функціональним рівнями. Якщо раніше стратегічне управління розглядали через конкурентні переваги і

систему ділових стратегій, то в умовах прискорення технологічного розвитку та глобалізації господарської діяльності пріоритет надається корпоративному рівню як самостійному об'єкту економічного розвитку [10].

Розглянемо детальніше рівні управління корпорацією, а також типи стратегій, які застосовуються на цих рівнях.

Корпоративна стратегія формує сферу інтересів корпорації, основні цілі та засоби розвитку, визначає найбільш ефективний шлях досягнення поставлених цілей розвитку корпорації, описує загальний напрямок розвитку корпорації, її виробничо-збутової діяльності. Вона збалансовує портфель товарів і послуг. Корпоративна стратегія включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами через портфельний аналіз; рішення про диверсифікацію виробництва щодо зниження господарського ризику, і отримання ефекту синергії; зміну структури корпорації; рішення про злиття, придбання, входження у інтеграційні структури; єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

Ділова стратегія формується для окремих сфер інтересів, діяльності і ринків (підрозділів корпорацій), які входять у корпорацію. Це стратегія досягнення конкурентної переваги в умовах конкуренції за окремими товарами, послугами, ринками і регіонами [11].

Функціональні стратегії реалізують цілі і завдання корпоративної і ділової стратегій на рівні функціональних підсистем корпорації. Функціональні стратегії забезпечують реалізацію корпоративної стратегії.

Корпоративна економічна стратегія, як правило, є конфіденційним документом, який формується вузьким колом менеджерів вищого рівня та є комерційною таємницею корпорації. Відомості про неї менеджери нижчого рівня отримують через ділову (конкурентну) стратегію і функціональні складові економічної стратегії

Корпоративна стратегія включає інформацію про цілі та засоби розвитку на плановий період, мету корпорації, яка конкретизується у діловій конкурентній стратегії, а також у системі планів і програм корпорації на плановий період.

Корпоративна стратегія повинна забезпечити системну ефективність розвитку корпорації, ділова стратегія на базі даних кор-

поративної стратегії – ефективність і прибутковість, а функціональні стратегії на основі ділової стратегії – максимальну прибутковість діяльності корпорації у плановому період. Отже, у процесі формування стратегій відбувається системна інтеграція та структуризація за рівнями, децентралізація за сферами діяльності корпорації і виконавцям стратегій. Якщо, на кожному плановому горизонті виконуються всі три типи стратегій і відповідні плани, оптимізується системна ефективність і прибутковість, забезпечується максимізація сукупного доходу (прибутку) корпорації та / або підрозділів корпорації, зростає ціна бізнесу (капіталізації) корпорації.

Отже, методологічно корпоративні (економічні) стратегії найбільш складні. Вони використовують не ресурсну концепцію, а концепцію можливостей розвитку, тому предметом стратегічного управління в економічних системах на корпоративному рівні є процес економічного розвитку корпорації.

#### **2.2.4. Сутність стратегічного управління корпорацією**

Стратегічне управління як процес, що спрямований на формування та реалізацію стратегії у системі, охоплює постановку цілей, вибір засобів реалізації стратегії, формування стратегії, визначення необхідних ресурсів та підтримку взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, що дозволить корпораціям досягати поставлених цілей. Стратегічне управління спрямоване на задоволення суспільних потреб, усвідомлених чи неусвідомлених суспільством.

Виокремлюють три основних кінцевих продукти стратегічного управління [20]. Першим кінцевим продуктом є розвиток потенціалу корпорації, який забезпечує досягнення цілей корпорації у майбутньому. Корпорація трансформує вхідні ресурси у процесі діяльності в результати, вироблену продукцію та послуги, набір правил соціальної поведінки, дотримання яких допомагає корпораціям досягати поставлених цілей. Продукція, яка спрямована на задоволення суспільних потреб, є складовою корпоративного потенціалу, гарантує потенційну дохідність та ефективність організації. Для цього корпорації потрібно використовувати нові перспективні технології, мати високу ефективність і користуватися попитом на ринку (рис. 2.1).

Другим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість корпорації до власного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Цей результат управління дозволяє своєчасно виявити і правильно інтерпретувати зовнішні зміни, організувати дії, які забезпечують стратегічні можливості для розроблення, випробування та впровадження нових товарів і послуг, технологій та організаційних змін.

Потенціал організації та стратегічні можливості, багато в чому, визначаються якістю персоналу.

Архітектуру корпорації визначають через технологію, якість і рівень виробничого процесу, інформаційні процеси в корпорації, організацію виробництва, структуру управління, делегування повноважень та відповідальності, організаційну культуру, норми та цінності, а також корпоративну відповідальність менеджменту корпорації перед акціонерами корпорації, що забезпечить гармонійний розвиток організації.



**Рис. 2.1. Система корпоративного управління та її основні кінцеві продукти у процесі стратегічного управління (розроблено авторами підрозділу)**



Якість персоналу формується кваліфікацією та професійною майстерністю у виробництві продукції та послуг, його відношенням до змін; умінням вирішувати проблеми, що відносяться до стратегічної діяльності; готовністю реагувати на стимули для ефективної участі у стратегічній діяльності корпорації.

Важливою для корпорації є діяльність із забезпечення стратегічної позиції корпорації. Так утворюється третій кінцевий продукт стратегічного управління – формування та реалізація обліку (формату) бажаного майбутнього корпорації. Облік бажаного майбутнього корпорації повинен відповідати вимогам та існуючими очікуваними об'єктивними умовами, в яких буде діяти корпорація. Він враховує: 1) цілі розвитку корпорації та умов, які бажано досягнути, 2) можливі засоби розвитку – високих технологій, сфер, продуктів, ринків, поколінь (для моделей техніки) 3) набір наявних, необхідних, стратегічних ресурсів корпорації та критеріїв формування та вибору загальної цілі розвитку корпорації, формування раціональної програми дій через стратегію розвитку корпорації. Реалізація формату майбутнього корпорації повинна забезпечувати перехід від існуючого до бажаного майбутнього за всіма параметрами розвитку (ресурсний, організаційний, інформаційний тощо).

Тобто діяльність зі стратегічного управління розвитком корпорацій спрямована на створення та забезпечення стратегічної позиції, яка повинна забезпечувати тривалу життєздатність корпорації в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Отже, сутність стратегічного управління на корпоративному рівні передбачає створення кінцевих продуктів корпорації, що задовольняють суспільні потреби. Такими продуктами є потенціал корпорації, внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість до розвитку, формування та реалізація майбутньої корпорації.

Ціллю стратегічного управління на корпоративному рівні є забезпечення максимальних можливостей щодо обмежених ресурсів та соціальної потреби діяльності корпорації, вибір найкращих шляхів (засобів), стратегічних ресурсів, що забезпечують випереджувальний, з урахуванням існуючих тенденцій та закономірностей, розвиток у довгостроковій перспективі.

За умов досягнення цілей корпорації реалізується основна системна функція стратегічного управління – формування сталого довгострокового розвитку корпорацій через забезпечення результативності функціонування та задоволення суспільних потреб у всіх сферах діяльності. Засоби розвитку та стратегічні ресурси, в свою чергу, визначають зміст стратегічного управління на корпоративному рівні.

### 2.2.5. Принципи та процес стратегічного управління корпорацією

Стратегічне управління корпорацією має специфіку, аналізування якої дозволяє виділити сім специфічних принципів формування стратегії корпорації (рис. 2.2).

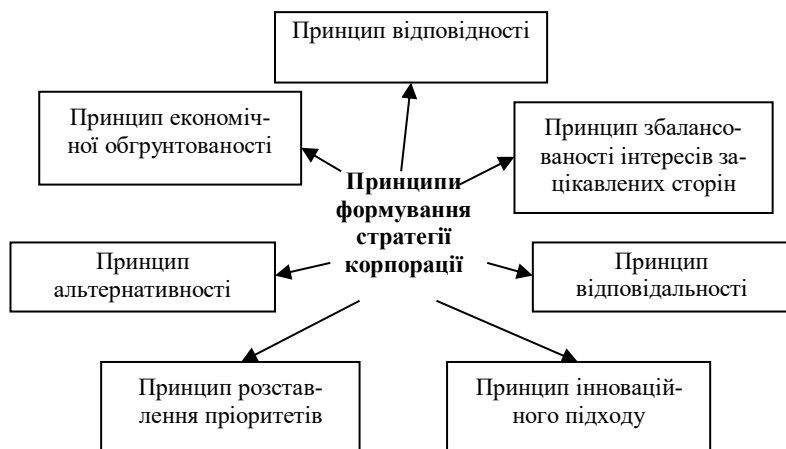


Рис. 2.2. Основні принципи формування стратегії корпорації  
(розроблено авторами підрозділу)

1. Принцип відповідності полягає в тому, що корпоративна стратегія відповідає місії, стратегічним цілям розвитку та спирається на існуючий ресурсний потенціал корпорації.

2. Принцип альтернативності розглядається як частковий вияв принципу «гнучкості». Він відноситься до загальних принципів

управління. Полягає у тому, що виконання місії корпорації та досягнення її стратегічних цілей здійснюється різними шляхами. Принцип альтернативності передбачає на етапі стратегічного планування аналізування декількох стратегій на предмет порівняння їхньої ефективності, ризиків, доступності джерел інвестицій та інших параметрів із метою вибору стратегії, що найбільшою мірою відповідає поставленим стратегічним цілям.

3. Принцип економічної обґрунтованості є проявом принципу ефективності. Він відноситься до загальних принципів управління. Під економічною обґрунтованістю стратегії розуміють доцільність економічних розрахунків загалом і за окремими проектами, що входять до її складу. У більш широкому контексті – це здатність стратегії задовольняти інтереси залучених сторін і досягнути поставлені стратегічні цілі.

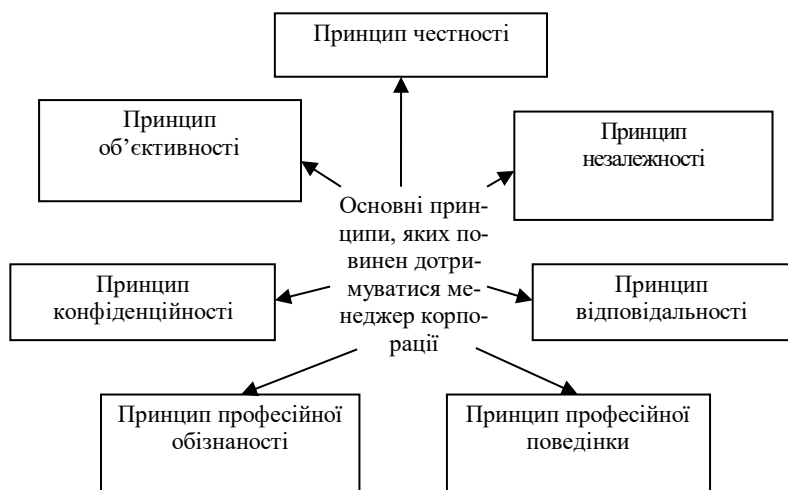
4. Принцип збалансованості інтересів сторін корпорації. Корпоративна стратегія є збалансованою та враховує інтереси як мажоритарних, так і міноритарних акціонерів, менеджменту корпорації, її інвесторів, постачальників та споживачів. Від збалансованості залежить стійкість і ефективність стратегії загалом.

5. Принцип інноваційного підходу. Його суть полягає у тому, що стратегія відтворення корпорації спрямована на впровадження інноваційних виробничих технологій і створення інноваційного продукту. Тобто у центрі такої стратегії є цілі розвитку, а не цілі простого відтворення.

6. Принцип розставлення пріоритетів. Пріоритети розвитку корпорації з урахуванням ефективності діяльності корпорації та розвитку його потенціалу.

7. Принцип відповідальності. Відповідальність менеджменту є важливим фактором, що забезпечує стійкість і ефективність обраної стратегії. Такий принцип охоплює корпоративну відповідальність перед акціонерами, кредиторами та інвесторами; соціальну відповідальність перед трудовим колективом, населенням регіону; відповідальність за ресурсозбереження; відповідальність за бюджетними зобов'язаннями та екологічну відповідальність.

Принципами компетентності менеджера (рис. 2.3) є чесність, об'єктивність, незалежність, професійна обізнаність, належна ретельність, конфіденційність і професійна поведінка.



**Рис. 2.3. Принципи компетентності менеджерів корпорації**  
(розроблено авторами підрозділу)

1. Принцип чесності. Менеджер є відкритим і чесним у всіх професійних і ділових взаєминах.

2. Принцип незалежності. Менеджер є незалежним від керуваної системи управління, яка здійснюється об'єктивно і неупереджено. Відповідно органи управління є незалежними від діяльності об'єкта. Зазначимо, що незалежність є поняттям організаційного характеру, тобто, у першу чергу, визначається через рівень підпорядкованості підрозділів в компанії. Існуюча законодавчо-нормативна база регламентує обов'язковість створення незалежних органів управління у компаніях (відкритих акціонерних товариствах). Менеджер повинен мати вільний доступ до всіх департаментів, підрозділів та служб компанії для виконання контрольних заходів. За результатами перевірки він формує висновки, виконує покладені на нього функції корпоративного управління.

3. Принцип об'єктивності. Менеджер не є упередженим, не допускає впливу на об'єктивність своїх професійних суджень. Такий принцип є наслідком незалежності.

Управління має здійснюватися через достовірну інформацію, нормативно-правові акти, стандарти і методи отримання висновків. Менеджери є досконалыми у своїх оцінках і висновках. Це можливо у тому випадку, коли менеджер виконує свої функції без втручання менеджменту корпорації у його діяльність.

4. Принцип професійної обізнаності. Менеджер зобов'язаний постійно підтримувати свою кваліфікацію, знання та навички на високому рівні, що дозволяє виконувати функції з урахуванням сучасних досягнень науки і практики у цій сфері, законодавства та нормативно-правових актів. Менеджер діє відповідно до кодексу корпоративного управління та нормативно-правових документів, які регулюють його діяльність.

5. Принцип конфіденційності. Менеджер повинен забезпечувати дотримання конфіденційності інформації, отриманої внаслідок своєї професійної діяльності, не розкривати інформацію третім особам, крім тих випадків, коли він є зобов'язаний її показати.

6. Принцип професійної поведінки. Менеджер дотримується відповідних законів та нормативних актів, уникає будь-яких дій, які дискредитують його професію, негативно впливають на його репутацію.

7. Принцип відповідальності. Менеджер несе відповідальність за результатами власної роботи, усвідомлюючи негативні наслідки у разі її невиконання.

Менеджер бере участь у формуванні стандартів корпоративного управління, які спрямовано на реалізацію цілей корпорації. Вони сприяють розвитку єдиної корпоративної культури та формують поведінку суб'єктів корпоративних відносин.

Виокремлення цих принципів формує основні положення функціонування системи управління, які отримують детальнішу інтерпретацію у стандартах управління відповідно до специфіки діяльності корпорації. Впровадження у компанію принципів корпоративного управління відбувається з урахуванням пріоритетів, цінностей та цілей груп учасників корпоративних відносин.

Детальна регламентація принципів у внутрішніх стандартах налагоджує продуктивне співробітництво з незалежними зовнішніми контрагентами, забезпечує подальший розвиток корпорації.

Процес управління, незалежно від того, чи він є стратегічним чи тактичним, складається з окреслених завдань, процедури і набору етапів. Класична процедура процесу системного управління організацією включає в себе певні етапи формування та підтримки рішень: 1) визначення цілей організації, 2) виявлення проблем у процесі досягнення цілей, 3) дослідження проблем, 4) пошук шляхів розв'язання завдань, 5) оцінка всіх альтернатив і вибір найкращої з них, 6) узгодження рішень в організації, 7) затвердження рішення, 8) підготовка до введення рішення в дію, 9) контролювання рішення 10) перевірка ефективності рішення [7].

Деталізація окремих етапів процесу управління та їхній набір, визначаються типом управління та інформацією про те, що у першу чергу цікавить суб'єкт управління.

Процес стратегічного управління – це процес багатоетапного вибору майбутнього, в якому аналізуються і прогнозуються існуючі та нові можливості, цілі та засоби, визначаються різні програми, завдання, серед них зниження витрат та ризиків діяльності, підвищення доходів корпорації тощо.

При формуванні корпоративних стратегій необхідним є узгодження рішень щодо корпоративної стратегії на діловому та функціональному рівні згідно бюджету корпорації, а також забезпечення розподілу необхідних ресурсів для формування стратегії, враховуючи ситуативний характер та адаптивність процесу формування стратегій. Такий процес вимагає деталізованого аналізу у процесі управління і реалізується за розширеною інтегрованістю: прогнозна корпоративна стратегія, прийнята корпоративна стратегія, реалізована корпоративна стратегія. При цьому формування прогнозної стратегії відбувається з урахуванням особливостей еволюційного моделювання та прогнозування економічного розвитку через інтеграції пошукової та нормативної складових процесу розвитку [8].

## 2.2.6. Підсистема інформаційного забезпечення стратегічного управління

Стратегічне управління містить технічне, організаційне, фінансове, інформаційне, соціально-економічне та поведінкове забезпечення. Інформаційне забезпечення формується з бази даних про середовище, проблемно-орієнтованих баз даних про сфери діяльності корпорації, за основними продуктами та інтересами, конкурентами, наявними та перспективними технологіями, а також базу структури спеціалізованих інформаційних та інформаційно-довідкових систем внутрішнього середовища корпорації.

В табл. 2.4 показана система, яка характеризує інформаційну основу стратегічного управління. Вона охоплює сфери виникнення інформації, проблемно-орієнтовані бази даних у сфері діяльності корпорації та управлінські (планові) процедури перетворення інформації. Перетворення інформації починається з виявлення тенденцій у економіці, прогнозування умов зовнішнього середовища, виявлення та прогнозування інновацій, нововведень та їхнього життєвого циклу в сфері інтересів корпорації, аналізування та прогнозування цілей розвитку, доходу, сфери діяльності корпорації для планового періоду або у період реалізації стратегії.

Таблиця 2.4

### Інформаційна основа стратегічного управління корпорацією\*

Сфери виникнення інформації	Бази даних для управління	Управлінська (планова) процедура
1	2	3
Міжнародна та національна економічна інформація	Світові та національні тенденції і перспективи технологічного розвитку, глобальні проблеми і протидії. Тенденції і прогнози потреб споживачів	Виявлення тенденцій у світовій і національній економіці, прогнозування зовнішнього середовища. Виявлення та прогнозування інновацій, нововведень і їхнього життєвого циклу в сфері діяльності корпорації; тенденцій зміни потреб споживачів продукції
Інформація про вид діяльності корпорації	Тенденції розвитку виду діяльності корпорації та характеристики її ринків	Аналіз видових особливостей

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Науково-технічна інформація	Тенденції і прогнози інновацій та нововведень, їхнього життєвого циклу в сфері діяльності корпорації	Прогноз, оцінка змін в типах продукції, техніки і технологія
Інформація про ресурси і можливості розвитку	Тенденції і прогнози масштабів у сфері діяльності корпорації: - аналізування ринків за окремими видами продукції; - оцінювання нових видів товарів і послуг; - інформація про найбільш перспективні ринки, товари та послуги; - інформація про ціни та доступність товарів	Аналіз і прогноз загальних цілей зростання доходу, масштабів і сфери діяльності корпорації і її підрозділів для планового періоду. Аналіз ринків збуту. Аналіз і прогноз створення і використання нових технологій, інновацій, стратегічних ресурсів, нових можливостей у сферах діяльності та розвитку корпорації
Внутрішньо-корпоративна інформація	Фінансові умови. Частка у виробництві і частка на ринку. Виробничі потужності та рівень їх завантаження. Співвідношення цін, політика просування товарів, науково-технічні переваги, основні принципи, форми і методи управління	Аналізування внутрішнього середовища корпорації згідно наявної інформації про діяльність корпорації
Рішення	Сформулювати корпоративну (економічну) стратегію випередження в умовах економічного розвитку інноваційного типу	Оцінити можливості та способи задоволення суспільних потреб, можливості використання потенціалу інновацій у сферах діяльності корпорації

\* розроблено авторами підрозділу

Інформаційна система стратегічного управління корпорацією містить інформаційне забезпечення для аналізу можливостей і способів задоволення суспільних потреб, можливостей формування потенціалу інновацій та їхнє зіставлення з аналогічними стратегіями, експертними оцінками, соціальними, економічними, виробничими, конструктивно-технологічними характеристиками, використовуваними технологіями, моделями та генераціями техніки, способами та моделями подальшої деталізації укрупнених

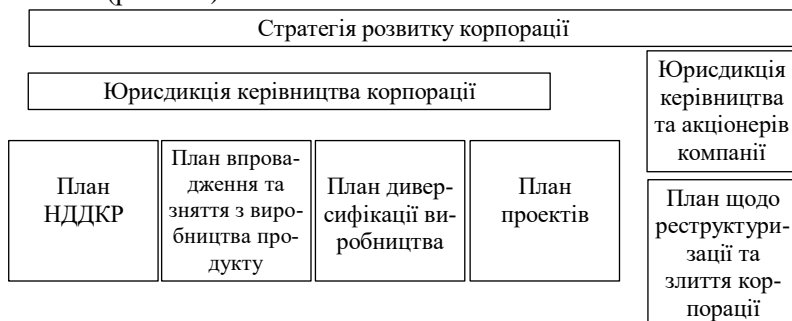


показників ділової та функціональної стратегій та інформаційне забезпечення для формування корпоративної стратегії випередження в умовах економічного розвитку інноваційного типу. Це вимагає відповідної бази знань, моделі формування укрупнених показників проекту ділових і функціональних стратегій, економічних нормативів, співставлення з аналогічними стратегіями, експертними оцінками тощо.

### 2.2.7. Система планів (програм) стратегічного управління

Через інформаційне забезпечення формується модель системи стратегічного управління. Основними елементами підсистем формування (прийняття) рішень є програми та плани різного рівня, які об'єднуються між собою у певній послідовності [3].

Кожен рівень плану формується згідно вимог вищого рівня планів, і деталізується частина планів, концентруючись на окремих видах діяльності, пов'язаних загальною метою. Система дозволяє здійснювати планування на усіх рівнях корпорації та у всіх функціональних сферах, від досліджень до адміністративного управління (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Система планів стратегічного управління корпорацією** (узагальнено авторами підрозділу за [1–21])

Стратегічний план і програма розвитку є єдиним документом стратегії розвитку на окреслений період. Їхній розробці передують формування довгострокової стратегії розвитку корпорації. На рівні корпорації стратегічний розвиток – це оновлення продукції.

Тому особлива роль відводиться системі планів із введення, зняття виробництва та диверсифікації продукту.

Корпорація містить у своїй структурі асоційовані підрозділи. Ними є підрозділи, які працюють з корпорацією за окресленими умовами співпраці та взаємодії, не входячи у структуру корпорацію. Вони мають доступ до стратегічних планів корпорації задля забезпечення необхідного взаємодії.

Юрисдикція менеджменту корпорації – плани з дослідження, пошуку та підготовки інновацій, розробка технологій. План з придбання нових акціонерних товариств, їхнє злиття є спільною юрисдикцією керівництва корпорації. Вони обґрунтовують та готують пропозицій з цього питання та її акціонерів. Проте вирішальне рішення належить акціонерам корпорації. Кожна корпорація розробляє свій набір норм і правил корпоративної поведінки для структур, які є у структурі. Ступінь жорсткості цих норм і правил залежить від багатьох факторів.

Стратегічний план корпорації є основним та визначає найбільш загальні цілі та стратегії корпорації, охоплює всі види діяльності, пов'язані з новими сферами діяльності, новими, технологіями. Вони мають інтерес для корпорації, і пов'язані з випуском нових продуктів або послуг, окреслюють шлях досягнення корпорацією її стратегічних цілей.

План упровадження та зняття виробів із виробництва передбачає обмеження функціонування та ліквідацію окремих продуктів корпорації. Такими продуктами є вироби, що не користуються попитом, послуги або основні засоби корпорації.

План диверсифікації містить заходи щодо виробництва нових продуктів, послуг і розвитку ринків збуту, призначених замінити сучасне покоління продукції. Він визначає нові сфери виробництва, а також шлях їхнього освоєння, злиття з іншими організаціями, або проведення досліджень і розробок усередині корпорації, що базуються на її власних можливостях та досвіді.

План НДДКР визначає діяльність зі створення нової продукції та виявлення процесів, які відповідають існуючим потребам у цій продукції, або новому ринку для виробленої в окреслений час продукції чи існуючих процесів у формуванні нових суспільних потреб. Відповідно до цього плану корпорація проводить пошукові та

прикладні дослідження, замовляє фундаментальні дослідження, спрямовані на підвищення рівня знань і кваліфікації в цій сфері. Цей план так чи інакше охоплює усі елементи діяльності корпорації, враховуючи продукцію, збут, фінанси та адміністративне управління.

Плани проектів охоплюють комплекс операцій зі створення будь-якої системи. Він використовується для програмування розвитку в системі стратегічного управління. При реалізації проектів плануються окремі напрями розвитку, наприклад, зі створення нових продуктів або послуг, з розробки нової технології, щодо підготовки та освоєння нових сфер діяльності тощо. Плани проектів пов'язані з чітким комплексом робіт, визначеними за вартістю, термінами та технічними результатами. Проекти реалізуються на всіх рівнях корпорацій, а плани проектів об'єднують дані за всіма проектами корпорації підпорядковані завданням управління як найважливіша група робіт з розвитку. Об'єднання окремих робіт проектів у плани проектів здійснюється відповідно з плановими горизонтами – в короткострокові, середньострокові та довгострокові терміни.

План проекту з реалізації продукту описує процеси розробки та реалізації продукції з окресленням необхідних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Управління роботами проекту пов'язане з функціональним управлінням. Тому наявність конкретного плану робіт є обов'язковою умовою успіху, оскільки люди та організації, що є у проекті, мають конкуруючі чи конфліктні цілі, є нерівномірно завантажені на різних етапах проекту.

Механізм узгодження рішень при формуванні стратегії розвитку корпорації на корпоративному, діловому і функціональному рівнях, а також інтересів зацікавлених сторін організації, дає розуміння того, що кожна із корпоративних стратегій (прогнозна, прийнята, реалізована) проходить стадію деталізації на ділових та функціональних рівнях з урахуванням вимог щодо обмеження бюджету корпорації на плановий період, а також аналізу підготовлених рішень на предмет максимізації сукупного доходу з урахуванням можливостей корпорації, наявності виробничої бази, спеціалізації тощо. Згідно цього досягається реалізація пріоритетних цілей розвитку, складу подій та раціональної програми корпоративної стратегії, а також ділових та функціональних стратегій у плановому періоді.

### **2.2.8. Організаційні форми реалізації стратегічного управління**

Корпорації, що використовують у своїй практиці стратегічне управління, повинні сформувавши свій власний підхід до організаційної структури управління. Проаналізуємо організаційні форми реалізації стратегічного управління, використовуючи підходи І. Ансоффа, виділимо для оцінювання організаційних структур чотири основні групи критеріїв:

1. Критерій статистичної ефективності, тобто ефективність виробництва, яка має місце за умови, що обсяг і продукція, а також номенклатура вектору виходу продукції корпорації умовно стала.

2. Маневреність виробництва, яка вимірює здатність корпорації швидко та ефективно змінювати вектор, що необхідний при зміні рівня вимог, або викликаних діями конкурентів, падінням частки корпорації на ринку чи непередбаченого успіху нового виду продукції.

3. Гнучкість стратегії оцінює здатність організації реагувати на зміну характеру вихідного вектору корпорації, а не на його величину. Це може бути, наприклад, застаріла продукція, зміни в технології, вихід на міжнародні ринки, можливість зайнятися новими видами підприємницької діяльності, зміни інститутів юридичних та соціальних обмежень, яким повинна відповідати організація.

4. Четвертий критерій – динамічність структури – оцінює здатність корпорації змінювати свої організаційні форми. Коли відсутній будь-який з трьох видів реакції, вихід потрібно шукати в адаптації структури.

Тому якщо організаційна структура задовольняє чотири групи критеріїв (а це окремі групи локальних критеріїв, які входять до кожної з груп), то потенційна ефективність організації буде близька до оптимальної. Ця умова виконується за двох припущень: якщо працівники організації мають необхідні якості, погоджуються з посадовими інструкціями, працюють із повною віддачею, та наявність необхідних фінансових і матеріальних ресурсів. Якщо ж працюють не всі елементи, то розроблена організаційна структура змінюється з урахуванням існуючих обмежень. У зв'язку з цим з'являється необхідність обліку п'ятої групи критеріїв.

5. Критерії оцінок наявних економічних ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних), необхідних для створення та функціонування корпорації.

Організації, активно практикують стратегічне управління, використовуючи матричні структури та програмну або програмно-цільові структури (це модифікації пристосованої структури) та структури, орієнтовані на впровадження нововведень – адаптивно-функціональні та гібридні.

Сучасні погляди на організаційні форми стратегічного управління в якості таких структур виділяють органічні типи структур управління – проектні, матричні, програмно-цільові та бригадні форми організації управління. Можна виокремити структури управління, що використовуються для стратегічного управління, за характером взаємозв'язків економічних процесів - цільова, програмно-цільова, проблемно-орієнтована, орієнтована на результати. Загалом, вибір організаційної структури залежить від умов господарювання, типу організації, жорсткості вимог до виконання однієї або всіх чотирьох груп цих критеріїв оцінок організаційних структур. Це формує значне різноманіття організаційних структур управління в корпораціях, які реалізують стратегічне управління.

Враховуючи інституціональні аспекти організації корпорацій, пов'язані з співвідношенням владних повноважень у внутрішньо корпоративній структурі, виокремлюють: унітарні, мультидивізійні, холдингові та змішані. В унітарній структурі всю повноту владних повноважень має материнська компанія, у мультидивізійній – за нею розробка і контроль стратегічних рішень та розподіл прибутку, в холдинговій організаційній структурі – максимальна децентралізація процесу прийняття стратегічних рішень, материнська компанія зберігає лише контроль фінансових результатів компанії. Можливий і інший розподіл владних повноважень у корпорації, якщо це регулюється відповідною генеральною угодою.

Отже, ефективність довгострокового розвитку корпорації визначається якістю стратегічного управління діяльністю корпорації, найважливішим елементом якого є її корпоративна стратегія, що визначає бажаний результат діяльності організації та регулює інтереси зацікавлених сторін.

Для підвищення якості стратегічного управління врахують довгострокові тенденції розвитку ринку, впроваджують інноваційні технології, підвищують ефективність виробництва і виходити на ринок з новим продуктом. Загалом це підвищує конкурентоспроможність і розширює межі розвитку корпорацій.

### Список використаних джерел

1. BDO international. Retrieved from <http://www.bdointernational.com/Pages/default.aspx>.
2. Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.
3. Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Washington : Brookings Institution.
4. Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *Economic Journal*, 105 (9), 678–698.
5. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737–783. Retrieved from <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorp.gov.pdf>.
6. Velentzas, I., & Broni, G. (2010). Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *ICOAE*, Aug 26–28, 795–819.
7. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління авіапідприємством через права трудової власності / Г. В. Астапова. – Київ : Нац. авіац. ун-т, 2006. – 244 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/436-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/436-15).
10. Гриньов А. В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси / А. В. Гриньов // *Економіка розвитку*. – 2003. – № 1. – С. 5–9.
11. *Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]*. – Т. 2. – Київ : Академія, 2009. – 864 с.
12. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т. В. Момот. – Харків : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2006. – 380 с.
13. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 244 с.
14. Офіційний веб-портал Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
15. Офіційний веб-портал Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
16. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади

формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління / О. Є. Попов. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 357 с.

17. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/514-17.

18. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/1576-12.

19. Про затвердження Принципів корпоративного управління : рішення НКЦПФР від 22.07.2014 р. № 955 [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KL140337.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL140337.html).

20. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/3480-15.

21. Річний звіт НКЦПФР 2010 – 2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nssmc.gov.ua/activities/annual>.

### **2.3. Особливості корпоративного управління підприємств в Україні**

Корпоративне управління в світовій практиці розглядається як механізм, який захищає права акціонерів та інвесторів, і дозволяє їм контролювати і направляти діяльність товариства. Саме тут визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль над роботою менеджерів, і яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства.

Головним фактором, який впливає на успішну діяльність товариства, є доступ до інвестиційних ресурсів. Товариство може розраховувати на високу довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо воно проводить заходи щодо впровадження ефективного корпоративного управління. Йдеться про захист прав акціонерів, ефективних механізмів управління та контролю за діяльністю товариства, відкритості та прозорості товариства. Корпоративне управління товариства формує правила, в яких визначаються завдання товариства, способи їхнього виконання, здійснюється моніторинг діяльності щодо суспільства. Корпоративне управління у класичному розумінні пов'язано з акціонерною формою власності.

Згідно Закону України «Про акціонерні товариства», акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями

[6]. Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні акціонерні товариства (ПАТ) та приватні акціонерні товариства (ПрАТ).

Згідно даних Державної служби статистики України, станом на 01 січня 2018 р. в Україні зареєстровано 14,7 тис. акціонерних товариств, з них 2,1 тис. – публічні акціонерні товариства, 5,0 тис. – приватні акціонерні товариства [3]. Всі вони є суб'єктами регулювання НКЦПФР (табл. 2.5). За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що частка акціонерних товариств в Україні у динаміці зменшилася.

Таблиця 2.5

**Частка акціонерних товариств в Україні  
на початок 2011–2018 років**

Кількість підприємств	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього юридичних осіб	1 012 993	1 043 595	1 067 599	1 100 278	1 072 945	1 121 347	1 185 071	1 235 024
Акціонерні товариства (АТ), з них	21 157	18 981	17 973	17 344	15 893	15 571	15 206	14 710
ПАТ	926	2 894	3 482	3 637	3 490	3 486	3 122	2 186
ПрАТ	1 326	4 000	4 440	4 476	4 215	4 149	4 348	5 076
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	374 752	399 361	420 817	448 537	453 931	488 205	532 401	576 554
Товариство з додатковою відповідальністю	655	1 130	1 249	1 298	1 311	1 336	1 392	1 453
Повне товариство	1 483	1 463	1 444	1 442	1 337	1 361	1 378	1 344
Командитне товариство	419	433	421	417	384	387	384	377
Кооперативи	29 275	28 675	28 435	28 649	24 868	25 763	26 460	26 975
Приватне підприємство (ПП)	223 159	221 259	217 934	217 209	201 917	201 788	202 352	200 295
Частка АТ, %	2,09	1,82	1,68	1,58	1,48	1,39	1,28	1,19
Частка ПАТ, %	4,38	15,25	19,37	20,97	21,96	22,39	20,53	14,86
Частка ПрАТ, %	6,27	21,07	24,70	25,81	26,52	26,65	28,59	34,51
Частка ТОВ, %	36,99	38,27	39,42	40,77	42,31	43,54	44,93	46,68
Частка ПП, %	22,03	21,20	20,41	19,74	18,82	18,00	17,08	16,22

\* складено автором підрозділу за [3]



Так, у 2011 р. вона рівна 2,09 %, а у 2018 р. 1,19 %, тобто на 0,91 % або 75 в.п. Проте кількість товариств з обмеженою відповідальністю зросла на 9,69 % в абсолютному виразі за аналогічний період. У акціонерних товариствах переважають ПрАТ 34,51 %. Якщо порівняти з 2011 р., то частка ПрАТ у загальній кількості АТ зросла в 5,51 рази у 2018 році. Частка ПАТ у загальній кількості АТ зросла за аналогічний період у 3,4 рази. Тобто акціонерні товариства є поширеними у формі ПрАТ.

Визначмо основні відмінності між ПрАТ та ПАТ в Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Відмінності між ПрАТ і ПАТ в Україні\***

Ознака	ПрАТ	ПАТ
1	2	3
Обмеження щодо кількості акціонерів	Відсутнє (раніше до 100 осіб)	Відсутнє
Біржовий реєстр акцій	-	Так, процедура лістингу
Обрання членів наглядової ради	Раз на три роки. Члени обираються через кумулятивне голосування або в інший спосіб, передбачений у статуті	Щорічно. Члени обираються через кумулятивне голосування. Кількість членів не може бути меншою ніж 5 осіб
Утворення комітетів	Комітет з питань аудиту, з питань винагороди посадовим особам товариства та з питань призначень не є обов'язковими	Комітет із питань винагороди посадовим особам та комітет із питань призначень є обов'язковими. Вони складаються з членів наглядової ради
Проведення оцінки правочину, щодо якого є заінтересованість	Наглядова рада залучає незалежного аудитора, суб'єкта оціночної діяльності або іншу особу, яка має відповідну кваліфікацію. Ці вимоги не застосовуються до ПрАТ, якщо інше не встановлено його статутом	Наглядова рада залучає незалежного аудитора, суб'єкта оціночної діяльності або іншу особу, яка має відповідну кваліфікацію
Порядок відчуження акцій	Переважне право акціонерів на придбання акцій	Відчуження акцій без згоди акціонерів

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Обіг акцій	Не можуть купуватися та продаватися на фондовій біржі, за винятком продажу через аукціон на біржі	Купуються та продаються на фондовій біржі
Повідомлення про загальні збори	Розміщує на власній веб-сторінці в мережі Інтернет інформацію	Надсилає повідомлення про проведення загальних зборів та проект порядку денного фондовій біржі, на якій це товариство пройшло процедуру лістингу, а також не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення загальних зборів розміщує на власному веб-сайті інформацію
Оприлюднення істотних умов правочину, щодо якого є заінтересованість	Зобов'язане оприлюднити його істотні умови у визначеному законом порядку. Вимоги не застосовуються, якщо інше не встановлено його статутом	Зобов'язане оприлюднити його істотні умови у визначеному законом порядку
Згода на вчинення значних правочинів, щодо яких є заінтересованість		Загальні збори не приймають рішення про попереднє надання згоди на вчинення значних правочинів, щодо яких є заінтересованість
Порядок розміщення акцій додаткової емісії	Приватне розміщення акцій	Приватне і публічне розміщення акцій
Звітність та обов'язкова інформація	На власній веб-сторінці в мережі Інтернет розміщують повідомлення про збори акціонерів	На власній веб-сторінці в мережі Інтернет розміщують інформацію, яка підлягає оприлюдненню

\* складено автором підрозділу за [1; 2; 7]

Залучення акціонерів до корпоративного управління товариством впливає з їхніх корпоративних прав – сукупності майнових

і немайнових прав акціонерів, що включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивідендів та активів акціонерного товариства у разі його ліквідації, а також інші права, визначені статутними документами товариства.

Рівень залучення акціонерів до корпоративного управління залежить від розміру пакету акцій, якими вони володіють:

- значний пакет акцій – 5 % і більше простих акцій;
- контрольний пакет акцій – більше ніж 50 % простих акцій;
- значний контрольний пакет акцій – 75 % і більше простих акцій;
- домінуючий контрольний пакет акцій – 95 % і більше простих акцій.

Корпоративне управління (англ. *corporate governance*) – це система відносин між акціонерами та інвесторами товариства, з одного боку, та його управлінцями та менеджерами, з другого боку, а також зацікавленими особами щодо забезпечення ефективної діяльності товариства та досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Наявність ефективного корпоративного управління є передумовою успішної діяльності товариства та високого рівня довіри з боку потенційних інвесторів. Ефективна система корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до ефективнішого використання ресурсів, що створює базу для зростання.

У широкому розумінні, корпоративне управління розуміють як систему, за допомогою якої акціонери та інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів товариства, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результатами своєї діяльності [4]. Прозора система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства ефективно використовує їхні інвестиції, отже, постійно збільшуючи вартість їхньої частки у капіталі товариства.

Корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між акціонерами, інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування інтересів і активну співпрацю із зацікавленими особами – працівниками, партнерами товариства, кредиторами, державними контролюючими органами, громадськістю. Це

пов'язано з тим, що товариство не може існувати відірвано від суспільства, де воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх залучених сторін.

Отже, сутністю корпоративного управління є система відносин між акціонерами, інвесторами та менеджерами товариства, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності товариства, здійснення моніторингу та контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками.

Позитивні сторони корпоративного управління товариств [8]:

- підвищення рівня конкурентоспроможності товариств;
- зростання інвестиційної привабливості;
- залучення довгострокових інвесторів;
- зниження вартості кредитування;
- збільшення ринкової вартості компанії.

Виділяють три основні рівні корпоративного управління:

- загальні збори акціонерів (Акціонери товариства);
- наглядова рада (Рада директорів);
- виконавчий орган (Правління).

На рис. 2.5 зображена типова структура корпоративного управління підприємством. Для того, щоб діяльність цих органів була ефективною, підприємства розробляють і запроваджують власні системи корпоративного управління, які полягають у регулюванні взаємодії цих органів корпоративного управління.

Корпоративне управління – це також комплекс заходів та правил, які допомагають акціонерам контролювати керівництво компанії і впливати на менеджмент щодо максимізації прибутку і вартості підприємства.

Цей контроль є як внутрішня процедура управління, так і зовнішні правові та регулюючі механізми. Акціонери хочуть чітко знати, яку саме відповідальність перед ними несуть вищі посадові особи компанії за досягнуті результати. Інвестори хочуть розуміти, чи буде у них реальна можливість впливати на прийняття важливих рішень.

Механізм корпоративного управління на підприємстві полягає в такому:

- прийняття уповноваженими органами підприємства внутрішніх положень, якими регулюється діяльність компанії, зокрема,

власні принципи корпоративного управління, положення про наглядову раду, корпоративного секретаря, ревізійну комісію, виконавчий орган тощо;



Рис. 2.5. Структура корпоративного управління підприємством (розроблено автором підрозділу)

– визначення осіб, які представлятимуть акціонерів на загальних зборах і на засіданнях наглядової ради;

- контроль над звітністю органів товариства перед загальними зборами акціонерів;
- уникнення конфлікту інтересів між органами корпоративного управління;
- створення і контроль над діяльністю комітетів наглядової ради;
- забезпечення інформаційної прозорості, зокрема, розкриття інформації;
- доступ акціонерів до документів компанії тощо.

Загальні збори акціонерів – це вищий орган управління акціонерного товариства. Засідання загальних зборів акціонерів може бути річним і позачерговим. Ініціювати скликання позачергових загальних зборів мають право: наглядова рада; виконавчий орган; ревізійна комісія; акціонери, які є власниками 10 % і більше простих акцій товариства.

Участь акціонера або його представника у загальних зборах є одним із способів реалізації прав на управління компанією, що надаються акцією. Так, загальні збори акціонерів може вирішувати будь-які питання діяльності товариства, незалежно від того, до компетенції якого органу корпоративного управління вони віднесені.

З огляду на той факт, що участь акціонерів у загальних зборах є опосередкованим управлінням, компанія створює органи корпоративного управління:

- наглядова рада, завданнями якої є стратегічне управління діяльністю товариства, контроль діяльності виконавчого органу, захист прав усіх акціонерів;

- постійні та тимчасові комітети наглядової ради (постійні – комітет стратегічного планування, комітет з питань фінансів та інвестицій, комітет з корпоративного управління; тимчасові – створюються з метою координування окремих питань діяльності товариства, наприклад, для вивчення доцільності можливої реорганізації товариства, проведення службових розслідувань за фактами зловживань посадових осіб товариства тощо.

- ревізійна комісія, що здійснює контроль фінансово-господарської діяльності виконавчого органу;

- виконавчий орган (Правління), завданнями якого є керівництво поточною діяльністю товариства, розробка та подання на затвердження наглядовій раді проектів річного бюджету та стратегії

товариства, розробка і затвердження поточних планів товариства, забезпечення їх виконання;

Система корпоративного управління забезпечує ефективну взаємодію всіх цих органів, прозорість їхньої діяльності та, як результат, прибутковість товариства загалом.

Наглядова рада керує діяльністю товариства, контролює діяльність виконавчого органу та захищає права всіх акціонерів компанії. Ефективне управління такого органу включає систему звітності ради перед загальними зборами акціонерів. Основними функціями наглядової ради є: забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів; прийняття стратегії товариства, зокрема, основного плану дій, політику управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів товариства та здійснення контролю над їхньою реалізацією; забезпечення прозорості процедури висування та обрання членів виконавчого органу, погодження договорів, що укладаються з головою та членами, а також визначення механізму контролю за діяльністю виконавчого органу тощо; контроль фінансово-господарської діяльності товариства, забезпечення підготовки повної і достовірної публічної інформації про товариство; контроль над виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб товариства; забезпечення ефективної системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності компанії тощо.

До того ж, наглядова рада визначає основну мету діяльності товариства, а також приймає стратегію для її досягнення і проводить перевірку її ефективності. Так, визначення мети діяльності компанії полягає у розвитку нових напрямів її діяльності, розширення асортименту товарів і послуг суспільства, досягненні окреслених фінансових показників діяльності компанії тощо. Також наглядова рада визначає політику компанії, точніше, методи управління суспільством і те, яким чином діяльність товариства впливає на учасників корпоративних відносин.

Що стосується такої функції, як контроль фінансово-господарської діяльності товариства, то наглядова рада проводить постійний моніторинг реалізації виконавчим органом затверджених стратегічних планів компанії, а також перевіряє достовірність ква-

ртальної та річної фінансової звітності, яка оприлюднюється товариством. Як орган, що представляє інтереси акціонерів, наглядова рада забезпечує реалізацію і захист прав усіх акціонерів компанії.

Наявність у складі товариства корпоративного секретаря як особи, яка безпосередньо відповідає за систему корпоративного управління, належить до західних традицій. Перш за все, існування такої людини і реальне виконання ним своїх функцій є ознакою прозорості компанії перед інвесторами, а також одним з механізмів захисту інтересів акціонерів і підвищення рівня їхнього добробуту.

Корпоративний секретар у закордонних компаніях вважається старшою посадовою особою (*senior corporate officer*), яке займає провідну позицію в адміністративному процесі ключових сфер корпоративного управління. Корпоративний секретар відповідає за підготовку повідомлень про майбутні засідання ради директорів, її комітетів, формулює їхній порядок денний, а також відвідує засідання, веде протоколи тощо.

Корпоративний секретар повинен мати бездоганну репутацію, володіти необхідними для виконання своїх завдань знаннями, користуватися беззаперечною довірою акціонерів. Корпоративного секретаря призначає наглядова рада, вона і координує його роботу.

Одним із дієвих механізмів корпоративного управління є розкриття інформації товариствами. Прозорість інформації є не тільки інструментом, за допомогою якого акціонери можуть здійснювати моніторинг і залучати інвесторів. Так, своєчасно розкриваючи повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, щодо діяльності компанії, товариство надає можливість користувачам інформації, зокрема, акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам, приймати виважені рішення. Адже діяльність товариства саме в такому режимі підвищує його ефективність, сприяє захисту та реалізації прав інвесторів, залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Слід зазначити, що наявність своєчасної та вичерпної інформації про діяльність компанії є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки її фінансового стану і рішення про придбання або відчуження цінних паперів.



Не менш важливим додатковим механізмом корпоративного управління є інститут незалежних директорів. Незалежний директор є членом ради директорів товариства, який не залежить від посадових осіб товариства, їхніх афілійованих осіб, великих контрагентів товариства і не перебуває з суспільством у будь-яких відносинах, які можуть вплинути на неупередженість. Проте поки на українському законодавчому рівні це не закріплено у системі корпоративного управління, але відрадним є той факт, що деякі вітчизняні компанії, з огляду на міжнародну практику, використовують цей інститут у своїй діяльності.

Особливістю корпоративного управління в Україні є те, що вітчизняні підприємства мають можливість розробляти і затверджувати власні принципи корпоративного управління – на основі типових принципів, розроблених НКЦПФР. Вони також є свого роду керівництвом, що відповідає на питання, як українським підприємствам залучати фінансові ресурси від вітчизняних та іноземних інвесторів.

Реалізація принципів корпоративного управління відбувається через низку кроків, які згруповано у шість розділів [5]:

Розділ 1. Мета товариства.

Розділ 2. Права акціонерів.

Розділ 3. Наглядова рада і виконавчий орган.

Розділ 4. Розкриття інформації та прозорість.

Розділ 5. Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.

Розділ 6. Зацікавлені особи.

Слід зазначити, що ці принципи характерні для тих українських підприємств, які готові відповідати найвищим світовим стандартам корпоративного управління. Вони мають універсальні правила та рекомендації щодо ефективного управління компанією, тому його положення застосовують як акціонерні товариства, так і інші види господарських товариств.

Еволюція уявлень про сучасне корпоративне управління наочно показує поступове їхнє розширення через включення у предметну сферу цього поняття так званих стейкхолдерів (stakeholders), тобто широких соціальних груп, які не є корпорати-

вними власниками-акціонерами, однак мають або можуть мати інтерес до результатів діяльності того чи іншого товариства. Учасники цих соціальних груп впливають на роботу корпорацій, але також можуть залежати від результатів їхньої діяльності. Причому безпосередню участь у капіталі корпорації як акціонера стейкхолдери не приймають.

Стрімка інформатизація сучасного суспільства і бурхливий розвиток інформаційних технологій, в свою чергу, обумовлюють не тільки «інтелектуалізацію» корпоративного управління, технологізації методів і засобів захисту прав акціонерів і стейкхолдерів, але також модифікують закладений у процесі корпоративного управління потенційний конфлікт інтересів, якісно змінюють вимоги до розкриття публічної інформації, а також до самої інформації про діяльність товариств.

### Список використаних джерел

1. Вербицький В. Основні відмінності між публічними і приватними акціонерними товариствами [Електронний ресурс] / Володимир Вербицький. – Режим доступу: <http://bit.ly/2DHscV9>.
2. Гуменюк Р. З ПАТ у ПрАТ: чи варто поспішати в 2016 році? [Електронний ресурс] / Роман Гуменюк. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/z-pat-u-prat-ci-var-to-pospisati-v-2016-roci>.
3. Кількість юридичних осіб за організаційними формами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoju/ukr/EDRPU\\_2018/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0118.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoju/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/ks_opfg_0118.htm).
4. Корпоративне управління: посіб. для студ. спец. 7.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» усіх форм навчання / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак, О. С. Скибінський, М. В. Колісник; ред. : О. Є. Кузьмін; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів, 2004. – 172 с.
5. Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням НК-ЦПФР від 22.07.2014 р. № 955 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KL140337.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL140337.html).
6. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/514-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/514-17).
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів: Закон України від 16.11.2017 р. № 2210-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/2210-19](http://zakon.rada.gov.ua/go/2210-19).
8. Хилуха О. А. Система корпоративного управління підприємствами / О. А. Хилуха // Економіка розвитку. – 2017. – № 2 (82). – С. 96–103.

## Висновки до 2 розділу

Охарактеризовано сутність корпоративного управління підприємством, під яким автори розуміють систему взаємопов'язаних елементів управління інноваційним потенціалом, людським та інтелектуальним потенціалом, інноваційною інфраструктурою, інноваційно-організаційною, корпоративною культурою, інвестиційним потенціалом дія яких є рушійною силою, що зумовлює розвиток інноваційних процесів і, як наслідок, приводять до трансформації рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та зважає на інтереси усіх учасників корпоративних відносин.

Визначено підходи до корпоративного управління, які включають системний, функціональний, процесний, логічний, структурний, відтворювальний, еволюційний, інноваційний, комплексний, глобалізаційний. Інтеграційний, маркетинговий, предметний, ситуаційний, нормативний, кількісний, компетентно-орієнтований.

Описано фактори та проблеми формування корпоративної стратегії підприємства, типи стратегії підприємств (корпоративна, ділова, функціональна), суть стратегічного управління, принципи (відповідності, збалансованості інтересів зацікавлених сторін, відповідальності, інноваційного підходу, розставлення пріоритетів, альтернативності, економічної обґрунтованості).

Виділено сім специфічних принципів формування стратегії корпорації: відповідності, альтернативності, економічної обґрунтованості, збалансованості інтересів сторін корпорації, інноваційного підходу, розставлення пріоритетів, відповідальності.

Описано принципи компетентності менеджера, серед яких чесність, об'єктивність, незалежність, професійна обізнаність, належна ретельність, конфіденційність і професійна поведінка.

Зазначено систему планів стратегічного управління, яка включає план НДДКР, впровадження та зняття з виробництва продукту, диференціацію виробництва, проєктів, реструктуризацію та злиття корпорацій.

Визначено критерії оцінювання організаційної структури за підходом І. Ансоффа, що сформувало організаційні форми стратегічного управління (цільова, програмно-цільова, проблемно-оріє-

нтована, орієнтована на результати, унітарні, мультидивізійні, холдингові, змішані). Показано специфіку корпоративного управління підприємств в Україні, визначено відмінності між ПрАТ та ПАТ.

Інформатизація сучасного суспільства і розвиток інформаційних технологій обумовлюють «інтелектуалізацію» корпоративного управління, технологізації методів і засобів захисту прав акціонерів і стейкхолдерів. Завдяки цьому модифікують закладений у процесі корпоративного управління потенційний конфлікт інтересів. При цьому змінюються вимоги до розкриття публічної інформації, а також до самої інформації про діяльність товариств.

## Розділ 3

# СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СИСТЕМАМИ

### 3.1. Основи інноваційного розвитку підприємства через соціально-компетентне корпоративне управління

Результати інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможність, стійкість щодо змін ринкового середовища залежать від якості управління підприємства. Важливою умовою такого управління є застосування та адаптація зарубіжних практик корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. Саме тому функціонування господарюючих суб'єктів відзначається необхідністю застосування різних ефективних інноваційних підходів до управління, зокрема тими, що набирають своєї актуальності (процесним та соціально-компетентним). Оскільки ці два підходи дають змогу ефективно діяти в умовах мінливого середовища та орієнтуватись на працівників як одну з основних цінностей такого підприємства.

Необхідно провести дослідження сутності соціально-компетентного управління, особливостей їхнього застосування на вітчизняних підприємствах з метою підвищення їх ефективної діяльності та інноваційного розвитку.

Для розуміння сутності цього підходу розглянемо такі поняття: «соціальне управління» та «соціальна компетентність».

До найбільш змістовних визначень поняття «соціальне управління» можна віднести таке: Соціальне управління в широкому розумінні – управління всіма та будь-якими суспільними процесами, у вузькому – засіб реалізації соціальної політики, забезпечення соціальної сфери суспільного життя [5].

Соціальне управління є особливим видом діяльності, що спрямований на упорядкування, погодження колективних дій людей щодо досягнення мети, яка стоїть перед ними [21].

Якщо йдеться про соціальне управління на підприємстві, то на цьому рівні варто зважати на гармонізацію соціальних відносин

у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку та формування особистості, соціального захисту, розвитку продуктивності підприємства, що водночас забезпечить ефективний результат у процесі досягнення поставленої мети, цілей підприємства.

Крім того, соціальне управління встановлює призначення і місце працівника в колективі, виявляє лідерів (формальних чи неформальних) і забезпечує їхню підтримку, поєднує мотивацію людей з кінцевими результатами діяльності підприємства у тому числі й інноваційного розвитку, сприяє ефективним комунікаціям та вирішенню конфліктів у колективі.

Продовжуючи аналіз сутності другого поняття «соціальна компетентність», зазначено, що соціальна компетентність є універсальною здатністю особистості, яка інтегрує в собі розуміння соціальної дійсності, наявність соціальних знань та вмінь, необхідних для результативного розв'язання практичних соціальних задач [6].

В. В. Цветков стверджує, що соціальна компетентність є здатністю особистості до регуляції взаємовідносин ефективно взаємодіяти із соціумом, установлювати контакти з різними соціальними групами, брати участь у соціальних проєктах і продуктивно виконувати певні соціальні ролі [7].

З урахуванням висловленого, можна дати таке визначення поняття: соціальна компетентність є здатністю використовувати наявні комунікаційні здібності, соціальні знання, уміння підтримувати та налагоджувати відносини з різними групами й індивідами, впливати на продуктивність виконання соціальних цілей та брати участь у соціально значущих проєктах, досягати поставленої мети.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

Розглянувши поняття «соціальне управління» та «соціальна компетентність», можна стверджувати, що соціально-компетентне корпоративне управління – це один із напрямів управління, що спрямований на забезпечення ефективної взаємодії і конструктивного спілкування між працівниками на підприємстві, забезпечення його ефективної діяльності через використання комунікаційних та інтеграційних здібностей менеджерів та персоналу загалом.

Соціально-компетентне корпоративне управління ставить такі вимоги до менеджерів [1]:

- застосовувати етику ділового спілкування;
- уміти запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміти швидко і правильно передавати інформацію;
- уміти налагоджувати комунікації;
- уміти давати чітко сформульовані завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміти тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру у персоналу;
- уміти працювати та організовувати роботу в команді;
- уміти оцінити компетенції інших працівників.

Окрім того застосування соціально-компетентно корпоративного управління на підприємстві сприяє:

- підвищенню соціально-виробничої активності на підприємстві;
- підтримці соціальної наступності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування початку і завершення великих проектів і задач);
- моральному стимулюванню (як індивідуальному, так і колективному);
- формування соціально-відповідальної спрямованості діяльності підприємства.

Варто виробити механізм «передачі» бізнес-спільноті соціальних повноважень, забезпечити необхідний рівень готовності й професійної спроможності управлінців узяти на себе розв'язання соціальних проблем [2].

Соціально-компетентне корпоративне управління здійснюється через цілеспрямовані дії суб'єкта управління на об'єкт управління, а також вплив на свідомість працівників, що виражається в здатності людини здійснювати цілеспрямовані дії. Свідомість регулює поведінку персоналу, направляє їхні дії на досягнення поставленої мети. Для єдності працівників необхідно забезпечити єдність їхньої свідомості [3].

Єдність свідомості досягається завдяки узгодженню цілей і порядку діяльності, підпорядкуванню однієї свідомості іншій.

Водночас дія суб'єкта управління на свідомість об'єкта управління відбувається різними прийомами, засобами, способами, які

іменуються методами корпоративного управління. Зміст методу управління дає відповідь на питання про те, як, яким способом найраціональніше досягають визначені цілі управління, здійснювати управлінську діяльність.

Отже, подано твердження соціального та соціально-компетентного корпоративного управління, встановлено їх особливості переваги та процес реалізації. Подані рекомендації сприятимуть формуванню на вітчизняних підприємствах соціально-компетентного корпоративного управління, що матиме позитивний вплив не тільки на основні види діяльності, а й забезпечуватиме зростання ефективності функціонування загалом. Суб'єкти господарювання, які зорієнтовують свою діяльність на формування особливої корпоративної культури та продукування знань будуть більш конкурентоспроможні у майбутньому. Водночас вони змінюють організаційну структуру на гнучкішу та виробляють вміння до швидкого реагування й адаптації щодо змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективне управління інноваційним розвитком господарської системи має, насамперед, ґрунтуватися на визначенні соціально-компетентного підходів до корпоративного управління, який забезпечить реалізацію інноваційних проєктів, оцінку та розробку заходів, спрямованих на збереження не тільки рівня ефективності, безпеки та саморозвитку системи, а й зростанню збалансованості інноваційної діяльності підприємства.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Макара О. В. Особливості розвитку соціально орієнтованої підприємницької діяльності / О. В. Макара // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 2 (53). – С. 11–15.
3. Сакун Г. О. Соціальні методи менеджменту та їх місце в структурі управління підприємством / Г. О. Сакун, О. В. Блинова, А. А. Сакун // Materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka: teoria i praktyka – 2014» Vol. 2. Ekonomiczne nauki. Państwowy Zarząd.: Przemysł. Nauka i studia. – S. 21–23.
4. Скірко Р. Л. Формування соціальної компетентності майбутніх практичних психологів у процесі професійної підготовки : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук спец. : 13.00.04 / Роман Леонідович Скірко. – Запоріжжя, 2010. – 250 с.



5. Социологический словарь / отв. ред. Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичев ; уч. секр. О. Е. Чернощек. – Москва : Норма; Инфра-М, 2010. – 68 с.

6. Філіпов В. К. Соціальне управління як динамічний процес сучасного життя [Електронний ресурс] / В. К. Філіпов // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2013. – Вип. 14. – С. 121–132. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf\\_2013\\_14\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mnf_2013_14_15).

7. Цветков В. В. Формирование социальной компетентности сельских школьников : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук спец. : 13.00.04 / В. В. Цветков. – Великий Новгород, 2002. – 155 с.

### **3.2. Характеристика інтрапренерства як способу соціально-компетентного та інноваційного управління підприємством**

Історія розвитку підприємництва досить чітко описує еволюційні зміни, які відбувалися в усіх формах діяльності, направленої на створення товарів і послуг. Аналіз розвитку зарубіжної економічної думки показує, що першочергово увагу вчені зосереджували на вивченні ризику, проте подальший розвиток досліджень акцентовано на інноваційності підприємництва, посиленню особистих якостей підприємця, його здатності до планування, аналізу, контролю, управління. Сучасні вчені-економісти у своїх роботах наголошують на генерації ідей, виявленні рис підприємця та стимулюванні творчості у працівників підприємств.

На сучасному етапі розвитку економічної думки, зокрема у теоретичних дослідженнях П. Друкера, Г. Гінса, Г. Піншо, значну увагу приділено підприємництву не лише як самостійній діяльності, а й внутрішньому підприємництву, тобто інтрапренерству [6; 7; 11; 14]. Інтрапренерство – нова сфера дослідження економічної науки – перші роботи з вивчення цієї проблематики з'явилися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років.

Фундаментальною науковою розвідкою, у якій обґрунтовано теоретичні аспекти внутрішнього підприємництва, є монографія Гіффорда Піншо «Інтрапренерство: чому ми не повинні звільнятися з підприємства для того, щоб стати підприємцем» [6], у якій автор уперше увів неологізми інтрапренерство, інтрапренер утворенням від двох слів антрепренерство (підприємництво) й латинського префікса інтра (внутрішній). Інакше кажучи, «інтрапренерство» можна трактувати як внутрішнє підприємництво. Завдання

інтрапренерства, на думку Г. Піншо, полягало в тому, щоб уникнути втрати досвідчених, ініціативних працівників – потенційних інтрапренерів.

Інтрапренери – це, по суті, внутрішні підприємці, зайняті пошуком і втіленням нової ідеї, проявляють ініціативу в розробленні нової продукції, обладнання, технології чи послуг у підприємствах з використанням її внутрішніх ресурсів.

Значно масштабніше поняття інтрапренерська одиниця – тимчасово або постійно діючий структурний підрозділ підприємства, створений для реалізації конкретного інноваційного проекту. Під інтрапренерською одиницею розуміємо одного співробітника, автора ідеї, і цілий підрозділ, до складу якого входить певна кількість працівників, які працюють під керівництвом інтрапренера.

Таблиця 3.1

**Розвиток інтрапренерства\***

Рік	Автор	Внесок у формування концепції інтрапренерства
1976	Норман Макре	Передбачив тенденції розвитку бізнесу у напрямі «роздвібнення» великих фірм на кілька центрів формування прибутку
1978	Гіффорд та Елізабет Піншо	Розвиток децентралізованих корпорацій передбачає запровадження внутрішнього підприємництва
1985	Гіффорд Піншо	Уведення терміну «інтрапренерство» та «інтрапренер». Проте інтрапренерство не є феноменом – це процес, який розвивався і продовжує свій розвиток у корпоративній системі
1985	Норман Макре	Виникає необхідність створювати конкурентне середовище серед працівників компанії. Підприємство може стати «федерацією інтрапренерів»
1985	Джон Нейсбіт	Інтрапренерство сприяє пошуку нових товарів та ринків збуту
1985	Елвін Тоффлер	Динамічний розвиток підприємства вимагає більш гнучкої форми взаємодії центрів прибутку
1985	Р. Нільсен, М. Пітерс, Р. Хизрич	Ефективною, гнучкою, формою у запровадженні інновацій є інтрапренерство. Інтрапренерство – це внутрішнє інноваційне підприємництво на великих організаціях, яке проявляється через заохочення нового покоління винахідників-новаторів – високоєфективних внутрішньофірмових підприємців, які знаходять можливості для розвитку ініціативи, розробки нової продукції, технології освоєння нових сфер діяльності з використанням внутрішніх ресурсів
1990	Росабет Мосс Кантер	Ключовим фактором виживання компанії у конкурентному середовищі є потреба у розвитку інтрапренерства

\* складено автором підрозділу за [3; 4; 5; 6; 7; 8; 17; 18]

Поява інтрапренерства тісно пов'язана з тим, що підприємства переходять на внутрішньо-підприємницьку форму організації виробництва. Оскільки підприємництво передбачає свободу творчості, то підрозділи великих виробничих структур отримують право на свободу дій, що передбачає наявність і використання інтракапіталу, тобто капіталу, потрібного для реалізації ідеї інтрапренерства.

Утілення концепції інтрапренерства у США допомогло стабілізувати господарський механізм, дало змогу підприємствам із кращою організацією виробничого процесу посилити свою позицію в умовах ринкової конкуренції. Г. Піншо [7], Р. Хизрич, М. Пітерс [18], Р. Рамлет [17], уважали ідею інтрапренерства серйозним відкриттям, рушійною силою кардинальних змін у світовому бізнес-середовищі. На думку вчених, уселити підприємницький дух у консервативний адміністративний устрій традиційних підприємств – основне завдання інтрапренерства.

Інтрапренерство беззаперечно є новою формою інноваційної діяльності. У соціальній сфері зростає інтерес до того, щоб займатися своєю справою на власних умовах. Працівники на підприємстві прагнуть самостійної діяльності, реалізації власної творчої ідеї на ньому. У разі, коли такої свободи їм не надають, розвивається незадоволеність організацією, що призводить до зниження ефективності праці та звільненню з підприємства здібних, високопрофесійних, перспективних працівників, які започатковують власний бізнес [18, с. 47–49]. Поруч зі зростанням впливу соціальних факторів важливою причиною розвитку внутрішнього підприємництва є конкуренція. По-перше впровадження нових видів продукції або технологій може забезпечити охоплення нових сегментів ринку й надати конкурентні переваги. По-друге, не варто забувати про конкуренцію зі сторони малих підприємств, які можуть швидше впровадити інновацію у виробництво й вийти з продуктом на ринок.

Важливим фактором є тенденція до прискорення науково-технічного прогресу і, як наслідок, потреба фірми в інноваціях, прагнення завоювати ринок новим продуктом. Для того, щоб отримати конкурентні переваги на ринку через інновації, забезпечують їхнє швидке впровадження без повної перебудови виробничих

процесів на початковому етапі. Перед тим, як реорганізувати виробничі потужності під новий продукт, власникам підприємства потрібно переконатись у ефективності інновацій, тому варіант із утіленням ідеї на базі інтрапренерського підрозділу розглядатимемо все частіше. Окрім того, нерідко в розпорядженні підприємства перебувають вільні ресурси, які можуть бути використані для реалізації інноваційної ідеї.

Узагальнюючи викладене вище робимо такий висновок: усі основні причини виникнення інтрапренерства на підприємстві можна систематизувати у дві основні групи, представлені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні передумови виникнення інтрапренерства** (сформовано автором підрозділу за [1; 6; 8; 9])

Отже, інтрапренерство – це виробнича інноваційна діяльність працівників у межах організаційної структури підприємства, на-

правлена на швидку реалізацію поставленої мети. У процесі розвитку внутрішнього підприємництва сформувалася певна сукупність визначальних якостей інтрапренера. Для того, щоб краще орієнтуватись у середовищі, інтрапренер повинен бути творчою особистістю. Однак основою успішного інтрапренерського проекту є здатність творчо мислити, ґрунтовні знання внутрішніх і зовнішніх факторів, професійний підхід до розроблення та втілення інновацій. У великих організаціях, які функціонують стабільно й успішно, розвивається консерватизм, ігноруються ініціативи, стримуються новаторські ідеї, особливо ті, що не пов'язані з основною діяльністю й на момент виникнення видаються керівництву несуттєвими. Реалізація можливостей інтрапренерства дало змогу розв'язувати ці проблеми, забезпечує конкурентоспроможність і надає можливість розвитку та реалізації нових перспективних напрямів діяльності.

Окрім того, розвиток інтрапренерства на підприємстві надає фінансові, стратегічні й технологічні переваги. Фінансовий аспект проявляється в збільшенні прибутку та використанні раніше не задіяних ресурсів та потужностей підприємства. Суть стратегічних переваг полягає в розширенні клієнтської бази й освоєнні нових ринків збуту. Розроблення й впровадження інновацій забезпечують розвиток технології.

Для успішного здійснення проекту інтрапренерства підприємство повинне забезпечити низку обов'язкових умов. Однією з найважливіших умов втілення задуму є чітке визначення цілі діяльності незалежного структурного підрозділу, що дасть змогу налаштуватися на конкурентну боротьбу з іншими підприємствами за визначені сегменти ринку й запобігти внутрішній конкуренції між підрозділами підприємства. Окрім того, мета діяльності інтрапренерського підрозділу не повинна дисонувати зі стратегією підприємства: з одного боку, це самостійна група, з іншого – важливий елемент цілісної команди.

Іншою обов'язковою умовою є відсутність проміжних управлінських ланок між самостійним підрозділом і керівництвом підприємства. Швидкі темпи внутрішньої комунікації, безпосередні контакти з вищою ланкою керівництва забезпечує безпосередній зв'язок і прискорює прийняття рішень.

Суттєвою умовою здійснення інтрапренерства є контрактна свобода, яка полягає у наданні можливості господарській одиниці самій укладати договори зі споживачами й постачальниками, що забезпечує дотримання вимог та задоволення потреб інтрапренерського підрозділу з урахуванням специфіки діяльності. Окрім того, контрактна свобода потрібна для налагодження безпосередніх контактів зі сервісними службами підприємства, не залучаючи вище керівництво та проміжні управлінські ланки.

Важливою функцією успішної інтрапренерської діяльності є маркетинг і збут, а саме самостійна їхня реалізація. Не менш важливі й інші функції забезпечення – контроль якості, логістика, управління персоналом, фінансами, розв'язання господарських проблем. Усі означені вище умови, у т. ч. маркетинг і збут, виконуватимуться незалежно від профільних відділів доти, поки це фізично можливо. Деякі функції, наприклад оплати праці та преміювання співробітників, не можуть здійснюватися без припису вищої ланки, проте їх реалізація обов'язково здійснюватиметься децентралізовано. Суттєвим аспектом створення сприятливих умов для ефективного функціонування самостійного господарського підрозділу є надання йому повноважень брати участь у призначенні менеджерів і здійсненні контролю за їхньою діяльністю.

Також на підприємстві повинна бути розроблена не лише система методів оперативного планування, а й забезпечуватися чітке дотримання стратегії при управлінні підрозділом [2; 16]. Окрім того, необхідним складником успішної діяльності і підприємства загалом, й усіх його підрозділів, у т. ч. інтрапренерських, є наявність ефективної системи управлінського обліку, оперативне відображення доходів та витрат, що дасть змогу створити умови для здійснення контролю зі сторони керівництва. Система управління має бути сформована так, щоб забезпечити ефективне функціонування навіть у конфліктних ситуаціях між підрозділами, а також між підрозділами та керівною ланкою [10]. Для ефективного функціонування інтрапренерського підрозділу й забезпечення всіх означених вище умов важливий перехід до нового стилю управління, стимулювання підприємництва, підтримання серед працівників духу інтрапренерства [13].

На нашу думку, під час упровадження внутрішнього підприємництва основний акцент у контактах між керівництвом і підрозділами повинен ставитися саме на стратегічних питаннях, а це потребує достатньо розвиненої організаційної культури.

Окрім того, усі означені вище правила здійснення інтрапренерства мають виконуватись якісно: низький рівень розвитку окремих систем і процесів, неефективна облікова та кадрова політика можуть призвести до негативних наслідків. Для того, щоб забезпечити позитивний результат інтрапренерства, потрібно привести у відповідність усі фактори цього процесу, сміливо передати повноваження, забезпечити перехід до децентралізації. У цьому разі не допускається прийняття «половинних» рішень чи «напівготовності». Невиконання однієї умови гальмує увесь процес і призводить до негативного результату [16].

Для ефективності впровадження інтрапренерського проекту важливо забезпечити не лише дотримання означених вище умов його реалізації, а й врахувати, на якій стадії розвитку перебуває підприємство. Розглянемо табл. 3.2. З цієї таблиці випливає, що ефективність реалізації інтрапренерської ідеї залежить від того, на якому етапі розвитку виробництва генерується, розробляється та втілюється в життя інновація. Важливе підтримання на підприємстві сприятливого інноваційного клімату. Задля продовження тривалості таких фаз життєвого циклу, як ріст (молодість) і зрілість, у суб'єктів господарювання немає іншого способу, крім постійного оновлення.

Під час дослідження залежності ефективності впровадження інтрапренерської ідеї від стадії розвитку підприємства потрібно врахувати наявність концептуальних відмінностей у підходах різних авторів саме на періодизацію життєдіяльності фірми. На думку С. Корягіної [15], є дві фази зрілості – «стійка» й «паразитична». «Стиійкій» зрілості характерні деякі ознаки фази росту – чутливість підприємства до зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, проте стабільно високий рівень виробничого потенціалу. Натомість стадії «паразитичної» зрілості притаманні нечутливість до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, тривале й неадекватне реагування, які призводять до початку стадії занепаду.

На нашу думку, впровадження інтрапренерського проекту буде більш ефективним саме на стадії «стійкої» зрілості, тому що в таких умовах керівництво гостріше зреагує на виникнення нової ідеї.

Таблиця 3.2

**Особливості сприйняття нових ідей і впровадження  
інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу  
підприємства\***

Фаза життєвого циклу	Сприйняття нових ідей керівництвом і наслідки впровадження інтрапренерської ідеї
Створення	Сприйняття – безумовно позитивне. Нові ідеї генеруються, аналізуються, визначаються перспективні та приймаються в розроблення з урахуванням потенціалу підприємства
Ріст	Сприйняття – умовно позитивне. Можливе ігнорування нової ідеї у зв'язку з нарощенням потенціалу по основному виду виробництва. Ідея може бути перспективною за умови, якщо реалізація інтрапренерського проекту не потребуватиме великих матеріальних та інших ресурсів
Зрілість	Сприйняття – безумовно позитивне. На цій стадії розвитку підприємство працює стабільно, проте актуалізується проблема завоювання нових сегментів ринку, підвищення конкурентоспроможності фірми, виникає бажання здійснювати виробничий процес із урахуванням науково-технічного прогресу, впроваджувати інтенсивні та ресурсоощадні технології
Занепад	Сприйняття – умовно позитивне і залежить від глибини кризових явищ. У цьому разі можливість успішного інтрапренерства залежить від цілей власників підприємства – продовжувати діяльність і забезпечити оновлення чи диверсифікувати бізнес

\* сформовано автором підрозділу за [9–14]

Також думки вчених-економістів неоднозначні щодо відмінностей понять життєвого циклу й загальної тривалості життя підприємства. Частина дослідників вважає, що тривалість життя й життєвий цикл – тотожні категорії, інші вчені вважають, що життя підприємства може складатись із кількох життєвих циклів. Тобто якщо на завершальному етапі стадії зрілості підприємство зможе успішно реорганізувати виробничий процес, налагодити виробництво нових товарів з урахуванням потреб ринку, стадії занепаду



можна уникнути взагалі, і на зміну зрілості підприємство вступить у стадію нового росту.

На нашу думку, початок «другого народження» підприємства не можливий без урахування досягнень науково-технічного прогресу, і тому інтрапренерство, як ефективний спосіб реорганізації структури та швидкого впровадження інновацій, викликатиме підвищену зацікавленість із боку представників бізнесу.

Отже, результати використання інтрапренерської форми інноваційної діяльності можна об'єднати в декілька узагальнених категорій. Інтрапренерство можна трактувати як сукупність таких ознак:

- створення нових напрямів діяльності всередині фірми, що приводить до оновлення переліку продуктів і послуг, розвитку діяльності на нових ринках. Зазвичай, нові напрями реалізують нові структурні одиниці з широким лімітом повноважень і тісною співпрацею з керівниками та структурними підрозділами підприємства;

- інноваційність (це ознака визначає інновації в технологіях, продуктах чи послугах);

- самооновлення – це систематичне коригування цілей підприємства, стратегій, основних ідей. Упровадження інтрапренерства веде до зміни концепції ведення бізнесу, реорганізації, реструктуризації підприємства;

- діяльність на випередження передбачає зайняття лідируючих позицій на ринку, яке досягається розробленням і впровадженням інновацій раніше, ніж у конкурентів;

- нові організаційні цінності (чіткі комунікації, низький рівень бюрократії, прийняття ризику, організаційна культура);

- людські якості інтрапренерів: універсальність, ефективна взаємодія з колегами й керівництвом, творчість, стимулювання.

Однією з основних функцій внутрішнього підприємництва є реалізація в діяльності великого бізнесу позитивних переваг, притаманних малому бізнесу, – гнучкість, інноваційність, мобільність.

### Список використаних джерел

1. Kazuma, Tateisi. The Story of OMRON's Founder Ninety Years of Driving Innovation. Retrieved from <http://bit.ly/2pXrqfn>.

2. Lypch, L., & Khilukha, O. (2016). The essence of the corporation development in Ukraine. *The Caucasus: Economical and Social Analysis Journal of Southern Caucasus*, Vol. 11, Issue 01, 46–48.
3. Macrae, N. (1976). The coming entrepreneurial revolution. *The Economist*, 25 December. Retrieved from <http://bit.ly/2xdn72c>.
4. Macrae, N. (1982). Intrapreneurial now. *The Economist*, 17 April. Retrieved from <http://bit.ly/2qrZwYR>.
5. Macrae, N. (1985). Intrapreneurial Britain. *The Economist*, 16 February. Retrieved from <http://bit.ly/2qrZwYR>.
6. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York : Harper and Row. Retrieved from <http://bit.ly/2pEM7db>.
7. Pinchot, G. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler.
8. Ronnie, L. (1998). *Intrapreneurship: Developing the Individual in Business*. Gower Publishing Ltd.
9. Williax, P. (2004). Lessons to be learned from encouraging intrapreneurs. *NH business review*, Aug. 20, Sept. 2.
10. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 258 с.
11. Гинс Г. К. Предприниматель / Г. К. Гинс. – Москва : Посев, 1992. – 224 с.
12. Гречана С. І. Сучасні організаційні форми міжрегіонального співробітництва / С. І. Гречана, Д. В. Заблоцька // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2015. – № 6 (223). – С. 22–31.
13. Грудзевич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 7–9.
14. Коберник І. В. Механізм управління інноваційним розвитком інтегрованих структур бізнесу в умовах становлення економіки знань : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. : 08.00.03 / І. В. Коберник ; Нац. акад. управління. – Київ, 2015. – 20 с.
15. Корягіна С. В. Сучасні класифікації факторів життєвого циклу підприємства / С. В. Корягіна // Вісник Тернопільської АНГ : зб. наук. праць. – Тернопіль : ТАНГ, 2002. – Вип. 5. – С. 206–209.
16. Полінкевич О. М. Кластерна модель активізації інноваційної діяльності промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Nauka i inowacja – 2010 : materiały VI Międzynar. nauk.-prakt. konf. (Przemysł, 7–15 października 2010 r.). – Vol. 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysł : Nauka i studia, 2010. – S. 36–38.
17. Рамелт Р. Управление нововведениями и стратегия корпораций / Р. Рамелт. – Москва : ИНИОН, 1990. – 304 с.
18. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс. – Вып. 1. – Москва : Прогресс, 1992. – 158 с.

### **3.3. Економічна безпека як ефективна складова соціально-компетентного управління будівельними підприємствами**

Враховуючи стабільність та перспективність будівництва, яка є однією з найбільш конкурентних в Україні, в реалізації завдань європейської економічної інтеграції та виходом вітчизняних суб'єктів будівельної діяльності на регіональному світовому ринках, моніторинг економічної безпеки є важливим та невідкладним практичним і науковим завданням.

Основні компоненти дослідження рівня економічної безпеки будівельного підприємства досліджують характеризуючи його існуючий стан безпеки, ефективність процесного та соціально-компетентного управління, здатність підприємства інноваційно розвиватися у майбутньому. Тобто це взаємодія існуючого стану з сформованими цілями.

Згідно даних, які наведено Державною службою статистики України, будівельні підприємства за одинадцять місяців 2017 р. виконали будівельних робіт на суму 73,5 млрд грн, що на 23,4 % більше за аналогічний період минулого року. Індекс будівельної продукції у 2017 р. в порівнянні до 2016 р. становить 123,4 %, в т. ч. індекс будівництва будівель – 119,4 %, інженерних споруд – 128 %. Житлових будівель збудовано на суму 17,964 млрд грн, що на 12 % більше з аналогічним періодом минулого року, а нежитлових будівель на суму 19,463 млрд грн, що більше на 26,6 % [4]. За даними Європейського союзу протягом останніх 12 місяців рівень виконання будівельних робіт на території ЄС зріс на 6,3 %, зокрема житлове будівництво зросло на 8 %, а нежитлове – на 1,8 %. Виходячи з цього стан економічної безпеки будівельних підприємств у 2017 р. покращився, вітчизняні будівельні підприємства на рівні з європейськими стрімко розвиваються. Тому для подальшого і стабільного розвитку будівельних підприємств доцільно обґрунтувати шляхи підвищення економічної безпеки.

Наукова розробка проблеми моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств є вимогою практики підприємницької діяльності, елементом стабільності розвитку бізнесу конкретного

суб'єкта господарювання; привабливості підприємства для іноземних інвесторів; зменшення матеріальних витрат і збереження часу підприємця на захист власного бізнесу від протиправних посягань.

Визначення економічної безпеки будівельного підприємства слід розглядати як його активну протидію негативним чинникам, можливість підприємства функціонувати спираючись на найбільш ефективне управління корпоративними ресурсами.

Стабільний та прогресивний розвиток підприємства спирається на юридичні, виробничі, організаційні зв'язки, матеріальні та інтелектуальні ресурси. Основними завданнями економічної безпеки будівельного підприємства є захист від економічних злочинів, внутрішніх та зовнішніх загроз, економічного потенціалу, власних економічних інтересів. Ідеалістична версія економічної безпеки підприємства полягає у відсутності загроз. Під поняттям економічна безпека підприємства ми розуміємо такий стан внутрішніх систем, який унеможливує неплатоспроможність. Економічна безпека будівельного підприємства є гарантом стійкості, самокерованості та цілісності [5].

Досліджуючи потенційні та існуючі загрози у діяльності та прогнозуванні економічної безпеки будівельного підприємства потрібно створити ефективний механізм захисту об'єкта щодо його цілісності, через що виникає необхідність проводити діагностику та класифікувати загрози при їх виникненні. Тому за джерелом виникнення небезпеки загрози класифікують на зовнішні та внутрішні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Класифікація загроз економічної безпеки будівельних підприємств за джерелом виникнення\***

Зовнішні 1	Внутрішні 2
Малоефективна фінансово-кредитна та податкова політики	Низька професійна компетенція персоналу
Значні корупційні витоки	Недоліки виробничого процесу
Процвітання криміногенної ситуації	Нанесення працівниками збитків
Нестабільна розпливчата законодавча база	Недостатня кваліфікація керівництва і небажання змінюватися
Макроекономічні негативні зміни	Дуже низький рівень управління
Інфляція	Конфліктні ситуації між акціонерами та засновниками підприємства

Продовження табл. 3.3

1	2
Зміна відсоткових ставок	Конфліктні ситуації між працівниками
Погіршення купівельної спроможності населення	Відсутність або низький рівень маркетингової діяльності
Низький рівень ділової активності	Високі показники амортизації використання обладнання
Негативна кон'юнктура ринку	Нестача фінансових ресурсів
Технологічна відсталість	Відсутність інвестицій
Постійна необґрунтована амортизація матеріально технічної бази	Низький рівень впровадження інновацій
Створення олігополій	Непередбачувані витрати ресурсів
Монополізація ресурсів	Порушення технологічного процесу
Орієнтація системи державного управління на великі кооперації	Витік або втрата інформаційних ресурсів
Занепад малого бізнесу	

\* узагальнено автором підрозділу за [1; 2; 3; 5; 6; 7]

Дослідження економічної безпеки на будівельних підприємствах проводять із стану, при якому загрози існують завжди. Вони є позитивними тоді, коли активізують конкурентоспроможну діяльність підприємства. Економічна безпека будівельного підприємства – це такий стан при якому відбувається найефективніше використання ресурсів та ринкових можливостей, що попереджає внутрішні та зовнішні загрози, здійснює стійкий, повноцінний, довготривалий та інноваційний розвиток підприємницьких систем.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємству потрібно найбільш ефективно використовувати ресурси та постійно і стабільно розвиватися. Коли фінансово-економічна діяльність будівельного підприємства характеризується високими показниками, а саме підприємство швидко адаптується до зовнішніх умов, то воно має стабільний рівень економічної безпеки. Низький рівень економічної безпеки характерний при стабільному розвитку будівельного підприємства, проте фактично підприємство не може пристосовуватися або протистояти незначним загрозам.

При досягненні поставлених цілей будівельне підприємство забезпечує економічну безпеку. За цих умов досліджують можливі загрози, аналізують дії з попередження реальних загроз, проводять

аналізування та оцінювання загроз, приймають рішення щодо блокування та знищення виниклих загроз, постійно вдосконалюють системи економічної безпеки.

Система економічної безпеки будівельного підприємства є індивідуальною для кожного суб'єкта господарювання. Вона залежить від рівня корпоративного розвитку підприємства, його розмірів, структури, потенціалу, ефективності впровадження інновацій, виробничої дисципліни, рівня кваліфікації кадрів, середовища в якому функціонує підприємство, рівня ризику готової продукції.

Система економічної безпеки на підприємстві є повністю незалежною від усіх інших структурних підрозділів. Вона напряму залежить від активності такої системи підприємства конкурента, але і рішення мають прийматися на основі законодавства країни, кількості необхідних структурних одиниць захисту, їх кваліфікації та підготовки [3].

Система економічної безпеки на будівельному підприємстві є повністю незалежною від усіх інших структурних підрозділів, адже на неї впливає активність підприємства-конкурента.

Система економічної безпеки підприємства є комплексною характеристикою підприємства і, насамперед, досліджує всю внутрішню систему господарювання підприємства, що забезпечує надійність такої безпеки.

Рівень економічної безпеки будівельного підприємства залежить від таких чинників:

– безпосереднього впливу: розміщення території підприємства, наявність сировини та умови її видобутку на цій території, доступність їхнього видобутку та їхньої характеристики, наявність інтелектуальної складової кадрів, виробнича структура, наявність інноваційності;

– які визначають ринкову пропозицію на цей товар, забезпечують пропозицію та попит: підписані контракти, рівень конкурентоспроможності продукції, якість продукції, стабільність ринку збуту, державне замовлення;

– надійності сировини та постачальників основних матеріалів: договори на доставки, запаси сировини та матеріалів, терміни доставки, якість сировини, конкуренція на ринку сировини, кількість постачальників, які забезпечать безперервність доставок;

– експортної конкуренції на продукцію виробництва: відповідність виготовленої продукції стандартам міжнародних ринків, конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, перспектива виходу на нові ринки;

– державного впливу методів та засобів: захист вітчизняного товаровиробника, рівність підприємств незалежно від форм власності, врегульована фінансово-економічна політика держави, податкова система, державні інвестиції та дотації, фінансування за рахунок бюджету, контроль за імпортними аналогами;

– захисту комерційної таємниці: таємниця на інноваційну діяльність підприємства, захист науково-технічних розробок, інтелектуальна власність, ноу-хау, економічний захист підприємства;

– рівень кваліфікації керівників: професіоналізм керівництва, висококваліфікований менеджмент, система навчання та розвитку працівників, стимулювання, морально-психологічний клімат.

Для ефективної господарської діяльності економічна безпека на будівельному підприємстві гуртується на швидкій зміні умов господарювання. Негативно впливають на рівень економічної безпеки будівельних підприємств зниження рентабельності, погіршення доходів, відсутність стабілізаційних чинників, низький іноземний інвестиційний клімат, повільна переорієнтація на нові види продукції, поява нових конкурентів з рентабельнішою продукцією, постійне зростання витрат на сировинному ринку, монополізація виробництва, завищена неврегульована ціна на ринку.

Для того, щоб підприємство стабільно розвивалося, необхідно вкладати кошти не лише у поточну діяльність, але й у забезпечення безпеки. Підприємство, яке працює на вітчизняному ринку, уже має певний ступінь економічної безпеки. Проте його може втратити через рейдерські структури, поглинання сильним конкурентом, втратою клієнтів. Економічною безпекою будівельних підприємств займаються економічні служби безпеки спільно з технічними відділами. Вони здійснюють планово-господарську роботу, постачають та реалізують продукцію, організують виробничий процес, контролюють господарську діяльність.

Економічна безпека будівельного підприємства забезпечується з використанням окреслених правил. Насамперед, це управлінська та економічна незалежність, свобода прийняття рішень,

наявність власних та залучення ресурсів, інноваційний розвиток, соціально-компетентне управління підприємницькими системами, реінжиніринг бізнес-процесів, корпоративна культура, адекватність прийняття рішень, форми здійснення контролю, взаємне співробітництво усіх суб'єктів безпеки. До них належать зовнішні умови, в яких підприємство спроможне змінюватися в умовах невизначеності та нестабільності [7].

Відповідно основними властивостями економічної безпеки будівельного підприємства є гнучкість, адаптивність, ефективність та продуктивність, самокерованість, організованість, динамічність та підконтрольність. Гнучкість визначається як здатність системи безпеки швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища, протидіяти змінам, які несуть загрозу, впроваджувати нові види захисту та змінювати свою діяльність залежно до зміни потреб господарювання. Адаптивність – це властивість системи безпеки підприємства проводити свою діяльність такими методами, які знижують негативний вплив на підприємство зовнішніх та внутрішніх загроз. Продуктивність характеризується здатністю системи створювати економічне благо відповідно до нових потреб господарювання, забезпечуючи самодостатність та розвиток. Ефективність – це показник співвідношення результатів до затрат які понесла система. Чим вищою є ефективність, тим злагодженою є політика підприємства щодо економічної безпеки і тим вищим є захист власних інтересів. Динамічність характеризується швидкістю зміни характеристик існування підприємства під впливом зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, перебудова та пристосованість економічної безпеки. Самокерованість є такою можливістю підприємства, коли його діяльність не залежить від впливу зовнішнього середовища, і підприємство самостійно може забезпечити власну економічну безпеку. Організованість передбачає можливість усіх структурних підрозділів підприємства комплексно змінювати його функціонування, використовуючи індивідуальні методи для захисту всієї системи. Підконтрольність характеризується такими ознаками, як підконтрольність головному керівництву, проведення діяльності за погодженням із головною службою економічної безпеки.



Основним принципом моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств є вивчення факторів, які характеризують структуру та діяльність підприємства, відсортуючи другорядну інформацію. Моніторинг економічної безпеки спирається не лише на фінансовий аналіз та статистичні чи бухгалтерські дані, але й використовує значну кількість методик, які подають комплексну оцінку реального стану захищеності будівельного підприємства.

Основними цілями моніторингу економічної безпеки на будівельних підприємствах є:

- діагностика стану та зміни в господарській діяльності будівельних підприємств;

- пошук негативних тенденцій господарської діяльності;

- діагностування причин, джерел та сили впливу небезпек на економічну безпеку;

- прогнозування впливу небезпек на економічну безпеку будівельного підприємства;

- аналітичні дослідження тенденцій розвитку будівельних підприємств, виявлення і зменшення впливу загроз на діяльність підприємства.

Одним із шляхів високого рівня економічної безпеки є зрозуміння керівництва підприємства важливості моніторингу. Цілі моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств формуються через оцінювання його стану за певною системою показників, з врахуванням специфіки будування.

Система моніторингу економічної безпеки є основним інформаційним забезпеченням діяльності будівельного підприємства.

Економічна безпека будівельних підприємств ґрунтується на постійному моніторингу, діагностиці та прогнозуванні усіх складових безпеки, які взаємодіють, є взаємозалежними та обґрунтованими. Зокрема, зростання рівня техніко-технологічної безпеки будівельного підприємства сприяє нарощення виробничих потужностей підприємства, фондovіддача, зниження собівартості виконання будівельних робіт та послуг, забезпечення високого рівня фінансових результатів та рентабельності. При зростанні інтелектуальної та кадрової безпеки будівельного підприємства покращуються показники продуктивності праці та доходів. Пріоритетом

для будівельних підприємств є зростання ефективності матеріально-технічної бази, формування принципів та завдань безпеки, розроблення ефективних складових та механізмів для її забезпечення.

Стійкий та стабільний розвиток економічної безпеки будівельних підприємств залежить від інноваційної, інвестиційної, правової, інституційної, інформаційної складових. Основними аспектами моніторингу економічної безпеки на будівельних підприємствах є забезпечення виконання специфічних функцій будівельної діяльності, зокрема найважливішим з яких є будівництво об'єктів, урахування смаків та уподобань замовників, їхній вплив на процес виконання будівельних робіт, обсяги замовлень, участь у тендерах, використання інноваційних, технологій та сучасних матеріалів, що здешевлюють будівництво.

Створення власної служби економічної безпеки на будівельному підприємстві є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Основними характеристиками, які визначають службу економічної безпеки підприємства є ті, які враховують принципи комплексності, самостійності, унікальності та неупередженості. Розмір служби економічної безпеки залежить від величини підприємства, ніші, яку воно займає на будівельному ринку, форми господарської діяльності, характеру отриманої інформації. Система економічної безпеки на будівельному підприємстві запобігає негативним впливам на діяльність підприємства як від зовнішнього, так і внутрішнього.

Для забезпечення ефективного моніторингу економічної безпеки на будівельних підприємствах створюють адекватну систему управління усіма наявними ресурсами, урахування інтересів розвитку суб'єкта господарювання. Пріоритетними напрямками діяльності будівельного підприємства є максимізація прибутку, забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, структуризації капіталу, зміцнення конкурентоспроможності.

### Список використаної літератури

1. Алькема В. Г. Аналіз системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / В. Г. Алькема // Фінансова система України: зб. наук. праць. – Острого : Вид-во Національного університету «Острозька академія». – Вип. 16. – 2011. – С. 99 – 107.

2. Іванченко Н. О. Методологія побудови системи моніторингу стану економічної безпеки підприємства / Н. О. Іванченко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – № 4 (66). – С. 196–200.
3. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 241 с.
4. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Полінкевич О. М. Потенціал розвитку будівельних підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2017. – № 1. – С. 151–155.
6. Прохорова, В. В. Управління економічною безпекою підприємств: монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків : Укр-ДАЗТ, 2010. – 282 с.
7. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації / Ю. М. Якименко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3. – С. 139–151.

### Висновки до 3 розділу

Визначено соціально-компетентне корпоративне управління, під яким розуміємо один із напрямів управління, що спрямований на забезпечення ефективної взаємодії і конструктивного спілкування між працівниками на підприємстві, забезпечення його ефективної діяльності через використання комунікаційних та інтеграційних здібностей менеджерів та персоналу загалом.

Обґрунтовано доцільність використання інтрапренерства як способу соціально-компетентного та інноваційного управління на підприємстві. Зазначено, що інтрапренерська одиниця є тимчасово або постійно діючим структурним підрозділом підприємства, створеним для реалізації конкретного інноваційного проекту. Розвиток інтрапренерства на підприємстві надає фінансові, стратегічні й технологічні переваги. Фінансовий аспект полягає у збільшенні прибутку та використанні раніше не задіяних потужностей. Стратегічний передбачає розширення клієнтської бази та освоєння нових ринків збуту Технологічний включає розроблення та впровадження інноваційних технологій та нової техніки у виробничий процес підприємства.

Інтрапренерство можна трактувати як сукупність таких ознак, як: створення нових напрямів діяльності всередині фірми, інноваційність, самооновлення, діяльність на випередження передбачає

зайняття лідируючих позицій на ринку, нові організаційні цінності, людські якості інтрапренерів.

Показано значення економічної безпеки у соціально-компетентному управлінні будівельних підприємств. Визначено доцільність моніторингу економічної безпеки через гнучкість, адаптивність, ефективність, продуктивність, самокерованість, організованість, динамічність, підконтрольність. Запропоновано створення власної служби економічної безпеки на будівельних підприємствах, яка є умовою ефективного функціонування підприємства.

## Розділ 4

# ФІНАНСОВЕ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

### 4.1. Механізм фінансування соціальних інновацій

У європейській спільноті заохочується розробка та поширення соціальних інновацій, які відповідають соціальним потребам, формують соціальні відносини та створюють нові форми співробітництва. Інноваційні рішення є продуктами, послугами або моделями, які ефективніше вирішують незадоволені потреби. Так, політика ЄС щодо соціальних інновацій формується під впливом «Європа 2020» Інноваційний союз [4] та Соціального інвестиційного пакету [19], серед цілей яких є: сприяння соціальним інноваціям як джерела зростання робочих місць, обмін інформацією про соціальні інновації в Європі, підтримка інноваційних підприємців та мобілізація інвесторів і громадських організацій. Увага концентрується на таких напрямках, як забезпечення співпраці і конкуренції, надання фінансування, оцінювання впливу тощо.

В Україні поняття «соціальні інновації» все частіше використовується науковцями, журналістами та політиками. Однак оцінювання рівня відображення терміну «соціальні інновації» в порівнянні з терміном «інновації» у звичайних результатах пошуку Google та Google Scholar свідчить про недостатньо розроблене наукове підґрунтя (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Відображення термінів «інновації» та «соціальні інновації» у звичайних результатах пошуку Google та Google Scholar\*

Показник	Інновації				Соціальні інновації			
	У	П	Р	А	У	П	Р	А
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Google								
Кількість результатів, млн	3,2	4,5	14,2	522	1,1	0,8	0,4	21,6

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Google Scholar								
Кількість результатів, тис.	148	31,1	546	3840	38,4	23,2	189	3490
Час, сек.	0,03	0,03	0,05	0,05	0,08	0,09	0,09	0,06

*Примітка.* У – результати українською мовою, П – польською, Р – російською, А – англійською (станом на 16.12.17)

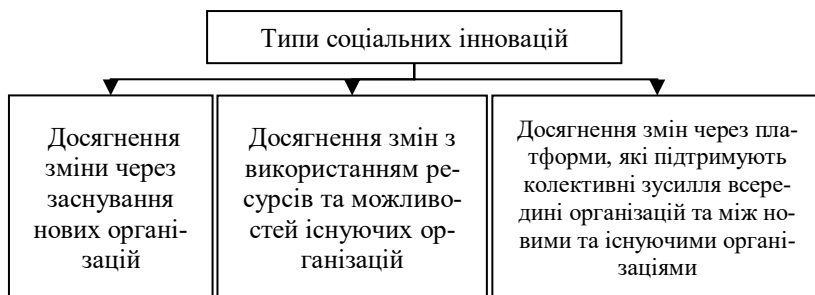
\* складено автором підрозділу

Зважаючи на дані таблиці 4.1, пропонуємо зосередити увагу на визначенні соціальних інновацій, запропонованих міжнародними організаціями. Так, згідно визначення Організації економічного співробітництва та розвитку, соціальними інноваціями є стратегії, концепції, ідеї та механізмів розширення та зміцнення ролі громадянського суспільства у відповідь на різні соціальні потреби [6]. Характерною ознакою, що відрізняє такі інновації, є те, що соціальне благополуччя є метою, а не лише наслідком. Тому метою соціальних інновацій є поліпшення добробуту окремих людей та спільнот із точки зору соціальної інтеграції, створення зайнятості та підвищення якості життя.

Визначення Європейської Комісії наголошує, що соціальні інновації через створення та реалізації ідей (продуктів, послуг, моделей) позитивно впливають на процес соціальної взаємодії [9].

Отже, соціальні інновації, з одного боку, є відповіддю на зростаючі соціальні виклики, а з іншого – можливістю збільшити привабливість країни, її регіонів, міст, підприємств тощо.

На думку британських експертів, соціальні інновації є можливістю прийняття нових креативних рішень у таких аспектах: очікувана тривалість життя, різноманітність країн і міст, соціальні недуги та нерівності, поведінкові проблеми, складні переходи до дорослого віку, щастя [12, с. 9]. При цьому застосування соціальних інновацій є різним для громадських організацій, політичних організацій, уряду, ринку, академічної спільноти [12, с. 27–32]. Цікавою є типологія соціальних інновацій представників Центру соціальних інновацій Кембриджської бізнес-школи (рис. 4.1). Характеристика 10 соціальних інновацій, які змінили світ, наведена у табл. 4.2.



*Рис. 4.1. Типологія соціальних інновацій (складено автором підрозділу за [21, с. 52–53])*

*Таблиця 4.2*

**10 соціальних інновацій, які змінили світ\***

Назва	Характеристика
1	2
The Open University	Відкритий університет забезпечує можливості та соціальну справедливість, якісну університетську освіту для реалізації амбіцій та потенціалу; стимулює створення інших моделей дистанційного навчання, що полегшили доступ до освіти по всьому світі
Fair trade	Тренд «Справедлива торгівля» зародився у Великій Британії та США в 40-80-х рр., є альтернативним підходом до звичайної торгівлі, заснованим на партнерстві між виробниками та посередниками, підприємствами та споживачами
Greenpeace	Незалежна глобальна організація, яка змінює ставлення та поведінку людей, захищає і зберігає навколишнє середовище та сприяє миру, а також доводить можливість впливу громадян на соціальні зміни
Grameen Foundation	Глобальна неприбуткова організація, яка створює інноваційні рішення для фінансових, медичних та сільськогосподарських послуг, використовує цифрові технології та зміцнює локальні мережі партнерів для розвитку жінок та сімей, що живуть у бідності
Amnesty International	Глобальний рух понад 7 млн людей, метою якого є підвищення уваги до прав людини
Oxfam	Об'єднання 20 організацій для реалізації місії «справедливий світ без бідності» через зменшення голоду та поширення гуманітарної допомоги

*Продовження табл. 4.2*

1	2
The Women's Institute	Жіночий інститут був створений у 1915 р. для відродження сільських громад та заохочення жінок до участі у виробництві продуктів харчування під час першої світової війни. Організація відіграє унікальну роль у забезпеченні жінками освітніх можливостей та можливості формувати нові навички, брати участь у різноманітних заходах та проводити кампанії з питань, що мають значення для них та їхніх громад
Linux software	Одна з найнадійніших, безпечних та безперебійних операційних систем, що поширюється за ліцензією з відкритим вихідним кодом, що надає право керувати програмою, вивчати, як працює програма, і змінити її, розповсюджувати копії модифікованих версій іншим
NHS Direct	З моменту свого запуску в 1948 р. NHS стала найбільшою у світі системою охорони здоров'я, яка відкрила доступ до знань про здоров'я серед простих людей
Participatory budgeting models	Модель, започаткована у Порту-Алегрі, одна з демократичних інновацій, яка охоплює різні механізми, що делегують громадянам владу та вплив на місцеві бюджети, інвестиційні пріоритети та економічні витрати

*\* складено автором підрозділу за [1; 5; 7; 8; 12, с. 47; 13; 14; 16; 17; 18; 20]*

Соціальні інновації, наведено в табл. 4.2, створено з урахуванням системи економічних та соціальних цінностей, а саме: переважання економічних та соціальних вигід у порівнянні з витратами, співпраця з місцевою громадою, підтримка добросовісної конкуренції, усвідомлення необхідності корегування бюджету [15]. Серед чинників, що підсилюють розвиток соціальних інновацій, виділяють: творчий і соціальний капітал; міжнародне та видове співробітництво; сучасні технології; гнучкість процедур; свобода [10, с. 251]. Експерти виділили вісім особливостей соціальних інновацій [11, с. 18–20]:

- міжвидовий характер (соціальні інновації часто створюються одним сектором, а потім поширюються в інших; для розробки соціальних інновацій залучають спеціалістів із різних секторів);
- відкритість та співпраця (інформування та залучення великої кількості людей до розробки та поширення соціальних інновацій; можливість індивідуальних замовлень);



- прийняття рішень «від низу до верху» (глобальні зміни часто відбуваються через локальні соціальні інновації);
- спільне виробництво (все частіше зникає межа між виробником і споживачем; не просто залучення споживача у якості консультанта, а передача відповідальності та ресурсів);
- мутуалізм (індивідуальне та колективне благополуччя може бути досягнуто лише за взаємної залежності та взаємодопомоги);
- зміна соціальних відносин (соціальні інновації можуть призвести до нових форм управління, нових і кращих форм спільних дій, покращеної інтеграції та участі маргіналізованих, недостатньо представлених груп, нових ролей для користувачів та бенефіціарів, урахуваючи потреби у довгостроковій перспективі);
- покращення використання ресурсів (соціальні інновації дозволяють краще використовувати ресурси та активи, у тому числі неяви);
- розширення можливостей (покращене задоволення потреб у довгостроковій перспективі, підвищення активності громадян).

Соціальні інновації для досягнення бажаного результату потребують спільних зусиль зацікавлених осіб (громадських організацій, медіа, дослідницьких центрів, уряду тощо), здатних враховувати системні перспективи, об'єднати громаду, підвищити обізнаність та допомагати підтримувати ці нововведення, коли вони виникають [2, с. 349–350, 353]. Процес впровадження соціальних інновацій можна умовно розподілити на такі етапи: аналіз поточної ситуації та виокремлення важливої суспільної проблеми; визначення основних цільових груп та їхніх пріоритетів; визначення джерел фінансування та обґрунтування бюджету; розробка соціальної інновації та тестування; упровадження, контроль та оцінювання.

Вважаємо, що одним із найважливіших етапів усього процесу є обґрунтування механізму фінансування, адже реалізація цього етапу з належною обачливістю має вирішальне значення щодо можливості розробки та реалізації інвестиційного проекту, основною метою якого є соціальні зміни. Механізм фінансування соціальних інновацій повинен відповідати низку вимог: прозорість, адекватність та своєчасність; забезпечення кількісного та якісного оцінювання витрат; урахування впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Процес фінансування соціальних інновацій включає такі етапи, як: передінвестиційний, безпосереднє інвестування та

постінвестиційний етап. Механізм фінансування соціальних інновацій наведено на рис. 4.2.

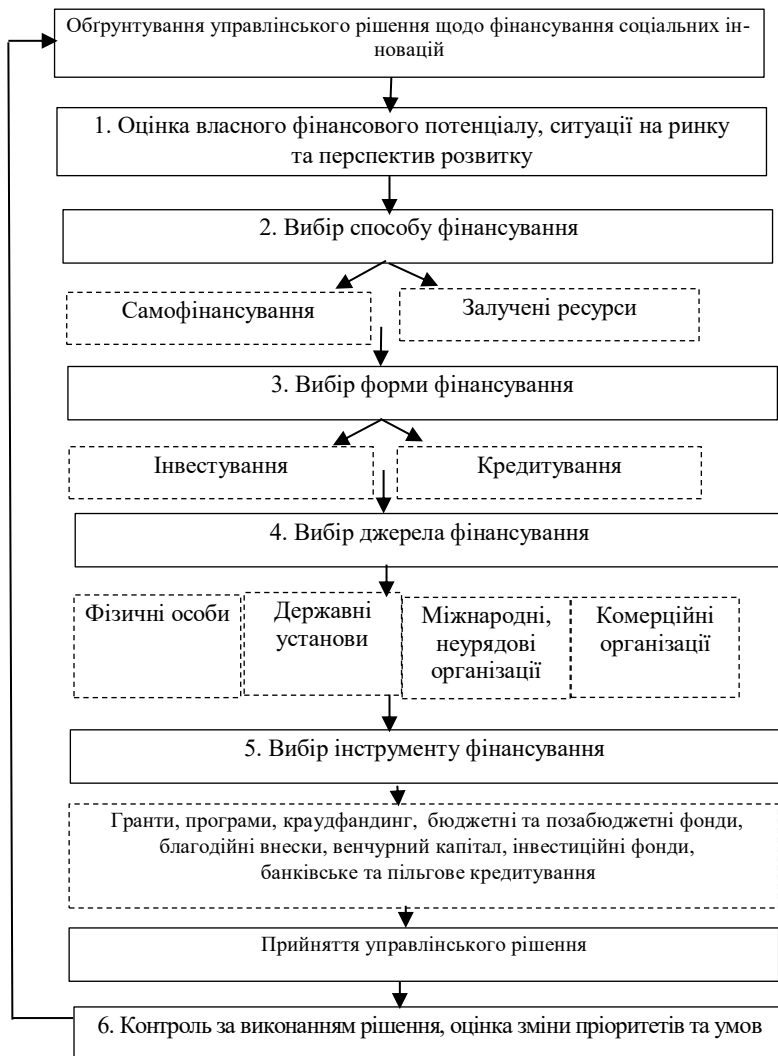


Рис. 4.2. Механізм фінансування соціальних інновацій  
(розроблено автором підрозділу)

Ефективність процесу фінансування досягається за допомогою ґрунтовного аналізу суспільних потреб, визначення пріоритетних напрямів соціальних інновацій та оцінювання фінансових можливостей інвестора. При цьому, основними суб'єктами процесу фінансування є комерційні та некомерційні організації, державні органи та громадяни, а об'єктами управління – окремі соціальні інновації.

Досвід європейських країн свідчить, що розробка та впровадження соціальних інновацій викликана необхідністю відійти від застарілих неефективних моделей вирішення суспільних проблем, які зосереджують увагу на вже існуючих проблемах [3, с. 4]. При цьому, соціальні інновації попереджують суспільні проблеми, використовують міжсекторний підхід, надають персоналізовані послуги. Ефективний процес фінансування соціальних інновацій вирішує важливі соціальні проблеми через концентрацію загальних зусиль усіх учасників громадянського суспільства, а також через формування соціально-відповідального мислення.

Тому пріоритетами такого розвитку України у напрямі реалізації соціальних інновацій є:

- формування свідомості, соціальної відповідальності та культури соціального інвестування;
- поширення прозорості та доступної інформації про можливі джерела та механізми фінансування соціальних інновацій;
- посилення міжнародного співробітництва та державно-приватного партнерства;
- популяризація соціальних інновацій.

### Список використаних джерел

1. Amnesty International. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en>.
2. Antadze, N., & Westley, F. (2010). Funding social innovation: how do we know what to grow? *The Philanthropist*, Vol. 23-3, 343-356.
3. Błędowski, P., & Kubicki, P. (2014). Kalkulator społeczny jako element projektu «Kalkulator kosztów zaniechania» w lokalnej polityce społecznej. *Polityka Społeczna*, 3, 2–5.
4. Europe 2020. Flagship Initiative. Innovation Union. COM (2010). Retrieved from [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale_en.pdf).
5. Fairtrade Labelling Organizations International. Retrieved from <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade.html>.

6. Fostering Innovation to Address Social Challenges (2011). OECD Innovation Strategy, 13. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.
7. Grameen Foundation. Retrieved from <https://www.grameenfoundation.org>.
8. Greenpeace. Retrieved from <http://www.greenpeace.org/international/en>.
9. Guide to social innovation. Regional and Urban Policy (2013). European Commission, Retrieved from [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf).
10. Knop, L., Szczepaniak, M., & Olko, S. (2014). Innowacje społeczne w kreatywnej europie w perspektywie strategii Europa 2020. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 73, 239-253.
11. Kwasnicki, W. (2013). Social Innovation – a new paradigm or the next stage of the development of human creativity? MPRA, 62419. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/62419>.
12. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: Skoll centre for social entrepreneurship, 52.
13. NHS Direct. Retrieved from <https://www.nhs.uk/nhs-direct/Pages/NHS-Direct-legacy-enquiries.aspx>.
14. Participatory budgeting. Retrieved from <http://participationcompass.org/article/show/155>.
15. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Harvard Business Review Polska, maj, 36–57.
16. The Linux Foundation. Retrieved from <https://www.linux.com/what-is-linux>.
17. The Open University. Retrieved from <http://www.open.ac.uk/about/main/mission>.
18. The Oxfam International confederation. Retrieved from <https://www.oxfam.org>.
19. The Social Investment Package (2013). Retrieved from [http://www.european-microfinance.org/docs/emn\\_publications/policy\\_notes/Policy3\\_EMN\\_NOV2013.pdf](http://www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/policy_notes/Policy3_EMN_NOV2013.pdf)
20. The Women's Institute. Retrieved from <https://www.thewi.org.uk/about-the-wi>.
21. Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating, Innovation, 19:1, 51–60.

## **4.2. Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результативності інноваційного розвитку підприємницьких систем**

Поступова глобалізація ринків та посилення конкуренції, динамічні зміни у середовищі впливають на рівень економічної самостійності підприємств, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Вирішення проблеми ефективного розвитку промислового підприємства можливе завдяки вдосконаленню систем управління результативністю та її оцінювання.

Загальноприйнятою метою бізнесу в сучасному цивілізованому світі є збільшення вартості підприємства, як віддзеркалення багатства його власників. Як вид діяльності, бізнес приносить гроші і забезпечує протягом окресленого періоду часу позитивний фінансовий результат. Для власника він є основним джерелом власних фінансових ресурсів, засобом для забезпечення розширеного відтворення, а для держави – є важливим джерелом надходжень коштів до бюджету, що дозволяє їй виконувати свої соціальні та економічні функції [3, с. 54].

Управління результативністю – є втіленням стратегії у практику, перетворенням планів у конкретні результати. Визнаний експерт сучасних систем управління вартістю бізнесу та підвищення результативності Гері Кокінз зазначає, що управління результативністю представляє як концепцію, що об'єднує відомі методології покращення бізнесу і технології, так і систему, яка об'єднує методології, показники, інформаційно-програмне забезпечення і систему управління діяльності організації [2, с. 23].

Проблема оцінювання та аналізування результативності розглядається як наступний етап розвитку теорії ефективності у сучасній економічній науці. Графічно результат, як наслідок дії, зміни, процесу професор О. І. Олексюк трактує через відстань на прямій від моменту початку існування (зародження, виникнення) причини [6, с. 18].

Основою для дефініції «результат» є поняття ефект, що позначає абсолютну величину вартісних, натуральних чи умовних оцінюваних параметрів дії, процесу, розвитку. Концептуальною відмінністю між поняттям результат та ефект є його здатність враховувати за модулем цільову корисність як позитивних, так і негативних моментів за певний період часу. Отже, у процесі господарської діяльності виникають різні за природою, спрямованістю, характером, величиною соціально-економічні ефекти. За змістом поняття результат, окрім оцінки величини господарських ефектів, показує їхню цільову спрямованість. Перший із них означає цілеспрямовану чи спонтанну зміну, яка прямо чи опосередковано пов'язана з реалізованою дією (операцією). Результат – остаточний, кінцевий підсумок якого-небудь заняття, діяльності, розвитку і показник чого-небудь [8].

Суб'єкт господарювання у своїй діяльності визначає основну мету спрямовану на досягнення результату. В економіці, бухгалтерському обліку результат втілюється в сумі прибутку (збитку). Проте результатом господарської дії вважають готову продукцію, роботу, послугу які мають стійкий ринковий попит. Діяльність є результативною за наявності відповідної стратегії бізнесу, команди висококваліфікованих менеджерів, здатності генерувати грошові потоки.

Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів [1, с. 28] Це поняття має суб'єктивний характер, оскільки цілі в підприємств є різними. Але існують ті, без яких неможливе довгострокове функціонування підприємства та його розвиток. Це передусім створення суб'єктом господарювання доданої вартості, на яку впливають фактори, що визначають складові результативності підприємства.

У світовій економічній науці сформувалися з кінця 70-х років двадцятого століття два відносно незалежні напрями наукових досліджень проблеми оцінки наслідків економічних процесів. Сучасним підходом вважається концепція оцінки результативності економічних процесів [6, с. 92].

Непересічне значення в сучасних умовах набуває формування системи показників оцінювання результативності господарської діяльності. Враховуючи те, що на сьогодні не запропоновано інтегрального показника, згідно якого давалася б узагальнююча оцінка результативності господарської діяльності, необхідно формувати цілісну систему показників. Формування такої системи відбувається через урахування низки принципів, дотримання яких розкриває результативність використання окремих складових ресурсної бази, узгоджує потреби з наявними ресурсами, встановлює відповідність між технологією виробництва і ресурсною базою та цілями суб'єктів господарювання, враховує відносність отриманих показників, раціонально поєднує наявні ресурси, максимально наближає отримані результати до бажаних тощо.

Принцип якості у кількісних оцінках: аналітичні конструкції, які показують сутність економічної категорії «результативність», володіють кількісною та якісною визначеністю на сучасному етапі розвитку економічної науки; окрім того, цей принцип трактують

як вимогу повноти відтворення проблеми визначення результативності у системі аналітичних показників та індикаторів.

Принцип достовірності: здатність системи визначення результативності гарантувати достовірність отриманих аналітичних результатів чи їхню адекватність реальним економічним процесам.

Принцип цільової зорієнтованості: дослідження результативності господарської діяльності згідно сутності категорії «результат», цільової й інформаційної складової, яку формалізують до початку наукових досліджень.

Принцип прозорості: аналітичні системи визначення результативності економічної діяльності є відкритими для користувачів на усіх етапах, що забезпечує зрозумілість користувачем результатів та можливість здійснення зовнішнього контролю.

Принцип комплексності: визначення результативності економічних процесів будується на системному підході до розуміння функціонування соціально-економічних утворень, а також на врахуванні послідовності зв'язків між їхніми складовими чи процесами.

Принцип часової зорієнтованості: дослідження проблематики результативності зорієнтовано у часі і прив'язано до визначених часових горизонтів, що створює передумови для реалізації принципу інтегрованості до традиційної системи економічного аналізу.

Принцип формалізованості: метрика визначення, всі складові, вихідні елементи визначення результативності представлено у вигляді однорідних аналітичних елементів (конструкцій) з використанням зрозумілої користувачам мови (алгоритму) формалізації.

Принцип інтегрованості: дослідження результативності економічних процесів будуються на використанні економічної інформації, яка збирається сучасними системами обліку чи аналізу, а також аналітичні результати подають у одиницях, визначених в економічному аналізі.

Сучасні методи розробки і підтримки управлінських рішень, їхнє інформаційне забезпечення, удосконалюють класичні підходи, та пропонують використовувати новітні управлінські технології, однією з яких є контролінг. Цей потужний фінансовий інструмент надає належне інформаційно-аналітичне обґрунтування прийняття управлінських рішень через забезпечення системного збору, обробки та аналізу даних в усіх підрозділах підприємства,

визначення їхньої відповідності обраній стратегії розвитку, підготовки конструктивних пропозицій для керівництва та менеджменту щодо ефективного вирішення існуючих проблем.

Водночас, однією із важливих складових сучасного організаційно-економічного механізму управління підприємством є економічна діагностика, яка дозволяє провести системне оцінювання результативності та виявити відхилення фактичних від планових результатів діяльності. Використання функцій контролінгу та діагностики, а також їхнє взаємодоповнення, переводить управління на якісно новий рівень, забезпечує розвиток підприємства.

Функціонування системи фінансового управління результативністю неможливе без інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності оброблених даних про фінансовий стан підприємства та його фінансові результати. Інформаційні ресурси відіграють важливу роль у наданні відомостей для прийняття рішень і є одним із чинників, які забезпечують зниження витрат виробництва та підвищення його ефективності загалом.

Підприємства, за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій, відслідковують зовнішні і внутрішні потоки інформації, аналізують, прогнозують, ухвалюють управлінські рішення. Система інформаційного забезпечення фінансового контролінгу, виражаючи стратегічні завдання та плани дій у конкретних показниках, допомагає менеджерам у досягненні цілей, спрямованих на управління і контроль за станом бізнесу. Важливу роль в оцінюванні результативності відіграють інформаційні системи управління підприємством.

Управління результативністю інтегрує оперативну і фінансову інформацію в єдину систему підтримки і планування управлінських рішень, які реалізують стратегії та впровадження BSC, як однієї з найпопулярніших методик стратегічного управління та інструментів фінансового контролінгу (рис. 4.3).

Збалансована система показників (BSC) дозволяє поєднати стратегічне управління з усіма сторонами діяльності компанії, включаючи фінансове управління, бізнес-процеси, ринок, інновації та розвиток умінь і навичок працівників. Стратегія тут формулюється як гіпотеза, чого планує досягнути підприємство.



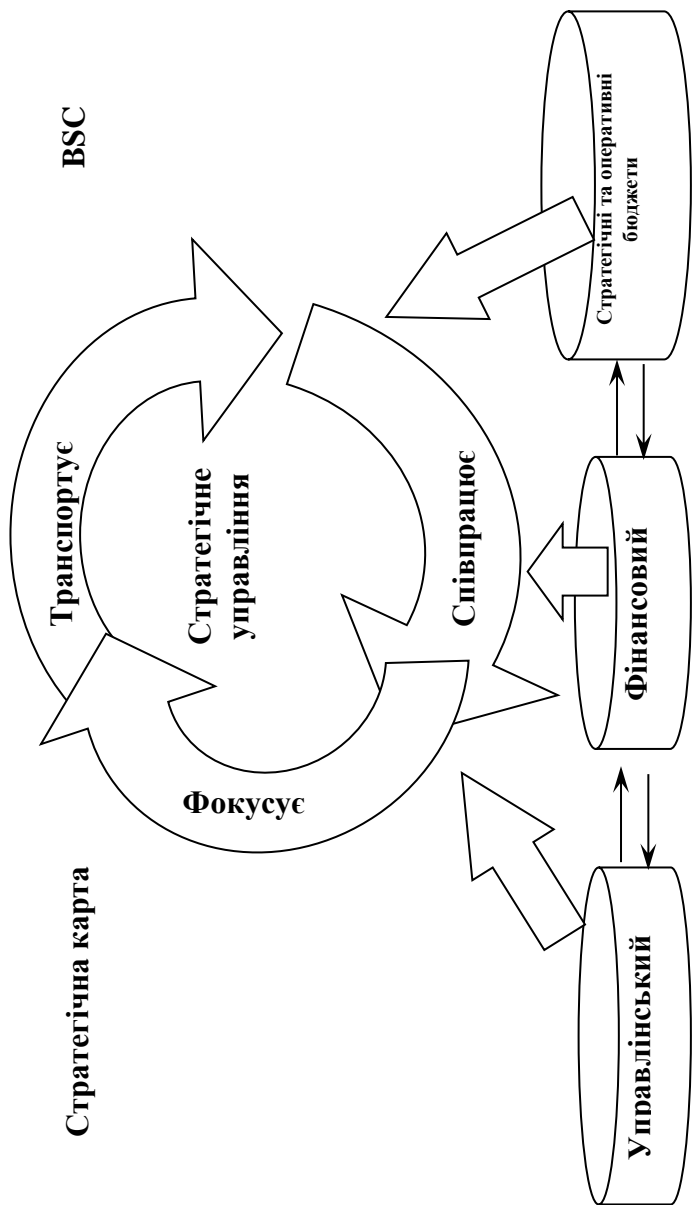


Рис. 4.3. Складові інформаційної системи в управлінні результативністю інноваційного розвитку підприємницьких систем (сформовано автором підрозділу за [1–11])

Бюджет за цих умов має надати можливість менеджерам перевірити достовірність цього припущення. Фінансова стратегія, ключові параметри, заходи та стратегічні ресурси при стратегічному контролінгу, є базою оперативного фінансового контролінгу, основним інструментом якого є бюджетування. Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Ця система містить кошториси інвестицій; бюджет фінансових результатів; бюджет ліквідності; плановий баланс, плановий звіт про рух грошових коштів (Cash-flow) [9].

Планування потребує дієвої системи контролю за перебігом виконання планів. Бюджетний контроль є невід'ємною складовою та умовою планування. Інтегрування процесу бюджетування та контролю за виконанням бюджетів розкриває змістовну наповненість оперативного контролінгу, який на масивах оперативної інформації порівнює фактичні показники фінансово-господарської діяльності з бюджетними, перевіряючи їхню узгодженість за величиною і термінами, аналізуючи причини наявних відхилень для координації планів і дій, їхню реалізацію в конкретну площину господарської діяльності. Дієвий взаємозв'язок бюджетів, бюджетного контролю та рапортування відбувається через використання інформаційних систем, що включають інструменти контролінгу [11].

У ринковому середовищі міняється стратегія і тактика функціонування підприємств, здійснюється постійна адаптація виробничої і управлінської систем до швидких змін, що вимагає постійної інформації про них.

Конкурентні переваги підприємства залежать від правильного поєднання інформації про зовнішню і внутрішню ефективність, яка визначається набором економічних показників. У практичному аспекті ця проблема вирішується через особливу систему обліку. Його роль полягає в тому, щоб забезпечити інформацією для управління про мікродіяльність кожного із агентів ринку (юридичних, фізичних осіб).

Контролінг вимагає створення спеціальної підсистеми для збору і обробки даних нетрадиційними методами і відстежує не минулі події, а майбутні. Контролінг у загальній системі управління вимагає розвитку потенційних можливостей підприємства

для того, щоб забезпечити довготривале його існування з врахуванням зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Управлінська діяльність, за своєю сутністю, завжди є інформаційною, а тому роль облікової системи в управлінні є визначальною. Разом із тим, система обліку відносно незалежна від системи управління і забезпечує генерування інформаційних ресурсів, а з іншого боку, облік повністю підпорядковується системі менеджменту в тій частині, що стосується визначення характеру, обсягу, строків, форм подання, релевантності та інших характеристик інформації, а також вибору методів збору, обробки даних та підготовки інформації на запит управлінців.

Сам собою облік, як і аналіз не виконує контрольної функції, оскільки ця функція належить менеджерам, контролерам, які відповідають за ефективність використання факторів виробництва, процеси діяльності та фінансовий результат. Облік відповідає лише за своєчасне повне та якісне виконання обов'язків із генерування інформації та подання її в реальному часі на запит управлінців. Так як запити на інформацію у менеджерів різного ієрархічного рівня різні, які стосуються минулого, сучасного і майбутнього часу, то інформацію містить не чистий «бухгалтерський» облік, а окремі підсистеми обліку, що спеціалізуються на обробці різних масивів даних і використовують оригінальну методологію перетворення даних в інформацію для трьох рівнів менеджменту – нижчого, середнього і вищого [7, с. 35].

Важливим показником в оцінюванні результативності підприємства при контролінгу є прибуток діяльності – джерело виплати дивідендів власникам корпоративних прав. Враховуючи те, що прибуток є самостійним об'єктом обліку, то порядок формування інформації про нього регулюється Національним Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Розрахунок цього показника включає визначення таких його складових: валового прибутку (збитку); фінансового результату від операційної діяльності; фінансового результату до оподаткування; чистого прибутку (збитку) звітного періоду [5].

Цю інформацію користувачі, менеджери, управлінці отримують із Звіту про фінансові результати (сукупний дохід) (Ф № 2), який є завершальним етапом облікових робіт.

Найважливішим елементом методики оцінки результативності є застосування технічних прийомів і способів аналізу, з допомогою яких проводиться оцінювання прибутковості діяльності підприємства (рис. 4.4). Як бачимо серед прийомів і способів виділяють традиційні логічні, котрі широко застосовують і в інших дисциплінах для обробки та вивчення інформації (порівняння, графічний, балансовий, середніх і відносних величин, аналітичних групувань, евристичні методи вирішення економічних завдань на основі інтуїції, минулого досвіду, експертних оцінок спеціалістів тощо).

Також для вивчення впливу факторів на результати господарювання і підрахунку резервів в аналізі виділяють такі прийоми і способи, як ланцюгові підстановки, абсолютні і відносні різниці, інтегральний, кореляційний, компонентний методи, методи лінійного, опуклого програмування, теорію масового обслуговування, теорію ігор, дослідження операцій тощо. Застосування тих чи інших прийомів і способів залежить від мети і глибини аналізу, об'єкта дослідження, технічних можливостей виконання розрахунків тощо.

Важливим питанням аналізу прибутку є вивчення і вимір впливу факторів на величину досліджуваного економічного показника. Без глибокого всебічного вивчення факторів не можна зробити обґрунтованих висновків про результати діяльності підприємства, виявити резерви, обґрунтувати плани та управлінські рішення.

Факторний аналіз прибутку – це методика комплексного системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативного показника, а саме прибутку підприємства. В його основу покладено використання методичного прийому елімінування, що дозволяє відокремити вплив кожного чинника на зміну результативного показника, що відбулися в звітному періоду [4].

До факторів, що впливають на прибуток від операційної діяльності належить [10]:

- обсяг реалізації продукції;
- собівартість продукції (причиною зменшення прибутку є зростання собівартості, і навпаки, при зменшенні собівартості продукції збільшується прибуток);

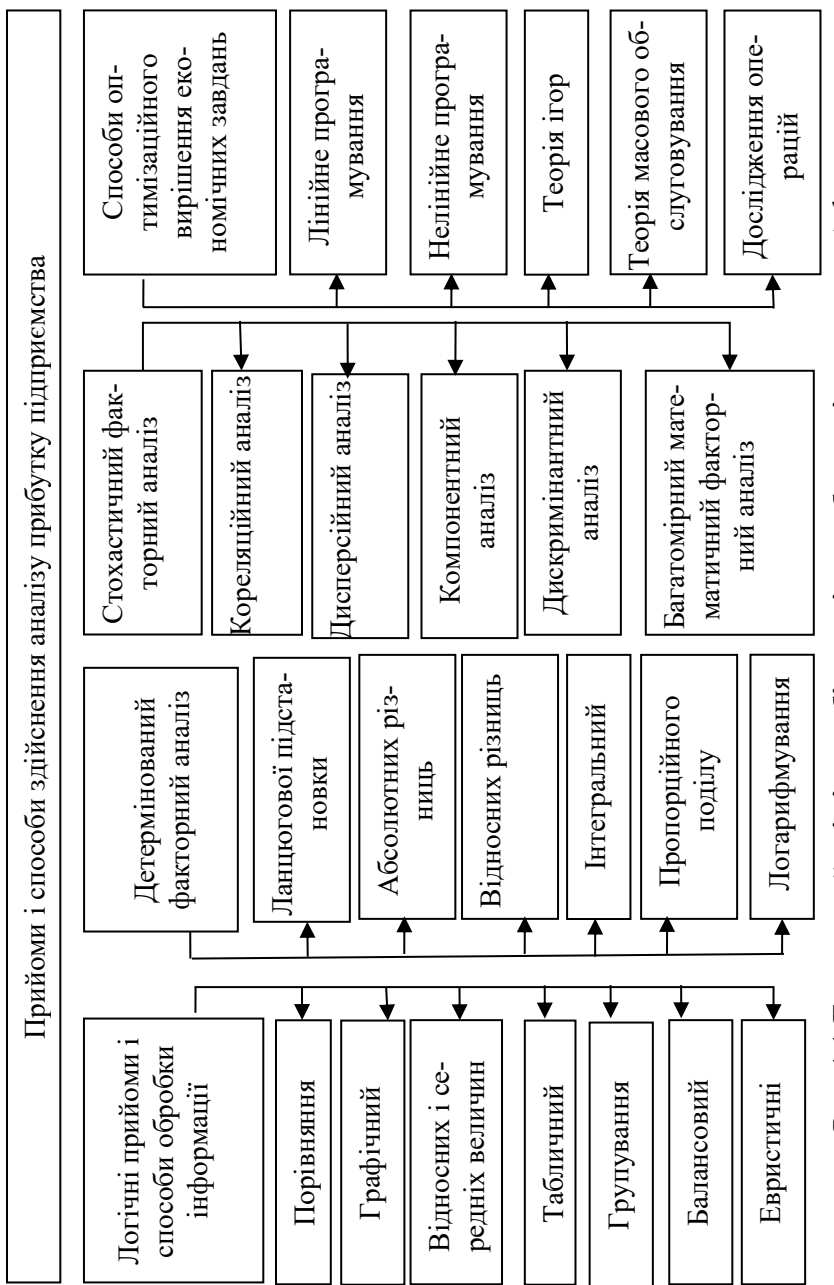


Рис. 4.4. Групи прийомів і способів аналізу прибутку підприємства (сформовано автором підрозділу за [1–11])

- ціна реалізації (сума прибутку зростає за рахунок підвищення ціни, а у випадку зниження ціни прямо пропорційно зменшується і прибуток);
- структура реалізованої продукції (якщо збільшується частка рентабельної продукції в загальному обсязі реалізації, то і прибуток, відповідно, зростає);
- чисельність та склад персоналу (для повноцінного обслуговування виробничого процесу потрібна відповідна кількість працівників та їхня кваліфікація, що при належному виконанні обов'язків забезпечує зростання прибутку);
- економічне стимулювання працівників;
- продуктивність праці;
- стан матеріально-технічної бази (при покращенні такого стану відбувається підвищення продуктивності праці, а відповідно, і збільшення прибутку);
- фондвіддача (збільшення фондвіддачі збільшує випуск продукції на 1 грн вкладених грошей, а відповідно і збільшується прибуток у разі реалізації продукції);
- моделі «витрати – обсяг – прибуток» здійснюється через методику маржинального аналізу прибутку, яка широко використовується у західних країнах. Вона забезпечує системний підхід щодо факторів зміни прибутку і прогнозуванні його величини.

Проте методика маржинального аналізу прибутку ускладнюється в умовах багатоміноменклатурного виробництва, коли крім зазначених факторів необхідно врахувати вплив структурних зрушень у реалізації продукції.

Застосування методики маржинального аналізу прибутку дає змогу:

- а) точніше визначити вплив факторів на зміну прибутку і рівня рентабельності і, на цій основі, ефективніше керувати процесом формування прибутку;
- б) виявити зону беззбитковості підприємства;
- в) визначити критичний рівень обсягу реалізації продукції, постійні витрати, ціни при заданій величині інших факторів;
- г) розрахувати необхідний обсяг реалізації продукції для одержання заданої величини прибутку;

г) обґрунтувати оптимальний варіант управлінських рішень щодо зміни виробничої потужності, асортименту продукції, цінової політики, варіантів обладнання щодо мінімізації витрат і збільшення прибутку.

Подальший аналіз фінансових результатів потребує розробки факторних моделей залежно від видів прибутку, отриманих за напрямками діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової [4, с. 206].

Отже, із застосуванням факторного та маржинального аналізу прибутку підприємства з'являється можливість отримання достовірних даних про вплив окремих факторів на аналізовану величину, виявлення невикористаних резервів тощо.

Тому в інформаційному просторі підтримуються усі основні сторони управління підприємства – планування ресурсів, оперативне управління, виконання планів, усі види обліку, аналіз та контроль результатів господарської діяльності.

Оперативно отримувати повнішу й достовірнішу інформацію про діяльність підприємства та впроваджувати прогресивні моделі управління корпоративним бізнесом керівництву надають можливість ERP-системи, що є інтегрованими програмами, з використанням ключових показників результативності KPI, системи збалансованих показників BSC, обґрунтування NPV та IRR для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Досягнення ключових показників результативності є можливим при високому рівні корпоративного управління, та високій результативності персоналу на всіх стадіях господарських процесів.

### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). Чинний від 01.01.2008. – Київ : Держспоживстандарт України, 2008. – 28 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гери Кокинз ; пер. с англ. – Москва : Альпина паблишер, 2015. – 316 с.
3. Кулинич М. Б. Суб'єкт бізнесу як осередок формування результатів діяльності та обґрунтування необхідності їхнього досягнення [Електронний ресурс] / М. Б. Кулинич // Науковий вісник Одеського національного економічного

університету. Серія : економіка, політологія, історія. – 2017. – № 6 (248). – С. 54 – 67. – Режим доступу : [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_6\\_\(248\)\\_2017.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_6_(248)_2017.pdf).

4. Митрофанов Г. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Г. В. Митрофанов. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 301 с.

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99).

6. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2008. – 362 с.

7. Пушкар М. С. Ідеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація / М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко. – Тернопіль : Карт-бланш, 2011. – 336 с.

8. Словник української мови в 11 томах. – Київ : Наукова думка, 1970–1980.

9. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 407 с.

10. Тютюнник В. Факторний аналіз прибутку / В. Тютюнник // Справочник економіста. – 2010. – № 10. – С. 35–42.

11. Фінансовий менеджмент: підручник / [Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д. та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Київ : КНЕУ, 2017. – 534 с.

### Висновки до 4 розділу

Визначено, що соціальні інновації, з одного боку, є відповіддю на зростаючі соціальні виклики, а з іншого – можливістю збільшити привабливість країни, її регіонів, міст, підприємств. Окреслено характеристики 10 соціальних інновацій, серед яких відкритий університет, тренд «Справедлива торгівля», незалежна глобальна організація, глобальна неприбуткова організація, глобальний рух, об'єднання 20 організацій для реалізації місії «справедливий світ без бідності», жіночий інститут, Linux software, NHS Direct, zarticipatory budgeting models. Соціальні інновації мають вісім особливостей: міжвидовий характер, відкритість та співпраця, прийняття рішень «від низу до верху», спільне виробництво, му-туалізм, зміна соціальних відносин, покращення використання ре-сурсів, розширення можливостей.

Описано процес впровадження соціальних інновацій можна умовно розподілити на такі етапи: аналіз поточної ситуації та вио-кремення важливої суспільної проблеми; визначення основних



цільових груп та їхніх пріоритетів; визначення джерел фінансування та обґрунтування бюджету; розробка соціальної інновації та тестування; упровадження, контроль та оцінювання.

Зазначено, що пріоритетами розвитку України у напрямі реалізації соціальних інновацій є: формування свідомості, соціальної відповідальності та культури соціального інвестування; поширення прозорої та доступної інформації про можливі джерела та механізми фінансування соціальних інновацій; посилення міжнародного співробітництва та державно-приватного партнерства; популяризація соціальних інновацій.

Описано обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємницьких систем. Зазначено, що формування системи відбувається через урахування низки принципів, дотримання яких розкриває результативність використання окремих складових ресурсної бази, узгоджує потреби з наявними ресурсами, встановлює відповідність між технологією виробництва і ресурсною базою та цілями суб'єктів господарювання, враховує відносність отриманих показників, раціонально поєднує наявні ресурси, максимально наближає отримані результати до бажаних тощо.

Відзначено, що із застосуванням факторного та маржинального аналізу прибутку підприємства з'являється можливість отримання достовірних даних про вплив окремих факторів на аналізовану величину, виявлення невикористаних резервів тощо.

Вказано, що оперативно отримувати повнішу й достовірнішу інформацію про діяльність підприємства та впроваджувати прогресивні моделі управління корпоративним бізнесом керівництву надають можливість ERP-системи, що є інтегрованими програмами, з використанням ключових показників результативності KPI, системи збалансованих показників BSC, обґрунтування NPV та IRR для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

## Розділ 5

# СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

### 5.1. Управління альтернативними джерелами енергії у системі інноваційного розвитку підприємств

До найбільш поширених традиційних джерел енергопостачання для промислових підприємств належать системи газопостачання, тепlopостачання, електричні мережі, паливо: вугілля, мазут, торф, брикети, сланці та інші. Використання ж альтернативних і відновлювальних джерел енергії зменшує витрати первинних енергоносіїв та підвищує енергоефективність підприємства загалом. Отже, перехід на альтернативні та відновлювальні джерела енергії є одним із головних завдань політики енергоефективності в Україні. Невичерпна енергія Сонця, на цей час, дуже незначно використовується в побуті і, тим більше, у промисловості. Разом з тим, як видно з рис. 1, частка відновлювальних джерел у загальній сумі енергоспоживання є досить незначною.

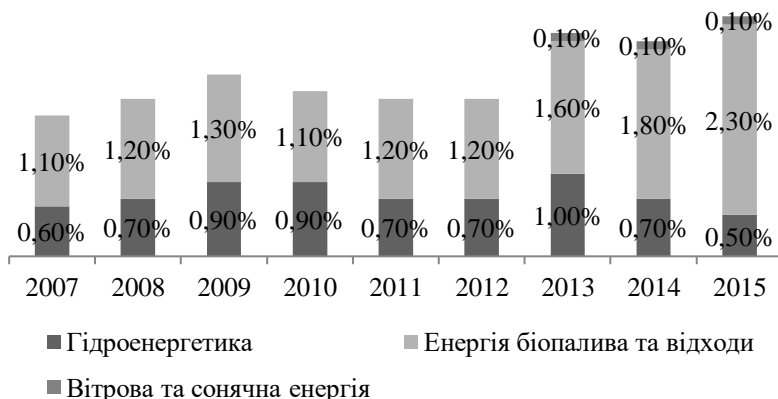
Найбільшу частку серед альтернативних джерел енергоспоживання складає енергія біопалива та відходи, яка зростала з 1,1 % загального обсягу енергоспоживання у 2005 р. до 2,3 % в 2015 році.

Незначну частину в складі загального енергоспоживання складає таке альтернативне джерело енергії як вітрова та сонячна енергія, хоча саме ці види енергії суттєво є найпоширенішими у західних країнах. На другому місці за енергозабезпеченням є такий альтернативний вид енергії як гідроенергетика.

Отже, наша країна має значний потенціал збільшення використання альтернативних джерел енергії. Їхнє використання сприятиме підвищенню енергоефективності підприємств, зниженню рівня собівартості продукції.

Незважаючи на те, що промислові підприємства зазвичай є енергоємними і виробництво переважно налаштоване на викорис-

тання первинних енергоносіїв, значна частка допоміжних і технологічних процесів переводиться на використання нетрадиційних джерел енергії. Тільки після докорінного техніко-економічного аналізу робляться обґрунтовані висновки про пріоритетні напрями енергомодернізації промислового підприємства.



**Рис. 5.1. Частка енергоспоживання в енергетичному балансі України за відновлювальними джерелами за 2007–2015 роки (складено автором підрозділу за [6])**

Часто упровадження заходів енергозбереження потребує багато більше інвестиційних ресурсів, ніж переведення виробництва на альтернативні енергоносії. Це не значить, що у цих випадках впроваджувати енергозберігаючу політику не потрібно, але її можна відкласти на певний час або збільшити період її реалізації. В Україні склалися сприятливі умови для розвитку альтернативної енергетики.

Теоретично загальний річний енергетичний потенціал відновлювальних джерел становить 98 млн т у. п., що станом на 2010 р. складає більше 50 % загального енергоспоживання (табл. 5.1). Найперспективнішими напрямками виробництва альтернативної енергії в Україні, згідно з табл. 5.1, є теплова біоенергетика, геотермальна теплоенергетика, енергетика доквілля.

Таблиця 5.1

**Потенціал відновлювальних джерел енергії [8]**

Напрями освоєння ВДЕ	Річний технічно-досяжний енергетичний потенціал	
	млрд кВт×год	млн т у. п.
Вітроенергетика	79,8	28,0
Сонячна енергетика, в тому числі	38,2	6,0
– <i>електрична</i>	5,7	2,0
– <i>теплова</i>	32,5	4,0
Мала гідроенергетика	8,6	3,0
Біоенергетика, в тому числі:	178	31,0
– <i>електрична</i>	27	10,3
– <i>теплова</i>	151	20,7
Геотермальна теплова енергетика	97,6	12,0
Енергетика доквілля	146,3	18,0
Загальні обсяги заміщення традиційних ПЕР	548,5	98,0

Важливим новим критерієм оцінки економічного розвитку країн є частка енергії, що вироблена з альтернативних та поновлювальних джерел. У розвинутих країнах частка альтернативних і поновлювальних джерел варіюється у широкому діапазоні і становить від 0,7 % у Великобританії до 64,5 % у Ісландії. Під енергетикою доквілля розуміють тепловий потенціал повітря, води та ґрунту, тепла біоенергетика – виробництво тепла шляхом отримання біогазу, спалювання соломи та розкладання інших біоресурсів.

Зважаючи на аграрну спрямованість економіки України і значну кількість органічних відходів, використання біоресурсів для отримання тепла є перспективним напрямом. Загальні обсяги заміщення традиційних ПЕР складають 548,5 млрд кВт×год, частка біоенергетики у загальному обсязі енергетичного потенціалу складає 33 %, потенціал сонячної енергії – 7 %. Виробництво електроенергії від сонця і малих ГЕС є менш перспективним, але також заслуговує на увагу. Відходи біомаси – це цінна сировина для харчової, хімічної, переробної, легкої промисловості та в системах біоконверсії.

Використовувати відходи біомаси як пальне потрібно досить активно. Насамперед зацікавлення викликають котельні установки, що дозволяють високопродуктивно спалювати біомасу і тримувати теплову енергію. Слід враховувати, що у процесі господарської діяльності велика кількість біомаси залишається невикористаною. Так, при заготівлі деревини та її переробці з відходами втрачається близько 50 % біомаси. Тому впровадження установок із використанням біомаси найбільш ефективно саме біля центрів її переробки.

До основних джерел біомаси належать:

- відходи тваринництва;
- рослинні залишки сільськогосподарського виробництва – солома, листя, стружка (три тони соломи по теплотворній здатності еквівалентні тисячі кубічних метрів природного газу);
- тверді побутові відходи комунального господарства міст;
- промислові відходи і побутові відходи міст

Відходи тваринництва є одним з найперспективніших джерел отримання енергії шляхом анаеробного бродіння в біореакторах. Вони є у будь-якому агропромисловому господарстві, не вимагають попередньої обробки і сортування, їх легко транспортувати. Потенціал відходів тваринництва для їхнього використання у системах біоконверсії згідно енергозбереження в Україні значний і складає 1,3 млн т у. п. на рік згідно з табл. 5.2.

Основну частину цієї енергії (більше 90 %) може дати переробка органічних відходів від великої рогатої худоби. При цьому отриманий біогаз має найбільшу нижчу теплоту згорання – 23 МДж/м<sup>3</sup>. Звичайно, це значення нижче за теплоту згорання природного газу, що в середньому складає 30–40 МДж/м<sup>3</sup>. Але біогаз як суміш газів може підлягати очищенню від баластових домішок і тоді теплота згорання його може значно збільшитися. Не меншою перспективою володіє і органіка, отримана від птахів і свиней. Для машинобудівних підприємств, що мають на балансі власні підсобні господарства, переробка відходів і отримання палива для потреб цих підсобних господарств є питанням перспективним і актуальним. Головною перешкодою у впровадженні біогазових технологій є значна вартість біогазових установок і примхливість процесу біоконверсії.

Таблиця 5.2

**Енергетичний потенціал відходів тваринницького комплексу  
України станом на 2007 рік**

Джерело відходів	Вихід відходів, 10 <sup>6</sup> т/рік	Вихід біогазу, 10 <sup>9</sup> м <sup>3</sup> /рік	Нижча теплота згорання Q <sub>нр</sub> , МДж/м <sup>3</sup>	Енергетичний потенціал відходів, млн т у. п./ рік
Велика рогата худоба	58,4	1,46	23	1,144
Свині	4,79	0,124	21	0,088
Птахи	2,8	0,11	21	0,079
Всього	65,99	1,694	-	1,311

\* складено автором підрозділу за [2]

Основними проблемами розвитку альтернативної енергетики в Україні залишаються:

- обмеженість коштів для фінансування проектів розробки, проектування та реалізації переходу промисловості від традиційних джерел до альтернативних;
- психологічне тяжіння споживачів і інвесторів до традиційних ПЕР;
- недовіра до стабільності і якості альтернативних енергетичних ресурсів;
- високі початкові капітальні витрати на впровадження цих ресурсів у виробництво і побут;
- недостатня кількість наукових розробок переоснащення виробництва із врахуванням природно-екологічних та технологічних особливостей України;
- недосконалість нормативної бази для стимулювання та фінансування розвитку альтернативних та відновлювальних джерел;
- відсутність методології вибору серед альтернативних варіантів енергозабезпечення із врахуванням економічного, технічного, екологічного і соціального стану підприємства.

Для збільшення в енергобалансі України відновлювальних і альтернативних джерел необхідно зосередити увагу на таких інноваційних напрямках [2; 3; 4; 7]:

- будівництво біогазових комплексів для утилізації органічних відходів промислових підприємств і комунальних стоків;
- створення мережі підприємств із переробки та сортування сміття;
- регенерація земель існуючих сміттєзвалищ, виробництво теплової і електричної енергії в когенераційних і тригенераційних установках з метану, утвореного на звалищах;
- розширення використання геотермальної і сонячної енергії для отримання тепла і електрики;
- використання енергії невеликих річок для будівництва міні-ГЕС;
- збільшення використання потенціалу довкілля, застосування теплових насосів типу «вода–вода», «вода–повітря» для опалення приміщень;
- утилізація тепла стічних вод міста і використання його у побутовому і промисловому опаленні;
- розширення сфери використання вітрогенераторів у районах, де це є ефективним.

Розглядаючи питання енергетичної безпеки національних економік в умовах посилення екологічних вимог, необхідно звернути увагу на підписання Кіотського протоколу у грудні 1997 р. та Паризької кліматичної угоди підписаної у 2015 р., яка повинна прийти на заміну Кіотського протоколу у 2020 році. Обидві угоди зобов'язують країни світу скоротити викиди парникових газів. Україна входить у двадцятку найбільших забруднювачів парниковими газами, тому екологічна складова процесу енергозбереження є не менш важливою, ніж енергетична. Глобальні проблеми екології гостро проявилися наприкінці 80-х рр. ХХ сторіччя.

Робота промислових підприємств супроводжується негативним впливом на навколишнє середовище, що обумовлене викидами:

- великої кількості вуглекислого газу, що є основним фактором виникнення парникового ефекту;
- кислотних оксидів, що є причиною виникнення так званих «кислотних дощів»;
- золи, пилу, канцерогенних речовин;
- тепловим забрудненням атмосфери;
- забрудненням ґрунту, підземних і поверхневих вод;
- споживанням великої кількості води, кисню і інших ресурсів;

– викидами мінералізованих стічних вод.

Економія однієї тони умовного палива приводить до зменшення викиду 1,6–3,1 тони CO<sub>2</sub> та центнерів інших викидів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Індекси шкідливих викидів під час згоряння палива,  
кг/ т у. п. [5]**

Паливо	CO <sub>2</sub>	SO <sub>2</sub>	NO <sub>x</sub>
Буре вугілля	3 100	36	5–8
Кам'яне вугілля	2 800	40	9–12
Мазут	2 200	15–30	5–7
Солярка	2 150	8	30–40
Бензин	2 100	-	15–25
Газ	1 600	-	3–6

А зменшення викидів в атмосферу приводить до зменшення виплат за викиди та покращення екологічної ситуації. Загальна стратегія заміни природного газу вугіллям власного видобутку за екологічністю є гіршим варіантом, тому що при спалюванні однієї тони умовного палива у перерахунку на вугілля виділиться в атмосферу на 1 200 кг більше вуглекислого газу, ніж при спалюванні природного газу.

Але, враховуючи наявність власних родовищ вугілля і тенденцію до енергозбереження, така диверсифікація джерел є виправданою. Жодна країна світу не будує свою енергетичну стратегію на імпортованому паливі, а в Україні виникла ситуація, коли обсяги споживання імпортованого газу (13 288 тис. т нафтового еквівалента у 2015 р.) співрозмірні з споживанням власного вугілля (17 423 тис. т нафтового еквівалента) [6]. Така ситуація порушує енергетичну безпеку країни. Для вирішення цієї ситуації потрібно проводити політику переходу на власні джерела з одночасними жорсткими вимогами до енергозбереження у промисловості та у побуті.

Енергетична безпека є важливою складовою національної безпеки, необхідною умовою розвитку держави. У сучасному розумінні гарантування енергетичної безпеки – це досягнення стану



технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно прийняттого забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери країни, а також створення умов для формування і реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики [9].

Серед вітчизняних секторів найбільше споживання енергетичних ресурсів у машинобудуванні, хімічній промисловості та металургії. Для збільшення рентабельності господарювання машинобудівні підприємства змушені вести ретельний моніторинг рівня споживання енергетичних ресурсів щодо визначення пріоритетних шляхів розвитку та зменшення енергоємності.

Машинобудівні підприємства за металоємністю поділяють на важке, загальне, середнє та точне машинобудування. Найбільш енергоємні виробництва металургійного, гірничо-шахтного і бурового устаткування розміщене, в основному, у Донецькому і Придніпровському економічному районах.

До машинобудування належать 365 промислових підприємств і 57 науково-дослідних організацій, темпи обсягів зростання сектору в останні роки стабільні і сягають до 30 % на рік [1]. Енергоємність валового продукту у машинобудуванні повинна зменшуватися при зростаючих обсягах виробництва. Досягнути прогнозованих показників можливо лише шляхом впровадження нових та вдосконалення існуючих енергозберігаючих технологій, переходом на альтернативні та відновлювальні джерела енергопостачання.

Сучасний стан вітчизняного ринку альтернативних енергоресурсів має такі характеристики:

– частка енергоспоживання в енергетичному балансі України за рахунок відновлювальних джерел за 2007–2015 рр. незначна і сумарно не перевищує 3 % .

– технічно досяжні обсяги заміщення традиційних енергоносіїв відновлювальними джерелами надзвичайно великі. Енергетичний потенціал ВДЕ складає 548,5 млрд кВт×год, що у 2,5 рази більше за річні обсяги виробництва електричної енергії;

Україна має один з найбільших у світі потенціал енергозбереження. Прогнозований у 2030 р. технічний потенціал енергозбереження складе 198,1 млн т у. п., а структурний потенціал – 120,3 млн т у. п.

Означені характеристики вітчизняного ринку альтернативних енергоресурсів свідчать про необхідність докорінного переосмислення стратегії енергоспоживання. Основним напрямом розвитку сучасних промислових підприємств є орієнтація на енергозбереження, підвищення енергоефективності і екологічності виробництва. Зміна стратегії енергоспоживання вимагає значних вкладень коштів. Інвестиційний процес підвищення енергоефективності підприємства потребує детального опрацювання і зваженого прийняття рішення. Розгляд всієї сукупності існуючих технологій енергозбереження потрібно розглядати з позицій технічної, економічної, екологічної, виробничої і соціальної доцільності для підприємства.

Реалізація політики енергозбереження повинна ґрунтуватися на результатах енергетичних обстежень підприємства. Таке обстеження нами запропоновано у [2] називати «економіко-енергетичне обстеження» і направлено на виявлення шляхів зменшення споживання енергоносіїв. Реалізація даного обстеження повинна починатися з оцінювання ефективності енергоспоживання промислового підприємства, дослідження фінансового стану підприємства, його інвестиційних можливостей та особливостей фінансування енергозберігаючих заходів без чого неможливо зробити комплексний висновок про можливість енергозбереження на конкретному підприємстві.

### Список використаних джерел

1. Галузева програма з енергоефективності та енергозбереження на період до 2017 року. – Київ : Мінпромполітики України. – 2009. – 123 с.
2. Джеджула В. В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління : монографія / В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 346 с.
3. Енергетична стратегія України на період до 2030 року: офіц. текст станом на 19.06.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naer.gov.ua/ekonomicheskaya-politika-1/cili-ta-zavdannya>.
4. Єпіфанова І. Ю. Інновації в системі управління енергозбереженням промислових підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 395–398. – Режим доступу : <http://economyandsociety.in.ua>.
5. Методика визначення нераціонального (неефективного) використання паливно-енергетичних ресурсів. – Київ : НАЕР, 2006. – 134 с.

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Переосмислення ступеню відповідальності перед майбутнім: Національна доповідь з питань реалізації державної політики у сфері енергоефективності за 2009 рік / [М. Пашкевич та ін.]. – Київ : НАЕР-НАУ, 2010. – 254 с.

8. Потенціал енергії відновлювальних джерел енергії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naer.gov.ua/potencial-2>.

9. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: в 3 т / За ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – Київ : Фенікс, 2007. – 539 с.

## **5.2. Аналізування тенденцій інноваційного розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання**

В умовах світової економічної інтеграції важливе місце в національній та світовій економіці посідає торгівля. Вона є невід'ємною складовою розвитку економічних відносин та відіграє роль посередника між виробником та споживачем. У свою чергу, розвиток торгівлі нерозривно пов'язаний із упровадженням інновацій у виробництві торговельного обладнання. Тому дослідження основних тенденцій розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання в останні роки набуває особливої актуальності.

Проаналізувавши підходи науковців до комплексного маркетингового аналізу і прогнозування розвитку промислового ринку [3; 6; 7], а також враховуючи особливості ринку торговельного обладнання, детерміновано п'ять основних напрямів, відповідно до яких передбачається оцінювання досліджуваного ринку: 1) аналіз історії розвитку ринку торговельного обладнання; 2) дослідження структурних елементів ринку; 3) оцінювання експортної орієнтації та імпоротної залежності ринку, визначення місткості ринку; 4) аналіз конкурентного середовища на ринку торговельного обладнання; 5) аналіз інновацій у сфері торговельного обладнання.

Досліджуючи історію розвитку вітчизняного ринку торговельного обладнання, потрібно відмітити, що шлях розвитку, який західні виробники торговельного обладнання проходили протягом 50–60-х рр., вітчизняний ринок торговельного обладнання, «проскочив» у гранично стислі терміни 10–20 років. Із появою сучас-

них форматів торгівлі в Україні (супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери) виникла необхідність у сучасному торговельному обладнанні, потреби в якому раніше (до 1990 р.) не було.

Історію розвитку ринку торговельного обладнання в Україні можна розділити на декілька послідовних етапів. Протягом першого, «радянського» періоду, торговельне обладнання, вироблене вітчизняними фабриками, планово і в наказовому порядку розподілялося серед магазинів країни. У споживача обладнання не було вибору, що використовувати в якості прилавків і торгових стелажів.

Після розпаду Радянської системи, розпочався другий етап, під час якого спостерігалось масове проникнення на український ринок торгових меблів та обладнання імпортних виробників. Воно було, як правило, більш функціональним і естетично привабливішим, ніж вітчизняні аналоги, але і ціна на нього була завищеною.

Можна також виділити третій період, який розпочався після 1998 року. Тоді ринок рітейлу продовжував активно розвиватися, але дороге імпортне торговельне обладнання вже було надто дорогим для вітчизняних компаній. На цьому етапі розвитку ринку торговельного обладнання в Україні переважало обладнання польських виробників. Воно відрізнялося від американських і європейських аналогів, раніше присутніх на ринку, більш вигідною ціною.

Четвертий період розвитку не можна настільки чітко позначити за часом. За твердженням експертів з компанії «Модерн-Експо» (лідера з виробництва торговельного обладнання в Україні), перші кроки у розвитку вітчизняного сектору торговельного обладнання намітилися в 2001 р., коли імпортні виробники освоїли процес увезення комплектуючих, із подальшим їхнім складанням на місці. Далі розпочався процес поступової заміни імпортних комплектуючих продукцією вітчизняних виробників. Разом із цим спостерігалось поступове витіснення імпортних виробників із ринку. Воно торкнулося багатьох підсегментів ринку. Спочатку вітчизняні виробники відвоювали сегмент, що включає вбудоване торговельне обладнання, потім розвивався ринок дешевих варіантів кондиціонерів і холодильного торговельного обладнання. На сьогоднішні майже весь ринок торгових меблів зайнятий локальними виробниками, значна кількість торговельного обладнання вітчизняного виробництва експортується за кордон.

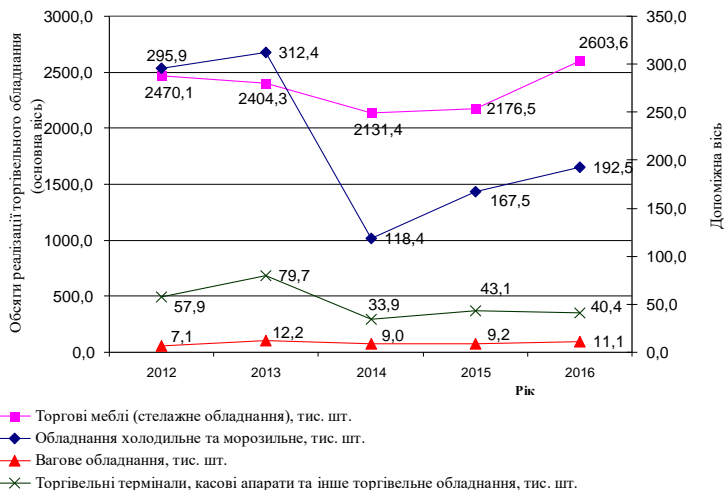
Не менш важливим напрямом аналізу ринку торговельного обладнання є дослідження структурних елементів ринку (попит, пропозиція, ринкові ціни).

Попит на торговельне обладнання формують підприємства-споживачі, що займаються оптовою та роздрібною торгівлею продовольчими і непродовольчими товарами. Відмітимо, що найбільшими споживачами торговельного обладнання, які функціонують на території України, є: «Fozzy Group» (супермаркети «Сільпо» та ін.), ТОВ «АТБ-маркет», «Metro Cash & Carry Україна», ПрАТ «Фуршет», ПАО «Рітейл Груп», мережа супермаркетів «Наш Край» та ін. заклади оптової і роздрібної торгівлі.

Враховуючи той факт, що українські підприємства-виробники торговельно-технологічного обладнання працюють не лише на вітчизняному, а й на зарубіжному ринку, вважаємо за необхідне виокремити також найбільш відомі зарубіжні компанії, які працюють у сфері торгівлі. Серед найбільших і найвпливовіших споживачів торговельного обладнання на світовому ринку потрібно назвати: Wal-Mart Stores, Inc., Costco Wholesale Corporation, The Kroger, Schwarz Unternehmens Treuhand KG, Walgreens Boots Alliance, Inc., The Home Depot Inc, Co.Carrefour S.A., Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG, Tesco PLC, Amazon.com, Inc. тощо. Обсяг роздрібного товарообороту цих компаній у 2015 році (фінансовий рік по червень 2016 р. включно) склав 1 308,065 млрд дол., що у відсотковому еквіваленті становить 30,4 % від сумарного товарообороту 250 найбільших світових рітейлерів [1].

Основним показником, що характеризує попит на торговельне обладнання в Україні, є обсяг реалізації торговельного обладнання. Дані щодо обсягів реалізації торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 рр. подано на рис. 5.2. Зауважимо, що при побудові діаграми, зображеної на рис. 5.2, було використано додаткову вісь для відображення обсягів реалізації обладнання холодильного та морозильного, вагового, а також торгівельних терміналів, касових апаратів та іншого торговельного обладнання, оскільки обсяги реалізації зазначених груп торговельного обладнання є суттєво нижчими за обсяги реалізації торгових меблів. Для побудови динамічного ряду, який описує реалізацію торгівельних меблів, було використано основну вісь діаграми.

## Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем



**Рис. 5.2. Динаміка реалізації торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 роках**  
(побудовано авторами підрозділу за [5])

Аналізуючи дані, подані на рис. 5.2, можна стверджувати, що за останні п'ять років переломним моментом у реалізації торговельного обладнання став 2014 р., протягом якого спостерігалось суттєве падіння обсягів реалізації усіх видів торговельного обладнання. Це явище пов'язане, передусім, з економічним спадом у вітчизняній економіці, який розпочався в кінці 2013 – на початку 2014 р., і був спричинений революційними подіями в державі, втратою АР Крим та військовими діями на Сході країни. Внаслідок цього відбулося поступове знецінення національної валюти, спостерігалася втрата ринків збуту торговельного обладнання, а що призвело до суттєвих змін у поставках сировини для виробництва торговельного обладнання.

2015 р. характеризується поживаленням на ринку торговельного обладнання, про що свідчить поступове зростання обсягів реалізації торговельного обладнання на території України.

Разом з тим потрібно підкреслити, що найбільшим попитом серед усіх груп торговельного обладнання, що виготовляється на

території України, користуються торгівлі меблі. Як показало дослідження, це пов'язано, передусім, із тим, що цей вид торгового обладнання має високі показники якості при помірних цінах. Тому підприємства-споживачі надають перевагу торгівельним меблям вітчизняного виробництва на противагу імпортному. Інші групи українського торговельного обладнання дещо поступаються за рівнем конкурентоспроможності імпортному, тому значна частина холодильного, вагового обладнання, торгових терміналів, фасувально-пакувального та іншого обладнання постачається з-за кордону.

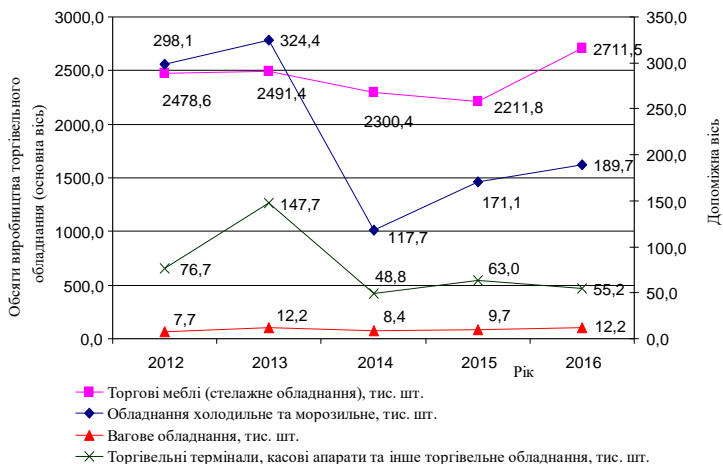
Провівши оцінювання попиту на торговельне обладнання в Україні, перейдемо до аналізу наступного структурного елемента досліджуваного ринку – пропозиції торговельного обладнання.

Потрібно зазначити, що товарну пропозицію на досліджуваному ринку представляють вітчизняні та зарубіжні підприємства-виробники обладнання для торгівлі. Як свідчать результати дослідження, найбільшими виробниками торговельного обладнання в Україні є такі підприємства: СП ТОВ «Модерн-Експо», ТОВ «ІМВО», ПрАТ «УХЛ-МАШ», СП ТОВ «Віко-Україна», ПрАТ «Агроресурс», ТОВ «Разек-Україна», компанія «Ніка» та ін. – у сфері виробництва торгових меблів; «Айсберг» Лтд., ТОВ «Праймхолод», ПАТ «Росс» тощо – у холодильному обладнанні; НВП «Техноваги», ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання», ТОВ НВП «Промприлад» та ін. – у сфері вагового обладнання; ТОВ «ЕлоПак», асоціація «ВерПак», НВП Техноваги», ТОВ НВП «ІНТА» тощо – у виробництві фасувально-пакувального обладнання.

Пропозиція торговельного обладнання в Україні характеризується обсягом виробництва торговельного обладнання. Динаміку обсягів виробництва торговельного обладнання в 2012–2016 рр. відображає рис. 5.3.

Порівнюючи рис. 5.3 та рис. 5.2, можна зробити висновки, що вони майже не відрізняються. Це свідчить про те, що обсяг попиту на торговельне обладнання в Україні в окресленому періоді відповідає обсягу пропозиції. Отже, можна стверджувати, що торговельне обладнання, як і більшість товарів на промисловому ринку, виготовляється згідно замовлень підприємств-споживачів.

## Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем



**Рис. 5.3. Динаміка виробництва торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 роках**  
(побудовано авторами підрозділу за [5])

Ще один структурний елемент ринку торговельного обладнання – ринкові ціни – ціни, за якими відбувається купівля-продаж торговельного обладнання на цьому ринку. Вони встановлюються із врахуванням витрат підприємств, які виготовляють торговельне обладнання, залежно від конкуренції в секторі, співвідношення попиту і пропозиції торговельно-технологічного обладнання та інших факторів. Розрахункові дані щодо середньостатистичних цін на основні групи торговельного обладнання у 2016 р. наведено в табл. 5.4.

Для більш детального аналізу цінової політики на ринку торговельного обладнання наведемо розрахункові дані середньостатистичних цін на торговельне обладнання в Україні в динаміці за 2012–2016 роки (табл. 5.5). Проаналізувавши динаміку цін на торговельне обладнання у 2012–2016 рр., варто зазначити, що за цей період ціни зросли майже вдвічі, що свідчить про інфляційні процеси в національній економіці та знецінення національної валюти.



Таблиця 5.4

**Розрахунок середньостатистичних цін на основні види торговельного обладнання в Україні у 2016 році\***

Вид торговельного обладнання	Обсяг реалізації, тис. грн	Обсяг реалізації, шт.	Середня ціна за одиницю обладнання, грн
Торгові меблі	2 288 892,9	2 603 644,7	879
Обладнання холодильне та морозильне	1 634 749	192 492	8 493
Вагове обладнання	136 984,9	11 069	12 376
Торгівельні термінали, касові апарати та інше торговельне обладнання	338 603,3	40 434	8 374

\* розраховано авторами підрозділу за [5]

Таблиця 5.5

**Динаміка цін на торговельне обладнання у 2012–2016 роках\***

Вид торговельного обладнання	Середня ціна за одиницю обладнання, грн				
	2012	2013	2014	2015	2016
Торгові меблі	497	459	688	1 148	879
Обладнання холодильне та морозильне	4 770	4 804	5 394	7 349	8 493
Вагове обладнання	6 870	7 630	7 208	13 279	12 376
Торгівельні термінали, касові апарати та інше торговельне обладнання	3 745	2 674	4 241	7 142	8 374

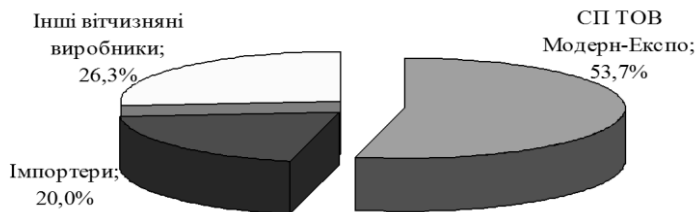
\* розраховано авторами підрозділу за [5]

Дослідивши попит та пропозицію торговельного обладнання у 2012–2016 рр., а також динаміку цін на цьому ринку, проаналізуємо детальніше вітчизняний ринок торговельного обладнання у розрізі груп торговельного обладнання.

Як показало дослідження, найбільшим і найвагомим за обсягом реалізації продукції на ринку торговельного обладнання є сегмент торгових меблів (стелажного обладнання). Домінуючі позиції на цьому ринку в останні роки займає СП ТОВ «Модерн-Експо», на яке припадає більше 50 % від загального обсягу реалізації торгових меблів в Україні (рис. 5.4).

Динаміку виробництва стелажного торговельного обладнання відповідно до номенклатури продукції промисловості (НПП) в Україні показано у табл. 5.6.

Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем



**Рис. 5.4. Структура ринку стележного торговельного обладнання в Україні у 2016 році (побудовано авторами підрозділу за [5; даних СП ТОВ Модерн-Експо])**

Таблиця 5.6

**Виробництво торгових меблів в Україні у 2012–2016 роках\***

Вид торгових меблів відповідно до НПП	2012	2013	2014	2015	2016
31.01.11.00. Меблі для офісів металеві, шт.	1 016 000	897 511	947 060	978 130	853 433
31.01.13.00. Меблі для підприємств торгівлі дерев'яні, шт.	269 102	297 073	209 248	133 016	193 535
31.09.11.00. Меблі металеві н.в.і.у., шт.	1 041 000	1 146 000	1 019 000	973 000	1 519 000
31.09.14.30. Меблі пластмасові, шт.	152 450	150 817	125 089	127 624	145 549
Всього, шт.	2 478 552	2 491 401	2 300 397	2 211 770	2 711 517

\* сформовано авторами підрозділу за [5]

Динаміку виробництва холодильного обладнання в Україні у 2012–2016 рр. характеризує табл. 5.7. Досліджуючи сегмент холодильного обладнання потрібно відмітити основних постачальників холодильного обладнання на територію України, зокрема такі компанії, як ТОВ «Айсберг Лтд» «Балтік Майстер», ПАТ «РОСС», ТОВ НПП «Технохолд», НВП «Інсолар», ТОВ «КАМП», компанії «Новий Проект», «Острів», «Центрохолд», ПАТ «РЕФМА», ТОВ «ЮТАМ» тощо. Сьогодні на українському ринку холодильного устаткування представлено близько півсотні брендів. Серед них експерти виділяють Frigabohn, Linde, Tegometall (Німеччина), Norpe, Porkka, Skycold (Фінляндія), Arneg, Costan, Evrocrior, Framec Detroi, Pastorfrigor, Tecfrigo (Італія), Кохка (Іспанія),

Pastorcalt (Словаччина), Derby (Данія), Snaige (Литва) Cold, JBG, Juka, Igloo, Mawi (Польща), «Айсберг», «РОСС», «Технохолод» (Україна), Diktosh, Tesco (Туреччина) «Протік» (Росія) тощо.

Таблиця 5.7

**Виробництво холодильного обладнання в Україні  
у 2012–2016 роках\***

Вид холодильного обладнання відповідно до НПП	2012	2013	2014	2015	2016
28.25.12.50. Установки для кондиціонування повітря з агрегатом охолодження, шт	1 432	1 329	3 914	1 355	992
28.25.12.70. Установки для кондиціонування повітря без агрегату охолодження, шт	70 400	58 234	74 221	74 925	77 958
28.25.13.33. Холодильні вітрини та для зберігання продуктів харчових заморожених, шт	4 030	3 106	2 559	2 540	2 373
28.25.13.35. Холодильні вітрини та прилавки інші, шт	43 100	25 877	10 156	6 774	3 785
28.25.13.60. Вироби меблеві з холодильною установкою або випарником, шт	6 132	6 183	6 200	1 953	1 925
28.25.13.90. Обладнання холодильне та морозильне інше, шт	173 000	229 701	20 600	83 523	102 709
Всього, шт	298 094	324 430	117 650	171 070	189 742

\* сформовано авторами підрозділу за [5]

Обсяг виробництва електронного та іншого торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 рр. наведено в табл. 5.8. Динаміку виробництва вагового торговельного обладнання в Україні характеризує табл. 5.9.

Не менш важливим напрямком аналізу ринку торговельного обладнання України є дослідження експорту, імпорту та торговельного балансу цього ринку. Проаналізувавши статистичні дані [5], що характеризують обсяги експорту та імпорту торговельного обладнання у 2012–2016 рр., потрібно відмітити, що значне переважання експорту над імпортом протягом усього окресленого періоду, окрім 2012 р., притаманне лише одній із груп торговельного обладнання – стелажному торговельному обладнанню.

Таблиця 5.8

**Динаміка виробництва електронного, фасувально-пакувального та іншого торговельного обладнання в Україні\***

Вид торговельного обладнання відповідно до НПП	2012	2013	2014	2015	2016
26.20.12.00. Термінали торговельні касові (POS), пристрої для зчитування штрих-кодів та машини подібні, шт	11 638	8 020	1 846	8 077	8 080
28.23.13.00. Бухгалтерські машини, контрольні-касові апарати, та аналогічні машини, що містять лічильні пристрої, шт	43 924	11 3965	25 195	30 526	23 150
28.29.21.80. Устаткування для пакування та обгортання	7 846	8 103	8 449	8 480	8 974
28.29.43.30. Автомати торгіві з умонтованими обігрівальними або охолоджувальними пристроями, шт.	13 312	17 606	13 324	15 944	14 994
Всього електронного та іншого обладнання, шт.	76 720	147 694	48 814	63 027	55 198

\* сформовано авторами підрозділу за [5]

Таблиця 5.9

**Виробництво вагового обладнання в Україні у 2012–2016 роках\***

Вид вагового обладнання відповідно до НПП	2012	2013	2014	2015	2016
28.29.39.30. Прилади для зважування та маркування запакованих товарів, ваги платформні та інше устаткування для зважування	5 921	10 274	6 797	8 071	9 573
28.29.39.50. Ваги неавтоматичні магазинні з максимальною масою зважування не більш як 30 кг, шт	1 785	1 889	1 627	1 669	2 664
Всього вагового обладнання, шт.	7 706	12 163	8 424	9 740	12 237

\* сформовано авторами підрозділу за [5]

Вагове, електронне та інше торговельне обладнання (торгові автомати, касові апарати, обладнання для пакування та обгортання) у цьому періоді переважно імпортувалися з-за кордону. Разом з тим варто зазначити, що найбільші обсяги імпорту у 2012–2016 рр. мали місце у сфері торгового холодильного обладнання, перевищуючи експорт даного обладнання у 2–5 разів, що може

свідчити про вищий рівень конкурентоспроможності імпортного обладнання порівняно із вітчизняним.

На основі даних щодо експорту та імпорту основних груп торговельного обладнання побудуємо торговельний баланс України у секторі торговельного обладнання (рис. 5.5). Для зручності побудови дані щодо імпорту торговельного обладнання візьмемо з від'ємними значеннями.

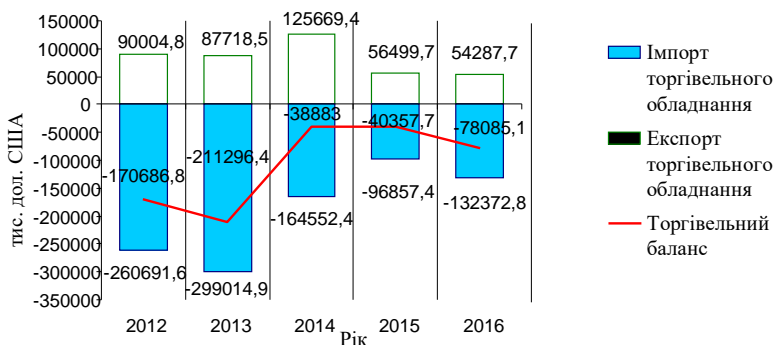


Рис. 5.5. Торговельний баланс сектору торговельного обладнання України (побудовано авторами підрозділу за [5])

Як видно з рис. 5.5, в Україні у 2012–2016 рр. спостерігався від'ємний торговельний баланс сектору торговельного обладнання. Однак у 2014 р. мало місце суттєве скорочення різниці між імпортом та експортом торговельного обладнання в Україні, що є, безумовно, позитивним фактором. У 2015–2016 рр. розрив між обсягом імпорту та експорту торговельного обладнання знову почав зростати, але так і не досягнув рівня 2012–2013 рр., що також є позитивною тенденцією.

З метою оцінювання експортної орієнтації та імпоротної залежності ринку торговельного обладнання розрахуємо місткість досліджуваного ринку та визначимо частку експорту, імпорту та власного виробництва в загальному обсягу ринку торговельного обладнання. Існує декілька способів розрахунку місткості ринку. У цьому випадку, при визначенні місткості ринку торговельного обладнання доцільно враховувати показники внутрішнього виробництва торговельного обладнання ( $B$ ), показники експорту ( $EX$ ) та

імпорту (*IM*) устаткування, а також залишок запасів устаткування на кінець періоду (3).

$$M = B + IM - EX - 3 \quad (5.1)$$

Оскільки, за даними проведеного дослідження, обсяги виробництва та реалізації торговельного обладнання у 2012–2016 рр. суттєво не відрізнялися, при розрахунку місткості ринку будемо використовувати припущення, що вся продукція, що виготовляється на ринку торговельного обладнання, реалізується повністю, тому сума залишків на кінець періоду рівна нулю. Обрахунок місткості ринку торговельного обладнання представлено в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

**Обрахунок місткості ринку торговельного обладнання  
у 2012–2016 роках\***

Показник	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Виробництво торгового холодильного обладнання, млн грн.	1 411,3	1 500,9	638,4	1 230,8	1 634,7
Імпорт холодильного обладнання, млн дол.	150,9	168,7	85,1	48,6	67,2
Експорт холодильного обладнання, млн дол.	38,9	31,0	66,3	20,5	19,8
<b>Середньорічний курс за даними НБУ, грн/дол</b>	<b>7,99</b>	<b>7,99</b>	<b>11,89</b>	<b>21,84</b>	<b>25,55</b>
Місткість ринку холодильного обладнання, млн грн	2 306,1	2 601,1	862,7	1 845,4	2 845,6
Виробництво торгових меблів, млн грн	1 227,0	1 104,7	1 466,1	2 499,6	2 288,9
Імпорт торгових меблів, млн дол.	50,4	45,1	26,1	11,3	15,2
Експорт торгових меблів, млн дол.	38,0	45,9	46,6	30,7	28,9
Місткість ринку торгових меблів, млн грн	1 326,1	1 098,3	1 222,7	2 075,8	1 936,8
Виробництво вагового обладнання, млн грн	49,1	92,9	64,7	121,5	137,0
Імпорт вагового обладнання, млн дол.	6,0	7,4	6,2	5,1	6,9
Експорт вагового обладнання, млн дол.	1,9	1,5	1,3	0,6	0,8
Місткість ринку вагового обладнання, млн грн	81,9	140,0	122,7	218,6	293,5
Виробництво електронного та іншого торговельного обладнання, млн грн	216,6	213,1	143,6	307,6	338,6

*Продовження табл. 5.10*

1	2	3	4	5	6
Імпорт електронного та ін. торговельного обладнання, млн дол.	53,4	77,8	47,1	31,8	43,1
Експорт електронного та іншого торговельного обладнання, млн дол.	11,2	9,3	11,5	4,7	4,8
Місткість ринку електронного та іншого торговельного обладнання, млн грн	553,8	760,5	567,0	901,2	1318,3
Загальна місткість ринку торговельного обладнання, млн грн	4 267,8	4 599,8	2 775,1	5 041,0	6 394,3
Темпи зростання місткості ринку, %	-	7,8	-39,8	81,7	26,8

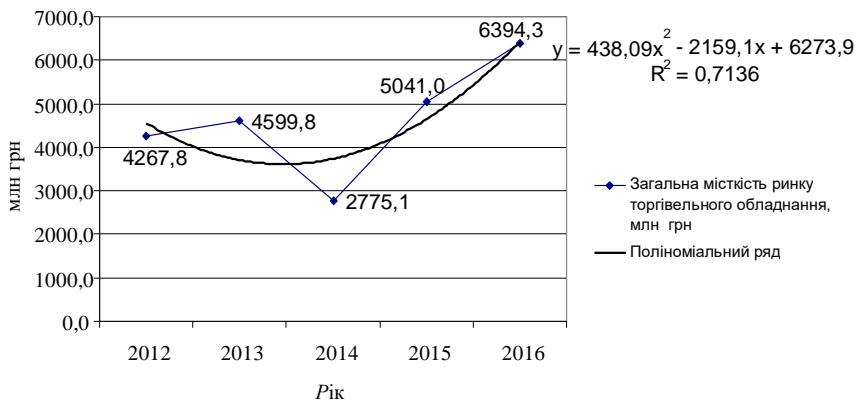
*\* розраховано авторами підрозділу за [4; 5]*

Отримані результати свідчать про зростання місткості ринку торговельного обладнання у 2012–2016 рр., що, безумовно, є позитивною тенденцією на ринку торговельного обладнання. Винятком був лише 2014 р., в якому відбулося зменшення обсягу ринку торговельного обладнання майже удвічі. Аналогічна ситуація спостерігалася в сегменті холодильного, вагового, електронного та іншого торговельного обладнання. Однак динаміка місткості ринку сектору торгових меблів у окресленому періоді була нестабільною: після зниження даного показника у 2013 р. відбулося зростання місткості ринку у 2014 та 2015 рр. на 11,3 % та 69,8 % відповідно, після чого спостерігалось незначне зменшення місткості ринку у 2016 р. до рівня 1 936,8 млн грн.

За отриманими даними побудуємо динамічний ряд, який характеризує зміну місткості ринку торговельного обладнання в 2012–2016 рр., а також лінію тренду, що описує темпи зростання окресленого ринку (рис. 5.6). За лінією тренду, використовуючи метод аналітичного вирівнювання рядів динаміки, спрогнозуємо місткість ринку торговельного обладнання в 2017–2018 рр., яка становитиме 9 090,5 млн грн та 12 626,6 млн грн відповідно.

Для прогнозової оцінки місткості ринку у майбутніх періодах можна використовувати також метод екстраполяції, використовуючи темп приросту ринку за 2016-й р. (26,8 %) або із застосуванням середнього показника темпу приросту ринку за досліджуванний період (19,2 %). Таким чином, у 2017–2018 рр. передбачається зростання місткості ринку до рівня 8 708,0 млн грн та 10 281,0 млн

грн, відповідно на основі темпу приросту 2016 р., або до рівня 7 622,0 млн грн та 9085,4 млн грн, відповідно, розраховані на основі середнього показника темпу приросту ринку.



**Рис. 5.6. Визначення тенденції розвитку місткості ринку торговельного обладнання (побудовано авторами підрозділу за [5])**

З метою оцінки залежності ринку торговельного обладнання від імпорту, а також його здатності задовольняти внутрішні і зовнішні потреби, розрахуємо частку імпорту, експорту та власного виробництва основних груп торговельного обладнання в загальному обсязі ринку (табл. 5.11).

*Таблиця 5.11*

**Визначення експортної орієнтації та імпортної залежності ринку торговельного обладнання у 2012–2016 роках\***

Показник	Частка в загальному обсязі ринку, %				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Виробництво торгового холодильного обладнання	61,2	57,7	74,0	66,7	57,4
Імпорт холодильного обладнання	52,3	51,8	117,3	57,5	60,3
Експорт холодильного обладнання	13,5	9,5	91,3	24,2	17,7
Виробництво торгових меблів	92,5	100,6	119,9	120,4	118,2



*Продовження табл. 5.11*

1	2	3	4	5	6
Імпорт торгових меблів	30,3	32,8	25,4	11,9	20,0
Експорт торгових меблів	22,9	33,4	45,3	32,3	38,2
Виробництво вагового обладнання	60,0	66,4	52,7	55,6	46,7
Імпорт вагового обладнання	58,9	42,1	60,3	50,8	60,1
Експорт вагового обладнання	18,8	8,5	13,0	6,4	6,8
Виробництво електронного та іншого торговельного обладнання	39,1	28,0	25,3	34,1	25,7
Імпорт електронного та іншого торговельного обладнання	77,1	81,8	98,8	77,2	83,6
Експорт електронного та іншого торговельного обладнання	16,2	9,8	24,1	11,3	9,3

*\* розраховано авторами підрозділу за [5]*

Як видно з табл. 5.11, потреби внутрішнього ринку у холодильному обладнанні у 2016 р. на 60,3 % задовольнялися через імпорт і на 39,7 % – через власне виробництво, решта 17,7 % виготовленого в Україні холодильного обладнання спрямовувались на експорт. Схожа ситуація спостерігалася у секторі вагового, електронного та іншого торговельного обладнання: потреби внутрішнього ринку у ваговому обладнанні на 60,1 % задовольнялись через імпорт і на 39,9 % за рахунок внутрішнього виробництва, решта 6,8 % вітчизняного вагового обладнання експортувалось за кордон; 83,6 % потреб вітчизняного ринку електронного та іншого торговельного обладнання забезпечувалось через імпорт і лише 16,4 % покривалось завдяки внутрішньому виробництву, ще 9,3 % електронного та іншого торговельного обладнання спрямовувалося за кордон.

Тобто ринок холодильного та вагового обладнання більш ніж на половину залежний від імпорту, а ринок електронного та іншого торговельного обладнання майже повністю (більш ніж на 80 %) залежить від імпорту. Це, з одного боку, свідчить про низьку конкурентоспроможність промислової продукції цих секторів вітчизняної економіки, а з іншого – про значні перспективи росту ринку через покращення якості торговельного обладнання та витіснення імпортерів. Протилежна ситуація спостерігалась на ринку стелажного обладнання. Це єдиний сегмент ринку торговельного

обладнання, який не лише майже повністю покриває потреби внутрішнього ринку в торгових меблях (80 % за результатами 2016 р.), але й займає високі конкурентні позиції на світовому ринку, про що свідчать обсяги експорту на рівні 38,2 %. Лише 20 % вітчизняної потреби в стеляжному торговельному обладнанні забезпечуються через імпорт. Аналогічна ситуація спостерігалася у всьому досліджуваному періоді з незначними відхиленнями.

Аналізуючи географічну структуру експорту-імпорту торговельного обладнання, потрібно відмітити, що торговельне обладнання вітчизняного виробництва у 2012–2016 рр. експортувалось переважно в країни СНД (Російська Федерація, Білорусь, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан та ін.), країни Європи, зокрема в Німеччину, Латвію, Литву, Чехію, Польщу, Болгарію, Словаччину, Румунію, Хорватію, а також в країни Азії (Грузія, Ізраїль). Імпорт торговельного обладнання у досліджуваному періоді здійснювався переважно з країн Європи (Польща, Німеччина, Болгарія, Італія, Румунія, Сербія, Австрія, Данія), Азії (Китай, Грузія, Південна Корея) та країн СНД (Російська Федерація, Білорусь). Особливої уваги заслуговує сектор стеляжного торговельного обладнання, що завоювало стійкі конкурентні позиції на ринку Центральної і Східної Європи і експортується до більш ніж 60 країн світу.

Важливим аспектом аналізу основних тенденцій розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання, є дослідження конкурентного середовища. Проаналізувавши конкурентну ситуацію на окресленому ринку, потрібно відмітити, що практично у кожному сегменті сформувались лідери галузі, які займають найбільші частки ринку, а також є лідерами у впровадженні інновацій у сфері торговельного обладнання. До них варто віднести зокрема: СП ТОВ Модерн-Експо, що є безперечним лідером на ринку стеляжного обладнання та поступово освоює ринок холодильного обладнання; «Айсберг» Лтд., ТОВ «Праймхолод», ПАТ «Росс» – у холодильному обладнанні; НВП «Техноваги», ТОВ «Кіровоградський завод вагодозуючого обладнання», ТОВ НВП «Промприлад» – у ваговому обладнанні; ТОВ «ЕлоПак», асоціація «ВерПак», НВП Техноваги» – у виробництві фасувально-пакува-

льного обладнання. Ці підприємства володіють сучасними технологіями та системами покращення якості, новітнім обладнанням, регулярно впроваджують інновації, що дозволило їм завоювати та утримувати лідерство на ринку протягом багатьох років.

На ринку торговельного обладнання функціонує також значна кількість невеликих виробників, однак їхня частка у загальному обсязі виробництва торговельного обладнання є відносно незначною і вони не складають істотної конкуренції лідерам сектору.

Досліджуючи ринок торговельного обладнання, потрібно відмітити, що рушійною силою розвитку цього ринку були і є інновації. Саме завдяки інноваціям ринок торговельного обладнання був сформований та розвивається швидкими темпами разом із розвитком світової і вітчизняної торгівлі. Зважаючи на це, одним із найбільш важливих напрямків оцінювання ринку торговельного обладнання є аналіз інновацій.

Як показало дослідження, інновації у сфері торговельного обладнання спрямовані, передусім, на зниження енергоспоживання, заощадження часу споживачів на здійснення покупок, покращення ергономічних та естетичних характеристик торговельних закладів, підвищення продуктивності праці персоналу, покращення системи охорони тощо. Вони впроваджуються за такими основними напрямками (відповідно до типології торговельного обладнання), як: холодильне обладнання; виробництво торгових меблів; у виробництві вагового обладнання; у виробництві електронного, контрольно-касового та фасувально-пакувального устаткування.

До числа енергозберігаючих технологій, які використовуються у сучасних моделях холодильного обладнання відносяться такі як: системи рекуперації тепла (теплота перегріву від компресора використовується для нагріву теплоносія: води, повітря); заміна електронних регулюючих клапанів механічними, застосування енергозберігаючих вентиляторів, енергозберігаючих та світлодіодних підсвіток, частотних перетворювачів на компресорах та повітряних конденсаторах, а також холодильних установок на вуглекислотні [2].

Потрібно відмітити, що одним із найважливіших напрямів упровадження інновацій у сфері холодильного обладнання є перехід від обладнання на основі HFC (гідрофлуоровуглець) до холодильних установок на основі CO<sub>2</sub>, тобто вуглекислого газу. Це пов'язано з тим, що гідрофлуоровуглець є потужним парниковим газом із потенціалом глобального потепління (ППГ), який у сотні та тисячі разів перевищує ППГ вуглекислого газу. Наслідком використання торговельного та іншого обладнання через гідрофлуоровуглець стало значне збільшення викидів парникових газів і, як наслідок, прискорення темпів глобального потепління. Тому сучасні виробники торговельного обладнання поступово освоюють виробництво холодильного обладнання через гідрокарбон та діоксид карбону. Зовнішній вигляд таких холодильних установок не відрізняється від традиційних, однак вони значно знижують викиди парникових газів у атмосферу, а також знижують споживання електроенергії до 20 %.

До інновацій у виробництві торгових меблів відносяться зміни дизайну торгових меблів, використання досконаліших конструкцій та матеріалів тощо.

Серед інновацій у виробництві електронного та контрольно-касового устаткування є термінали самообслуговування, зважування товарів у прикасовій зоні, інновації у програмному забезпеченні тощо.

Основною тенденцією упровадження інновацій у фасувально-пакувальному обладнанні є використання екологічно чистої тари та упаковки зі скла і паперу замість поліетилену і пластику.

Підсумовуючи викладене, потрібно зазначити, що для ринку торговельного обладнання в Україні характерні такі тенденції:

- основні тенденції на ринку торговельного обладнання є дзеркальним відображенням розвитку ринку рітейлу;

- попит на торговельне обладнання на внутрішньому ринку відповідає пропозиції, про що свідчать невеликі відхилення між обсягами виробництва і реалізації основних груп торговельного обладнання;

- ціни на основні види торговельного обладнання в Україні за останні роки зросли майже вдвічі, однак через зростання курсу валют щодо гривні, ціни на імпортне торговельне обладнання виро-

сли ще більше. За словами експертів, імпордне торговельне обладнання залишається дорожчим за вітчизняне у середньому на 20–45 %, з іншого боку – продукція окремих вітчизняних виробників досить успішно конкурує із зарубіжними, причому на внутрішньому та на зовнішньому ринках;

– більшість сегментів ринку торговельного обладнання залежать від імпорту, винятком є лише ринок стелажного торговельного обладнання, внутрішні потреби в якому, за цими дослідженнями, на 80 % задовольняється через вітчизняне виробництво, і лише 20 % – через імпорт;

– аналіз конкурентної ситуації показав, що на ринку торговельного обладнання сформувались стійкі лідери у кожному із сегментів, продукція яких користується попитом як на вітчизняному, так і на світовому ринку;

– інновації у виробництві торговельного обладнання спрямовані переважно на впровадження енергозберігаючих технологій, заощадження часу споживачів на здійснення покупок, покращення ергономічних та естетичних характеристик торговельних закладів, підвищення продуктивності праці персоналу тощо.

У перспективі, за твердженням експертів, ринок торговельного обладнання стабілізується разом з оптимізацією ринку роздрібно-мережевої торгівлі. На ринку буде домінувати національний товаровиробник. Окрім цього, при зростанні конкуренції між мережевими операторами на ринку роздрібно-торгівлі будуть впроваджуватись інноваційні рішення для збільшення кількості покупців.

### Список використаних джерел

1. Global Powers of Retailing 2017. The art and science of customers (2017). Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 48.
2. Валеева Ю.С. Роль инноваций в деятельности торговых предприятий / Ю.С. Валеева // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 3. – С. 118–125.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – 5-е европейское изд. – Москва : Вильямс, 2015. – 752 с.
4. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=7693080](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080).
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Старостіна А. О. Міжнародні маркетингові дослідження та управління ризиками – важливі чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 26. – С. 14–26.

7. Федорченко А. В. Сучасні виклики розвитку теорії маркетингу і маркетингових досліджень / А. В. Федорченко // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей IX Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Суми, 24–25 верес. 2015 р. – Суми : ФОП Ткачов О. О., 2015. – С. 185–187.

### **5.3. Внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності**

Сьогодні є загальновизнаним, що саме інноваційний розвиток є економіко формуючим процесом. Він є у всіх розвинутих країнах світу як чинником та наслідок їхнього економічного піднесення. Його ефективність обумовлена змістом відповідних інноваційних напрямів, які задовольняють потреби динамічного розвитку економіки.

Інноваційна діяльність, поряд з інвестиціями та факторами виробництва, належить до основних структурних джерел економічного зростання. Інноваційна діяльність є самостійним видом діяльності підприємства, пов'язаним із управлінням процесами відновлення всіх об'єктів господарювання в ринковій економіці.

Переваги інноваційного фактору в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сьогодні є очевидними. Підприємства, що самостійно здійснюють інноваційною діяльністю, мають перевагу, оскільки вони не залежать від провідних фірм, які під гаслом експорту нових технологій насправді передають морально застарілі розробки.

Інноваційній діяльності передуює процес зародження ідеї, яка потім поступово трансформується в інновацію. Ідея інноваційного продукту виникає при фундаментальних дослідженнях. Генерувати ідею певних інновацій можуть безпосередньо споживачі інноваційної продукції через проведення соціологічних опитувань та виявлення потреб споживачів. Відомо, що приблизно 10% ідей та проведених відповідних фундаментальних досліджень втілюються у реальний інноваційний продукт. Це спричинено низкою факторів.

Отже, одним із чинників, які стримують інноваційну діяльність, є недостатній розвиток комунікативних зв'язків між виробниками, ринком науково-технічної продукції та споживачами інноваційних продуктів.

Відбір інноваційних ідей передбачає визначення потенційного економічного ефекту, який отримає підприємство через упровадження інноваційного продукту у виробництво та його подальшу реалізацію. Саме на цьому етапі значна кількість ідей відсіюється, зважаючи на значний термін окупності, низький або ж відсутній економічний ефект, низку інших чинників.

Серед усіх ресурсів основним є наявність відповідних фінансових ресурсів, оскільки часто відсутність належного фінансування призводить до того, що інноваційні ідеї так і не знаходять практичної реалізації. Усі фінансові ресурси, які підприємство використовує для інноваційної діяльності, поділяють на власні, залучені та позичені.

Для більшості вітчизняних підприємств саме залучені фінансові ресурси є найбільш цікавими й бажаними, зважаючи на відсутність власних коштів та високі відсоткові ставки за позиченими фінансовими ресурсами.

Отже, на цьому етапі суттєвою перешкодою для здійснення інноваційної діяльності підприємств є відсутність необхідного обсягу ресурсів, передусім фінансових. Більшість інвесторів досить негативно сприймають інвестування в інноваційну діяльність, навіть за наявності обґрунтованих планових розрахунків очікуваного економічного ефекту.

У зв'язку із цим, важливим є пошук внутрішніх джерел активізації інноваційної діяльності.

Досить часто, говорячи про інноваційну діяльність, працівники асоціюють її з новими продуктами, товарами. Разом із тим, інновацією є не лише новий продукт, але й [5]:

- впровадження нового методу виробництва;
- освоєння нового ринку збуту;
- отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів;
- проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного положення.

Саме тому, вітчизняні підприємства зосереджують увагу на нематеріальній складовій: нових ринках збуту, нових методах продажу, удосконаленні організаційної структури.

До внутрішніх джерел активізації інноваційної діяльності, у першу чергу, відносять належний рівень стратегічного планування

та управління. Р. Каплан та Д. Нортон зазначають, що в 70 % підприємства отримують проблеми, які пов'язані не із поганою стратегією, а із невдалою її реалізацією [12]. Саме тому досить важливим є не лише процес формування, але й управління реалізацією стратегії.

Особливе значення стратегічне управління має для інноваційної діяльності. Це зумовлює формування інноваційної стратегії, яка є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання. Для кожного підприємства необхідним є формування індивідуальної стратегії. Вибір стратегії, у першу чергу, залежатиме від рівня інноваційності продукції, виду інновації, який впроваджує підприємство.

Виділяють підходи до етапів реалізації інноваційної стратегії [4; 7; 8; 11]:

- формування цілей і завдань інноваційної діяльності;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування через роудмепінгу;
- визначення необхідного обсягу ресурсів на інноваційну діяльність підприємства;
- контроль за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності;
- визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства.

Загалом вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які у загальному вигляді мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Основним критерієм вибору стратегій розвитку підприємств є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, СВОТ-аналіз, система збалансованих показників. Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель СВОТ-аналізу, перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє через дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрями майбутнього розвитку, а також можливі загрози.



Оскільки інноваційна діяльність є підпорядкованою операційній, важливим є визначення впливу інноваційної стратегії на економічний розвиток підприємства та, за необхідності, коригування певного етапу інноваційної стратегії.

Вітчизняним підприємствам корисно запровадити у свою господарську діяльність цей підхід, оскільки він створює можливості формувати різноманітних напрямів розвитку інноваційної діяльності згідно обставин.

Фінансові менеджери підприємства мають декілька варіантів реалізації інноваційної стратегії – від найбільш оптимістичного до песимістичного та вчасно коригують її реалізацію щодо зовнішніх умов. На сьогодні в Україні частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю є низькою. Проте є частка підприємств, які активно використовують стратегічне інноваційне планування.

Компанії США на сучасному етапі розвитку використовують такий метод планування та прогнозування діяльності як стратегічні карти або ж роудмепінг, який в перекладі з англійської мови означає рух по дорожній карті. Роудмепінг передбачає побудову так званих «дорожніх мап» – маршрутів розвитку компанії в майбутньому за основними сферами діяльності, зокрема такими як: ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина тощо [2]. Етапи побудови стратегічної карти відповідають відповідним етапам стратегії і тісно переплетені. Тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій.

Особливістю і вигодою стратегічної карти є використання основи, яка структурована у часі (і часто графічної) для розробки, подання та передачі стратегічних планів через еволюцію і розвиток технології, продуктів і ринків. Отже, введення дорожньої карти до процесу формування інноваційної стратегії сприятиме підвищенню рівня її гнучкості та здатності більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

При цьому, підприємствам недоцільно використовувати метод бенчмаркінгу, який сприяє універсалізації, а не індивідуальності. Такої думки дотримується М. Портер, який зазначає, що чим більше підприємства займаються бенчмаркінгом, тим більш подібними вони стають, а конкуренція перетворюється на змагання

ідентичних способів, і жодне з підприємств не є спроможним перемогти [14].

Формування стратегії та розробка стратегічних карт, системи збалансованих показників визначає необхідний обсяг ресурсів на інноваційну діяльність підприємства. При цьому, підприємство може сформулювати декілька варіантів фінансування інноваційної діяльності щодо варіантів економічного розвитку та виду прогнозованих інновацій.

Не менш важливим є процес контролю за реалізацією інноваційної стратегії та коригування за необхідності.

Серед інновацій для підприємств щодо підвищення прибутковості доречним є використання й таких – як маркетингові. Маркетингові інновації передбачають використання інновацій у маркетингу в процесі створення та розповсюдження товарів. Перше фундаментальне дослідження у цьому напрямі здійснене Теодором Левіттом, який у 1962 р. вивчав можливості зростання та отримання прибутку через маркетингову інновацію [3]. Т. Левітт вказував на недооцінку маркетингових інновацій, наголошував на значенні нових маркетингових методів для розвитку бізнесу і вперше висунув концепцію «marketing R&D» – досліджень і розробок у маркетинговій сфері.

Дослідження більше ніж 700 німецьких компаній показало, що маркетингові та технологічні інновації не тільки є комплементарними, але й у певних випадках можуть замінювати одна одну, тобто розглядаються як субститути [1]. Тому, зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів для впровадження технологічних інновацій, одним із перспективних напрямів підвищення рівня рентабельності вітчизняних підприємств є маркетингова інновація.

Досить важливим є використання прибутку задля підвищення рівня інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств. Загальновизнаним є той факт, що капітальні вкладення в працівника є такими ж прибутковими, як і інвестиції у будь-який інший чинник виробництва. Під людським капіталом зазвичай розуміється сукупність знань, практичних навичок, творчих здібностей, які сприяють результатам його діяльності [4]. В економічно розвинених

країнах стратегічним фактором економічного розвитку виступають саме інтелектуальні фактори економічного зростання у вигляді інноваційного капіталу, інтелектуального продукту.

Перевагою інтелектуального капіталу є те, що він є ексклюзивним та має високу додану вартість порівняно із іншими ресурсами, які є у розпорядженні підприємства.

Тому менеджменту підприємств варто звернути увагу не лише на рівень освіти працівників, але й їхню креативність та здатність до нестандартного мислення. З цією метою досить корисним є проведення регулярних тренінгів, навчань, стажувань, колективних мозкових штурмів тощо.

Огляд літературних джерел [6; 9; 10; 15; 16] показав, що у західній практиці менеджменту виділяють матеріальні та моральні методи стимулювання інноваційної діяльності прямої та непрямой дії.

Методи прямої дії передусім враховують комерційний результат нововведень, а їхньою основою є частка додаткового прибутку організації від впровадження новації, яка збільшує винагороду працівника.

Методи непрямой дії мають різне призначення. Вони є засобом мінімізації податкового навантаження організації (пільгове придбання акцій, оплата участі в наукових конференціях тощо), підвищують соціальний статус працівника, задовольняють певні моральні потреби тощо.

Методи стимулювання інноваційної діяльності прямої і непрямой дії відрізняються мотиваційним навантаженням:

- методи прямої дії є вагомими стимулами для працівників, які продають інновації;
- методи непрямой дії формують сприятливе для інноваційної діяльності середовище.

Мотивування до інноваційних рішень питань, які перманентно виникають у процесі операційної діяльності, розробки інноваційних продуктів, впровадження інноваційного маркетингу є можливим без залучення значного обсягу фінансових ресурсів за умови ефективного управління та впровадження в діяльність підприємства передових методів керівництва та планування.

Крім того, для збільшення ефективної роботи кадрів та зростання кадрового потенціалу, вітчизняним підприємствам слід використовувати п'ять кроків японської філософії «Кайдзен» – «5 S», які включають 5 ключових елементів [13]:

- Seiri – акуратність;
- Seiton – порядок;
- Seiso – чистота;
- Seiketsu – стандартизація;
- Shitsuke – дисципліна.

Важливою складовою у японській методиці «Кайдзен» є принцип «однієї хвилини», суть якого полягає в тому, що працівник займається певною справою рівно одну хвилину, щодня в один і той же час. Оскільки одна хвилина часу – це зовсім мало, то виконання певної хвилинної щоденної справи є можливим для будь-якого працівника. Поступово цей час збільшується. Використання цього методу сприятиме підвищенню практичних навичок працівників.

Мотивування інноваційних рішень, які перманентно виникають в операційній діяльності, розробці інноваційних продуктів, упровадженні інноваційного маркетингу є можливим без залучення значного обсягу фінансових ресурсів за умови ефективного управління та впровадження в діяльність підприємства передових методів керівництва та планування. При цьому використовують Scrum-метод, перевагами якого є швидкість запуску будь-якого проекту навіть за умов мінімального бюджету та можливість використання продукту, отриманого після закінчення кожного етапу (спринту). На кожному окремому етапі виходить готовий до вживання продукт, який щоразу модернізується. Це дозволяє швидко підлаштовуватись під зміни зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговує фінансування інноваційних проєктів, спрямованих на енергозбереження. Питання енергозбереження є актуальним як на рівні України, так і за її межами. Загально визнано, що економіка, яка характеризується неймовірно високим рівнем ресурсо- та енергозатрат своєї продукції, що властиво для України, навіть без впливу інших зовнішніх факторів приречена на поступове вичерпання резервів екстенсивного зростання і подальше збільшення загроз економічної депресії [9].

Загалом енергозбереження на підприємстві впроваджується за різними напрямками:

- використання енергоефективного технологічного обладнання;

- впровадження енергозберігаючих розробок запропонованих за результатами енергоаудиту;

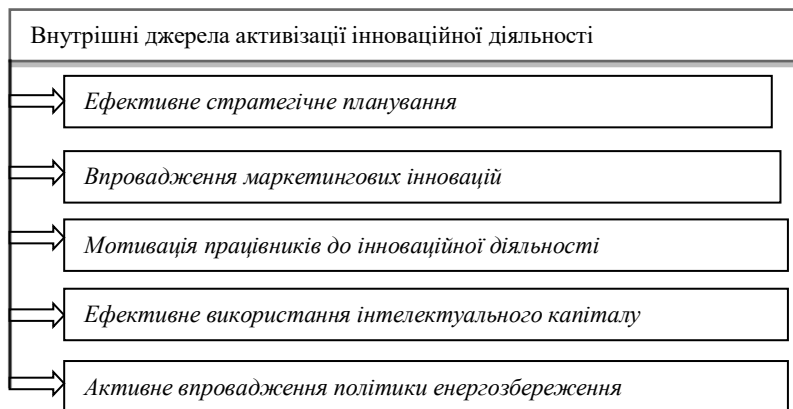
- термомодернізація будівель, споруд, які безпосередньо належать підприємству;

- використання сучасних підходів до генерації тепла, теплопостачання та опалення будівель і споруд, які сприятимуть скороченню витрат на енергетичні ресурси.

Впровадженню цих заходів передують проведення аудиту, метою якого є пошук напрямів неефективного використання ресурсів, напрямів економії ресурсів. При цьому підприємство, впроваджуючи енергозберігаючі технології, використовує як вітчизняні, так і світові розробки, власні і запозичені.

Сучасний стан розвитку НТП уможливорює застосування інновації у сфері використання альтернативних і відновлювальних джерел енергії для потреб малих і великих підприємств. Незважаючи на те, що промислові підприємства є енергоємними, а у виробництві використовуються первинні енергоносії, значна частка допоміжних і технологічних процесів переведена на використання нетрадиційних джерел енергії. Фінансування витрат щодо економії енергетичних ресурсів здійснюється з власних коштів підприємств, державних цільових програм, коштів міжнародних інвесторів.

Отже, через систематизацію підходів виділено внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності (рис. 5.7). До них належать: ефективне стратегічне планування, мотивація працівників до інноваційної діяльності, активне впровадження політики енергозбереження. Ефективне мотивування працівників підвищує ефективність інноваційної діяльності, що, у кінцевому підсумку, призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вітчизняним підприємствам слід активно впроваджувати стимулюючі заходи непрямої дії матеріального та нематеріального характеру, використовувати методи японської системи управління.



**Рис. 5.7. Внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності** (сформовано автором підрозділу за [1–16])

Визначено, що вітчизняні підприємства приділяють важливу увагу такій внутрішній складовій, як стратегічне управління та активна політика енергозбереження.

### Список використаних джерел

1. Bhargava, M., Chatterjee, R., Grimple, C., & Sofka, W. (2011). Marketing Innovation and R&D Capabilities – More Than One Way to Innovation Success? Retrieved from [http://iri.jrc.ec.europa.eu/concord-2011/papers/Bhargava\\_Mukesh.pdf](http://iri.jrc.ec.europa.eu/concord-2011/papers/Bhargava_Mukesh.pdf).
2. Dissel, M. (2010). Value roadmapping. *Research Technology Management*, 6, 28–30.
3. Levitt, T. (1962). *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profits and Growth*. New York: McGraw Hill.
4. Ofori, D., & Atiogbe, E. (2011). Strategic planning in public universities: a developing country perspective. *Business and Management Review*, Vol. 1 (7), 68 – 85.
5. Schumpeter, J. A. (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.) : Transaction Publishers.
6. Венс Е. Ілон Маск Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє / Е. Венс. – Київ : ТАО, 2015. – 416 с.
7. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу / М. П. Денисенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 15–19.

8. Джеджула В. В. Особливості формування інноваційної стратегії вітчизняними підприємствами / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова // Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств : колективна монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук, Марія Фіс. – Дніпро : Пороги, 2017. – С. 33–42.
9. Джеджула В. В. Формування мотивації працівників промислових підприємств до впровадження інновацій / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова // Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ : колективна монографія / за ред. О. О. Непочатенко. – Умань : Видавель «Сочінський», 2015. – С. 199–205.
10. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 78–83.
11. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбка // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99–103.
12. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
13. Масаакі І. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній / Імаі Масаакі. – Київ : Альпіна Бізнес Букс. – 2007. – 276 с.
14. Портер Майкл Э. Конкуренция / Э.М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс. – 2005. – 608 с.
15. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [Діба М. І., Юркевич О. М., Майорова Т. В., Власова І. В. та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М. І. Діби і к.е.н., доц. О. М. Юркевич. – Київ : КНЕУ, 2013. – 425 с.
16. Шульц Г. Історія Starbucks. Все почалося з чашки кави.../ Г. Шульц, Д. Гордон. – Київ : Наш формат, 2017. – 408 с

#### **5.4. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств**

Необхідною умовою ефективного функціонування промислових підприємств є інноваційний розвиток. Через поліпшення використання виробничих потужностей, запровадження новітніх технологій, виробництва нових видів продукції та зниження їхньої матеріаломісткості, економічного витрачання всіх видів ресурсів, підготовки персоналу до інноваційних змін, перед вітчизняними підприємствами постало завдання нарощення кількості робочих місць для населення, забезпечення вітчизняних та закордонних споживачів високоякісною продукцією.

Огляд сучасної вітчизняної та зарубіжної економічної літератури дає підстави стверджувати, що сьогодні не розкрита детальна

класифікація факторів, які впливають на рівень інноваційного розвитку як загалом у економіці, так і на промислових підприємствах.

Відповідно до досліджень Л. І. Федулової [8, с. 332], «на здійснення інноваційних заходів на промислових підприємствах у складних умовах сучасної економічної ситуації в державі впливає цілий комплекс як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. З позицій системного підходу такі чинники можна згрупувати так: техніко-економічні, організаційно-управлінські, регуляторні, соціально-психологічні, інформаційно-комунікаційні».

Аналіз літературних джерел [1; 4; 5] згрупував фактори впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства за ознакою середовища впливу на дві групи: фактори, які діють на підприємстві (фактори внутрішнього середовища), та ті, що діють поза підприємством (фактори зовнішнього середовища). Отже, з огляду на це, пропонуємо виділяти внутрішні та зовнішні фактори впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства. Проведений аналіз літературних джерел [1; 4; 5; 6; 7; 8; 9] для промислових підприємств дозволяє виділити такі три блоки зовнішніх факторів впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства:

– державне регулювання інноваційної діяльності (вдосконалення інноваційного законодавства, податкове регулювання, здійснення сприятливої антимонопольної та амортизаційної політики, кредитна політика, сприяння розвитку інноваційної інфраструктури, законодавче регулювання сфери передачі технологій, здійснення заходів на підтримку трансферу технологій, захист вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок, охорона інтелектуальної власності);

– загальна економіко-політична ситуація в країні (рівень стабільності в політиці та в законодавчій базі, стабільність фінансової та банківської систем, рівень доходів населення, рівень інформованості суспільства, темпи розвитку інфляції в країні, ступінь розвитку ринку інтелектуальної власності в країні, рівень залучення та передачі технологій, динаміка патентування у країні та за кордоном, динаміка технологічних змін в економіці та рівень розвитку ринку технологій);



– загальний стан світового ринку інновацій та технологій (глобалізація економіки, зростання кількості конкурентів на світовому ринку і активізація їх діяльності, розвиток нових технологій, діяльність міжнародних організацій, діяльність транснаціональних корпорацій, світові економічні кризи, обсяги імпорту технологій у країну, частка країни на світовому ринку технологій).

Аналіз стану промислових підприємств засвідчує, що окрім факторів зовнішнього середовища існує значна кількість стримуючих інноваційний розвиток факторів на рівні підприємства.

Фактори, що впливають на інтенсивність інноваційного процесу всередині підприємства, слід згрупувати так:

– виробничі (стан основних засобів, їхній фізичний та моральний знос, інтенсивність оновлення обладнання та продукції, наявність сучасного устаткування, наявність передових виробничих технологій, максимальне використання можливостей існуючої технології щодо розвитку продукту та диверсифікації виробництва, тривалість процесу освоєння нової продукції);

– фінансово-інвестиційні (наявність власних фінансових ресурсів, платоспроможність підприємства, репутація підприємства перед кредитними установами, інноваційна спрямованість інвестицій, можливість фінансування маркетингових робіт, реклами та популяризації нововведень);

– маркетингові (прибутковість нових товарів на ринку, конкурентоспроможність технологій підприємства на ринках, частка збільшення ринків внаслідок упровадження інновацій, частка витрат на маркетингові дослідження та рекламу нової продукції, рівень реалізації інноваційної продукції на ринках);

– кадрові (забезпечення безперервного навчання менеджерів та спеціалістів, опір інноваціям з боку працівників, наявність кадрів високої кваліфікації, можливість творчої самореалізації працівників, заохочення ініціативності працівників щодо створення інноваційної продукції);

– наукові (наявність та рівень наукової бази на підприємстві, проведення комплексу науково-дослідних робіт та фундаментальних досліджень, упровадження у виробництво наукових розробок та досягнень, рівень наукової обізнаності працівників, кількість

працівників, зайнятих у науково-дослідному відділі підприємства, обсяг витрат на наукові розробки та дослідження);

– технологічні (розробка технологічних новацій, виробництво інноваційної продукції та її просування на ринку, обмін передовими технологіями, кількість та обсяг доступних технологічних ресурсів, впроваджених у виробництво технологічних процесів, ефективність використання трансферно-технологічної політики).

Значний вплив на інноваційний розвиток промислових підприємств мають такі фактори: відсутність центрів надання послуг щодо підвищення кваліфікації менеджерів із інновацій; недостатній рівень обізнаності наукового персоналу та часткові перешкоди щодо створення інноваційних розробок та продуктів; відсутність коштів у підприємств на підготовку персоналу належним чином; низький рівень захищеності результатів наукової діяльності.

З метою визначення факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств, виокремимо ті, що блокують, підтримують та стимулюють інновації на підприємстві.

Як видно з табл. 5.12, сприятливими є фактори, що підтримують привабливість атмосфери для виконання творчих процесів, орієнтовані на задоволення соціальних потреб та психоемоційного стану працівників, а також забезпечують належне фінансування інноваційних розробок.

Окрім наведених вище факторів, що впливають на рівень інноваційного розвитку промислових підприємств, варто додати ще такі: часткова невідповідність організаційної структури управління системі цілей підприємства і завданням щодо забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу; стиль керівництва, який тісно пов'язаний із соціально-психологічним кліматом на підприємстві, а також із морально-етичними нормами діяльності керівників; усвідомлення керівниками потреби у застосуванні регулюючих заходів управління на підприємстві, а також особиста зацікавленість керівників у проведенні ефективної інноваційної політики на підприємстві.

Отже, на промислових підприємствах необхідно концентрувати увагу на факторах, які впливають на рівень інноваційного розвитку та пошук шляхів вирішення проблем, пов'язаних зі спадом прибутку.

Таблиця 5.12

**Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства\***

Фактори, що блокують інноваційний розвиток	Фактори, що підтримують інноваційний розвиток	Фактори, що стимулюють інноваційний розвиток
Недовіра менеджерів до запропонованих зі сторони підлеглих нових ідей	Надання необхідної свободи при розробці нововведення	Підтримка прагнення працівників постійно навчатися і підвищувати кваліфікацію
Необхідність узгоджень щодо нових ідей	Забезпечення новаторів необхідними ресурсами й устаткуванням	Посилення в системі освіти спеціальних знань та підготовки із багатьох дисциплін
Втручання інших відділів в оцінювання новаторських пропозицій	Підтримка з боку вищого керівництва	Здатність висловлювати власну думку щодо проведених змін
Критика зі сторони керівництва щодо звільнення за допущенні помилки	Ведення дискусій і обмін ідеями «без злості і страху»	Подолання бар'єрів і поділу робіт за різними видами та функціональними обов'язками
Здійснення безперервного контролю за новатором	Підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, ВНЗ і зовнішніми науковими організаціями	Надання змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна
Постійне надання вказівок підлеглим від керівників, які супроводжуються погрозами	Поглиблення взаєморозуміння між працівниками на підприємстві	Проведення постійних нарад робочих груп
Постійне нагадування зі сторони керівників про себе, як про «всезнаючих експертів»	Налагодження відносин довіри між працівниками та керівниками	Логічне викладення думок щодо необхідності змін та реорганізацій, постійна підтримка довіри та усунення опору змінам

\* сформовано автором підрозділу за [2; 3; 9; 10]

Єдиним прийнятним варіантом подолання бар'єрів на шляху до підвищення інноваційного розвитку є орієнтація підприємств на випуск інноваційної продукції, закупівлю новітніх технологій і пошук необхідних для цього коштів, що підтверджується багатьма фахівцями.

Саме тому, для промислових підприємств пропонуємо виконувати такі завдання:

– відмовитися від випуску неконкурентоспроможної продукції, яка практично не реалізується; провадити активний пошук нових споживачів, ніш ринку, нових посередників, партнерів із обміну інформацією щодо купівлі-продажу новітньої техніки та технологій; активізувати зусилля з просування товарів на ринок;

– орієнтувати виробництво на задоволення потреб споживачів, виявлених у результаті комплексного дослідження.

За результатами проведеного аналізу промислових підприємств можна запропонувати перелік заходів, які є необхідними для підвищення інноваційного розвитку підприємств (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

**Перелік заходів, спрямованих на підвищення інноваційного розвитку промислових підприємств\***

Складові підвищення інноваційного розвитку підприємств	Сутність заходів для підвищення інноваційного розвитку підприємств
1	2
Виробнича складова	Оновлення та технічне вдосконалення; заміна застарілої техніки, модернізація обладнання; механізація допоміжних та обслуговуючих виробництв; розвиток винахідництва та раціоналізаторства
	Збільшення тривалості роботи машин та обладнання (ліквідація недіючого обладнання зі здачею його в оренду, лізинг, реалізацію тощо); скорочення термінів ремонту обладнання; зниження простоїв
	Покращення організації та управління виробництвом (підвищення проектної продуктивності уведених в експлуатацію основних фондів; покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами; вдосконалення управління виробництвом на базі сучасної комп'ютерної техніки)
Наукова складова	Удосконалення механізму управління об'єктами інтелектуальної власності
	Збільшення витрат на дослідження і розробки у загальній кількості інноваційних витрат
	Активізація взаємодії з науковими організаціями та консалтинговими фірмами

Продовження табл. 5.13

1	2
Технологічна складова	Упровадження нової прогресивної технології
	Упровадження маловідходних та ресурсозберігаючих технологічних процесів
	Скорочення термінів та витрат на розробку нової технології
	Збільшення кількості придбаних ліцензій на використання високотехнологічної продукції та устаткування
	Обмін технологіями між підприємствами та установами задля забезпечення прогресу виробництва
Кадрова складова	Підтримка робітниками інноваційних проєктів, збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій
	Формування прийнятності інноваційних змін
	Залучення робітників до інноваційної діяльності
	Організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу
	Виплата додаткових премій за раціоналізаторські пропозиції, закордонні стажування Встановлення сприятливого мікроклімату серед працівників
Фінансово-інвестиційна складова	Рух грошових коштів в узгоджених обсягах і напрямках їхнього використання
	Фінансове прогнозування, яке полягає у дослідженні і розробці можливих шляхів розвитку фінансів підприємства на перспективу
	Розробка заходів із зниження вразливості фінансового стану підприємства до зовнішніх змін
	Стабілізація кредитної та інвестиційної політики підприємства
	Оптимізація збутової політики через надання знижок покупцям, помірнього зменшення цін, використання масової реклами
Маркетингова складова	Включення нових груп споживачів за рахунок процесу просування та поширення нових товарів
	Проведення ефективної цінової політики із врахуванням своїх інтересів, вимог споживачів та цінової політики конкурентів
	Постійний моніторинг ринкового середовища
	Застосування методів та прийомів маркетингу, планування, прогнозування при дослідженні ринкових потреб
	Пошук «критичних точок» у функціонуванні підприємства і, відповідно, розробка системи заходів швидкого реагування на негативні зміни у ньому
	Оцінювання ринкових загроз та зовнішніх можливостей стратегічними засобами «вчасного виявлення та попередження»

\* запропоновано автором підрозділу

Реалізація цих заходів трансформує процеси стихійного інтуїтивного пошуку напрямів підвищення інноваційного розвитку в науково обґрунтовані, що полягають у переході на інноваційний шлях розвитку промислових підприємств.

Важливість вирішення цих питань виводить на перший план необхідність пошуку, оцінки та обґрунтованого вибору напрямів підвищення інноваційного розвитку промислових підприємств.

Отже, зважаючи на виокремлення основних факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств, пропонуємо такі заходи, які доцільно реалізовувати для підвищення рівня інноваційного розвитку на підприємствах:

- заміна фізично і морально зношеного виробничого обладнання новим;
- створення на підприємстві інноваційної інфраструктури та інфраструктури підтримки інноваційної діяльності;
- забезпечення ефективної методичної, інформаційно-консультативної та наукової підтримки інноваційної політики на підприємстві;
- стимулювання інновацій та розвиток механізмів комерціалізації інноваційних технологій;
- розширення номенклатури та асортименту продукції підприємства через впровадження креативних ідей функціонального, вартісного і якісного характеру;
- скорочення обсягів випуску продукції підприємством, аналогі якої мають місце на ринку;
- налагодження роботи з науковими організаціями, що дозволить оптимізувати ціну технологій, що отримує підприємство, через широкий вибір;
- можливість об'єднання підприємств, що займаються однаковими видами діяльності для проведення спільних досліджень, що дозволить пришвидшити винахідницький процес через скорочення часу на пошуки інвесторів, а реципієнту отримувати швидкі та ефективні рішення;
- залучення підприємств до безоплатного трансферу, а саме: участь у семінарах, виставках, конференціях, спеціальних наукових програмах, що дозволить вчасно реагувати на появу наукових новинок, а також покращувати та нарощувати контакти для подальшої співпраці;

- проведення профілактичної роботи з персоналом за напрямом переконання та інформування працівників про позитивні ефекти від впровадження технологій;
- активізація заходів щодо перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації працівників;
- залучення працівників до креативних пошуків і формування управлінських рішень;
- максимальне використання інформації, що надходить від власних працівників, споживачів, конкурентів та інших учасників господарського процесу, а також створення баз даних з отриманою інформацією, що може стати хорошим рішенням для підприємств;
- пошук резервів зниження витрат на виробництво інноваційних продуктів і збільшення їхньої частки у загальному обсязі продукції.

Крім того, при розробці або впровадженні інновації у виробничий процес недостатньо враховувати оцінювання й облік факторів лише інноваційної сфери. Такий підхід є неефективним. Причина полягає у раптовому скороченні життєвого циклу інновацій, що стимулює до появи на ринку зростаючої кількості нових товарів та послуг. Постійне оновлення асортименту продукції на світових товарних ринках призводить до того, що виробляти потрібно у найкоротші терміни. Постійна зміна продуктів більш новими зразками стає результатом того, що новітні технології дуже швидко перетворюються у поточні або навіть застарілі продукти [2, с. 284].

Через те при формуванні шляхів підвищення інноваційного розвитку промислового підприємства оцінюють не лише можливість інноваційної сфери, але й аналізують те, наскільки підприємство забезпечене технологіями, що є придатними для створення інновацій.

### Список використаних джерел

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України : проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
2. Інноваційний розвиток промисловості України / [Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.]. – Київ : КНТ, 2006. – 648 с.
3. Кравченко С. И. Исследование сущности инновационного потенциала / С. И. Кравченко, И. С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2003. – № 3. – С. 88.

4. Лойко Д.М. Формування інноваційної стратегії промислового підприємства в постіндустріальній економіці / Д. М. Лойко // Методологічні основи розвитку постіндустріальної економіки : монографія / за ред. Д. М. Лойко, М. П. Денисенка, А. П. Гречан. – Київ : Фітосоціоцентр, 2010. – С. 162–171.

5. Орлюк О. П. Економіко-правові теоретичні та практичні аспекти переходу економіки України на інноваційну модель розвитку : монографія / [за ред. Орлюк О. П., Бутнік-Сіверський О. Б., Мироненко Н. М. та ін.]. – Київ : ТОВ «Лазуріт-Поліграф», 2010. – 416 с.

6. Смирнова Г. А. Инновационный потенциал предприятий, его оценка и методы реализации / Г. А. Смирнова, М. Н. Титова, Е. П. Мазур, Я. В. Смирнов // Инновации. – 2001. – № 7 (44). – С. 49–51.

7. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія / за ред. Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

8. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України / В. Г. Федоренко // Економіка та держава. – 2003. – № 8. – С. 16–27.

9. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика : монографія / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : Основа, 2005. – 552 с.

10. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / за ред. Л. І. Федулової, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 192 с.

11. Чухрай Н. І. Переоцінка та використання «прихованих» активів: новий стратегічний підхід до розвитку підприємства. / Н. І. Чухрай // Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. ] ; за ред. А. П. Наливайка. – Київ : КНЕУ, 2013. – С. 184–197.

12. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2011. – № 5 (60). – С. 159–163

### **5.5. Сутність та методика оцінювання інноваційного потенціалу підприємства**

У ринкових умовах ефективного функціонування підприємства визначається потенційною здатністю підприємства до впровадження передових технологій, нових методів роботи, сучасного обладнання, автоматизованих систем управління виробничими процесами тощо. У зв'язку із цим, актуалізуються питання, що пов'язані із формуванням інноваційного потенціалу підприємства як основи забезпечення його життєдіяльності в умовах посилення деструктивного впливу чинників середовища.

Саме слово «інновація» походить від латинського «інноваре»



(«відновлення», «оновлення») [4].

Огляд літературних джерел з даної проблематики дозволяє виділити три підходи до трактування поняття «інновація»:

- як нові продукти, технології;
- як процес перетворення у новацію;
- як сукупність інноваційних заходів.

Розглянемо кожний з підходів до трактування поняття «інновація».

Представники першого підходу (В. Василенко, В. Шматько, Ф. Котлер, М. Портер, П. Друкер, Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Ю. Морозов, П. Лемерль, І. Шумпетер, І. Знаменський, Ю. Бажал) трактують поняття «інновація» як нові продукти, технології, методи.

Так, зокрема В. Василенко, В. Шматько визначають інновацію як нововведення, пов'язане з НТП, що полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні управління й економіки підприємства [3, с. 10].

Ф. Котлер визначає інновацію наступним чином – це ідея, товар або технологія, які запроваджені у виробництво і представлені на ринку як зовсім нові, чи такі, що мають деякі унікальні властивості [11, с. 21].

Такі вчені як М. Портер, П. Друкер, Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Ю. Морозов розглядають інновації як прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру [19].

П. Лемерль характеризує інновацію як «новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії». На близькій позиції щодо визначення цього поняття стоять автори словника ринкової економіки. На їхню думку, інновації характеризуються насамперед ефективністю вкладених коштів, розвитком винахідництва та раціоналізаторства [8].

Австрійський економіст І. Шумпетер у 1939 р. у роботі «Кон'юнктурні цикли» уперше вжив термін «Інновація», під яким розумів зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків та форм організації у виробництві. Й. Шумпетер розглядав

інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом; втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу; нову функцію виробництва, що означає іншу якість засобів виробництва, яка досягається не шляхом дрібного поліпшення старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а через введення нових засобів виробництва чи систем його організації. При цьому він розглядав інновації саме в динаміці, тобто як інноваційні процеси (виготовлення нового продукту, а не «новий продукт»; впровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; проведення реорганізації) [24].

У 1913 р. І. Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» дає розуміння поняття «інновації» як процесу, що складається з п'яти основних варіантів:

- уведення нового товару (товару, з яким не знайомий споживач, або товару нового виду);
- впровадження нового методу виробництва продукції (методу, який раніше не використовувався у цій галузі промисловості);
- відкриття нового ринку, на якому цей сектор промисловості цієї країни не представлено;
- завоювання нового джерела сировини та напівфабрикатів;
- упровадження нової організаційної структури у будь-якій сфері [24, с. 18].

І. Знаменський вважає, що інновація є «інновацією-продуктом», коли вона є результатом інноваційного процесу у новій техніці (продукції), технології, новому методі, що впроваджується на ринку [9].

Ю. Бажал стверджує, що інновація як економічна категорія – це нова функція виробництва; це зміна технології виробництва; стрибок від старої виробничої функції до нової [1, с. 13].

Друга група авторів (Б. Твісс, А. Пересада, Д. Джоббер, Ла Герре, Ю. Яковець, В. Хіпфель, Х. Рігс, Б. Санто, О. Лапко) стверджують, що інновація – це процес перетворення у новацію.

Наприклад, Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту [20, с. 11].

А. Пересада вважає, що інновація – це процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі [14, с. 8].

Д. Джоббер наводить таке визначення інновації – це комерціалізація винаходу завдяки його виведенню на ринок [6, с. 13].

Ла Герре, який визначає інновацію як будь-яку зміну у внутрішній структурі господарського організму [7].

Ю. Яковець, В. Хіппель, Х. Рігс вважають, що інновація – це процес застосування нових технологій, виробів. Ці науковці обмежують сферу інновації науково-технічними, технологічними питаннями [17].

Б. Санто визначив інновацію як суспільно-технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів і технологій [16, с. 7].

О. Лапко визначає інновацію як «інноваційний процес», інноваціонування, отже, інновація – комплексний процес, котрий включає в себе створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технологічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу [12, с. 12].

У рамках третього підходу, одним з представників якого є Ф. Ніксон, інновацію розуміють як сукупність інноваційних заходів. Так, зокрема Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричинюють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування [13, с. 15].

Слід зазначити, що перше видання української економічної енциклопедії визначає інновацію як новий підхід до конструювання виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають перевагу над конкурентами.

В економічній літературі термін «інновація» визначають як перетворення потенційного НТП у реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом [18].

У більшості сучасних словників та довідників інновація є процесом, у ході якого винахід чи відкриття доводиться до стадії практичного застосування і починає давати економічний ефект, новий поштовх науково-технічних знань, що забезпечують ринковий успіх. Або: «Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм» [18].

Результати аналізу літературних джерел з цієї проблематики виділяють такі основні характеристики поняття «інновація»:

- інновація проводиться на рівні технологічного, тобто прикладного порядку, тоді як відкриття робиться, як правило, на фундаментальному рівні;

- інновація, як продукт колективної праці, розробляється комплексними лабораторіями, а відкриття може бути зроблене одним винахідником;

- інновація спрямована на вдосконалення процесу діяльності та його результатів при застосуванні її у виробництві та управлінні, що частіше всього не притаманне відкриттю, яке, за своєю суттю, є безкорисним актом;

- інновація інтегрує в собі результати комплексного використання таких елементів, як систематичні технічні розробки, науково-технічні програми, а відкриття відбувається випадково [5, с. 16].

Отже, інновація – це новостворені або удосконалені конкурентоспроможні продукти (товари, технології, методи тощо), а також процеси чи рішення будь-якого характеру, характеризують кінцеві результати діяльності об'єкта дослідження.

Що стосується поняття «інноваційний потенціал», то тут також існують розбіжності у його трактуванні.

Підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства» наведено у таблиці 5.14.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що інноваційний потенціал підприємства характеризує максимальну здатність підприємства до використання фундаментальних досліджень, прикладних розробок та впровадження досягнень науки та техніки у виробництво. Аналіз публікацій з проблеми аналізу інноваційного потенціалу виявляє її недостатнє теоретичне обґрунтування на рівні підприємства. Це обумовлено відсутністю єдиного

підходу до методики аналізування та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 5.14

**Варіанти визначення поняття «інноваційний потенціал» підприємства\***

Автор	Поняття «інноваційний потенціал»
І. Т. Балабанов [2]	Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності
В. А. Верба, І. В. Новиков [5]	Сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів задля досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств загалом
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк [21]	Сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття й упровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та інноваційного оновлення
Л. І. Федулова [23]	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін
Д. І. Кокурин [10]	Містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів

\* складено автором підрозділу за [2; 5; 10; 21; 23]

Методика аналізування та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства включає [15; 22]:

- визначення цілей та завдань аналізу інноваційного потенціалу підприємства;
- визначення суб'єкта та об'єкта аналізування інноваційного потенціалу підприємства;
- вибір критеріїв та індикаторів аналізування інноваційного потенціалу підприємства;
- вибір показників аналізування інноваційного потенціалу підприємства;
- обґрунтування одиниць вимірювання рівня інноваційного потенціалу підприємства;

– прийняття рішення за результатами аналізування інноваційного потенціалу підприємства.

Аналізування та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства означає:

– визначення в грошовому виразі вартості, що може бути об'єктом ринкових угод;

– необхідність відбивати обидві властивості підприємства як товару, тобто і його корисність, і витрати, необхідні для цієї корисності.

Цілями аналізування інноваційного потенціалу підприємства є:

– підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу;

– визначення вартості інноваційного потенціалу підприємства;

– розробка плану розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

– прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо майбутнього розвитку підприємства;

– розробка інвестиційного проекту розвитку бізнесу.

Основними завданнями аналізування інноваційного потенціалу є:

– об'єктивне оцінювання роботи підприємства та його підрозділів через порівняння результатів із витратами;

– виявлення впливу чинників на показники, які характеризують інноваційний потенціал підприємства і вивчення причинно-наслідкових зв'язків;

– пошук наявних резервів підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства;

– опрацювання заходів щодо використання виявлених резервів та здійснення контролю за їхнім виконанням;

– узагальнення результатів аналізування для прийняття раціональних управлінських рішень.

Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства використовуються спеціальні форми статистичних спостережень у сфері науки, збір і розробка яких здійснюється органами державної статистики. На основі цих форм звітності здійснюється систематичне (річне або кварталне) відстеження сфери досліджень і розробок (НДДКР) країни загалом, окремого регіону чи певного виду економічної діяльності.

Форми статистичної звітності щодо сфери науки відстежують

тенденції джерел фінансування НДДКР, стану матеріально-технічної бази наукових організацій, рівня технічної оснащеності й інформаційного забезпечення її працівників та результатів діяльності наукових організацій. До останніх можна віднести, наприклад, кількість і обсяги виконаних НДДКР та їхній розподіл за видами робіт, пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки.

Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства у науковій економічній літературі використовують такі показники [15; 22]:

1. Узагальнююча оцінка рівня інноваційного потенціалу:

$$IP = \frac{АП}{B}, \quad (5.2)$$

де  $IP$  – інноваційний рівень розвитку суб'єкта господарювання;  $АП$  – приріст прибутку;  $B$  – витрати на виробництво.

2. Коефіцієнт наукомісткості виробництва ( $K_n$ ):

$$K_n = \frac{B_n}{B_z}, \quad (5.3)$$

де  $B_n$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку);  $B_z$  – загальна сума витрат виробництва.

3. Коефіцієнт виконання власних розробок ( $K_{влр}$ ):

$$K_{влр} = \frac{N_{влр}}{N_{зр}}, \quad (5.4)$$

де  $N_{влр}$  – кількість впроваджених власних розробок;  $N_{зр}$  – загальна кількість розробок.

4. Коефіцієнт використання придбаних розробок ( $K_{нр}$ ):

$$K_{нр} = \frac{N_{енр}}{N_{знр}}, \quad (5.5)$$

де  $N_{влр}$  – кількість впроваджених придбаних розробок;  $N_{знр}$  – загальна кількість придбаних розробок.

5. Коефіцієнт співвідношення власних та придбаних розробок ( $K_{сн}$ ):

$$K_{сн} = \frac{N_{енр}}{N_{влр}}. \quad (5.6)$$

За цим показником можна зробити висновок про темпи здійснення досліджень на підприємстві. При цьому передбачено оцінювати рівень активності в інноваційній діяльності за шкалою:  $K_{сн} <$

1 – низький рівень інноваційної активності,  $K_{сн}$  близький до 1 – середній,  $K_{сн} > 1$  – високий рівень.

6. Коефіцієнт оновлення продукції ( $K_{онпр}$ ):

$$K_{онпр} = \frac{Q_n}{Q_{заг}}, \quad (5.7)$$

де  $Q_n$  – обсяг випуску нової продукції;  $Q_{заг}$  – загальний обсяг випуску продукції.

7. Коефіцієнт оновлення технології ( $K_{онтп}$ ):

$$K_{онтп} = \frac{N_{внтп}}{N_{зптп}}, \quad (5.8)$$

де  $N_{внтп}$  – кількість впроваджених нових технологічних процесів;  $N_{зптп}$  – загальна кількість технологічних процесів.

8. Частка конкурентоздатної продукції підприємства ( $П_{ксп}$ ):

$$П_{ксп} = \frac{(O_{заг} - O_{скл})}{O_{заг}} \times 100\%, \quad (5.9)$$

де  $O_{скл}$  – продукція, що понаднормово є на складах;  $O_{заг}$  – продукція, що є на підприємстві.

Показниками, що характеризують ефективність управління інноваційним потенціалом є:

1. Економічна результативність управлінської діяльності ( $K_{ер}$ ):

$$K_{ер} = \frac{ТО}{ВО}, \quad (5.10)$$

$K_{ер}$  – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності;  $ТО$  – виручка від реалізації (без ПДВ);  $ВО$  – витрати обігу.

2. Частка витрат на управління ( $K_{вп}$ ):

$$K_{вп} = \frac{B_{вп}}{ВО}, \quad (5.11)$$

$K_{вп}$  – частка витрат на управління;  $B_{вп}$  – адміністративні витрати (витрати на управління).

3. Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих ( $K_3$ ):



$$K_3 = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{сер}}, \quad (5.12)$$

$K_3$  – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу;  $Ч_{ay}$  – кількість управлінського персоналу;  $Ч_{сер}$  – середньооблікова кількість працівників підприємства.

4. Рентабельність використання персоналу ( $P_{пер}$ ):

$$P_{пер} = \frac{\Pi}{Ч_{сер}}, \quad (5.13)$$

де  $P_{пер}$  – рентабельність персоналу.

5. Ефективність управління ( $E_y$ ):

$$E_y = \frac{P_y}{Ч_{ay}}, \quad (5.14)$$

де  $P_y$  – результат управління (прибуток підприємства);  $Ч_{ay}$  – чисельність апарату управління.

6. Економічність праці апарату управління ( $E_{ay}$ ):

$$E_{ay} = \frac{C_{ay}}{C_г}, \quad (5.14)$$

де  $C_{ay}$  – загальна сума витрат на управління;  $C_г$  – сума витрат на виробництво продукції.

7. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління ( $K_{НАУ}$ ):

$$K_{НАУ} = \frac{T_{ПЕР}}{T_{ПД}}, \quad (5.15)$$

де  $T_{ПЕР}$  – час переривів зафіксованих в управлінні;  $T_{ПД}$  – трудомісткість управлінських робіт за підрозділами.

Кількісне значення кожного із показників, що характеризують інноваційний потенціал, вимагають прийняття виважених управлінських рішень з боку керівництва підприємства.

### Список використаних джерел

1. Бажал З. Інвестиційно-інноваційні ресурси економічного зростання / З. Бажал // Стратегія економічного розвитку України. – 2000. – № 1. – С. 34–36.
2. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: уч. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб : Питер, 2000. – 432 с.
3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 440 с.
4. Великий тлумачний словник української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с.
5. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новиков // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 23.
6. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер. – Москва : Вильямс, 2000. – 688 с.
7. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.personal.in.ua](http://www.personal.in.ua).
8. Інновації, інноваційний процес та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://checkreferat.com>.
9. Інноваційна політика та пошук національного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
10. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 356 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – Москва : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
12. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – Київ : Інститут економ.прогнозування НАН України, 1999. – 342 с.
13. Никсон Ф. Американские буржуазные теории управления / Ф. Никсон. – Москва, 1978. – 218 с.
14. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – Київ : Лібра, 2002. – 495 с.
15. Рудь Н. Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / Н. Т. Рудь. – Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2007. – 476 с.
16. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. / Общ. ред. Б.В. Сазонова. – Москва : Прогресс, 1990. – 296 с.
17. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
18. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
19. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
20. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями : сокр. пер. с англ. / Б. Твисс ; авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. – Москва : Экономика, 1989. – 271 с.
21. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

22. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник / Л. І. Федулова. – Київ: Либідь, 2006. – 480 с.
23. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2003. – 448 с.
24. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – Москва : Прогрес, 1982. – 455 с.

## **5.6. Оцінювання інноваційних процесів у регіонах України**

Проблемам інноваційного розвитку в регіонах України приділяється значна увага. Але, незважаючи на зростання інтересу до нього, теоретичний аналіз показав, що у більшості регіонів України інноваційні процеси недостатньо розвинуті, мають низький ступінь координації між науковими і бізнес-секторами, а також недостатньо високий рівень НДДКР і непропорційну концентрацію на академічних дослідженнях (як фундаментальних, так і прикладних), що фінансуються переважно із державного бюджету.

Забезпечення розвитку регіональних інноваційних систем неможливе без комплексного аналітичного дослідження умов та результатів функціонування інноваційних процесів. Зміни умов розвитку регіонів, широка інформатизація економічного простору, інформаційна відкритість вимагають удосконалення методичних основ оцінювання інноваційних процесів у регіонах через вибір напрямів підвищення інноваційної активності, формування політики інфраструктурного забезпечення, позиціонування регіонів відносно інших суб'єктів, виявлення динаміки зміни окремих індикаторів і показників, що дасть можливість виявити особливості їхнього функціонування та сучасний стан розвитку.

Слід зауважити, що в аналізі та оцінюванні інноваційних процесів регіонів зацікавлені різні суб'єкти господарювання, а саме: інвестори, що бажають укласти кошти в його розвиток; фінансово-кредитні установи, які можуть надавати кредити для оновлення і модернізації виробництва; регіони, які здійснюють аналогічні види економічної діяльності; органи державного управління для оцінювання можливостей регіону формувати інфраструктурне забезпечення.

Важливим є дослідження існуючих методів та моделей оцінювання інноваційного розвитку регіонів задля подальшої розробки

методики оцінювання інноваційних процесів. Завдяки цьому комплексніше та системніше можна підійти до проблеми становлення регіональних інноваційних систем, формування інноваційної інфраструктури, вибору пріоритетів інноваційної політики регіону з врахуванням наявних можливостей для інноваційного розвитку.

До статистики інновацій, що існує на сьогоднішній день і використовується майже в усіх дослідженнях, не увійшли ціла низка аспектів, що характеризують науково-інноваційну діяльність і нових інституційних учасників інноваційних процесів. Перш за все, це відноситься до комерціалізації інновацій, венчурного фінансування, об'єктів інноваційної інфраструктури (технопарків, інноваційних інкубаторів, центрів трансферу технологій, комерціалізації і інших організаційних форм підтримки інновацій) та до стадії формування знань.

Результатом існування цих проблем є наявність різних методів оцінки інноваційного розвитку економіки регіону. Кожен із методів оцінки має свої переваги і недоліки: побудова економетричної моделі дозволяє отримати точну оцінку стану і прогнозувати подальший інноваційний розвиток економіки регіону, при цьому необхідно мати значний масив статистичних даних. Оцінювання за допомогою одного індикатора – «інноваційного випуску» не є складним, але він не відображає всі аспекти розвитку економіки знань, що звужує сферу його застосування.

Оцінювання через інтегральний індекс дозволяє усунути недоліки і врахувати переваги економетричної моделі та оцінити одним індикатором. Проте побудова інтегрального індексу пов'язана з двома основними завданнями. Першим завданням є вибір індикаторів, що входять у інтегральний індекс, і їх обґрунтування. Друге завдання полягає у визначенні і обґрунтуванні ваг, з якими окремі індикатори увійдуть до інтегрального показника.

Вагові значення є найбільш вузьким місцем в оцінюванні інтегральних індексів. Існують такі методи їхнього оцінювання: експертне визначення ваг, факторний аналіз, регресійний аналіз, присвоєння всім індикаторам однакових вагових значень. Проте всі ці методи мають недоліки, що накладають обмеження на їхнє використання. Тому окремі дослідники відмовляються від побудови інтегрального показника, віддаючи перевагу аналізу окремих індикаторів.

Проаналізуємо більш детально наукові праці, в яких тим чи іншим чином визначались методичні підходи до оцінювання інноваційного розвитку економіки регіонів.

Для інтегральної оцінювання інноваційної активності регіону М. Козоріз і Т. Смовженко [25, с. 182–185] використовують узагальнену функцію корисності (або шкалу Харрінгтона). Пропонуються показники, які характеризують виробництво (стадію освоєння знань). Показники стадії генерації знань, а саме, чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи і фахівців вищої кваліфікації, що зайняті в економіці, не відображені у проведеному аналізі. Необхідно для комплекснішого оцінювання збільшити кількість показників із урахуванням статистики науки. У пізніших роботах М. Козоріз та О. Денис [14, с. 39] для оцінювання інноваційності регіону введено показники кадрового забезпечення науки, причому інтегральний індекс не розглядається.

Застосування показників наявного і використовуваного потенціалу інноваційного розвитку регіонів наводить у своїй роботі О. Жихор [14, с. 115, 116]. Наявний потенціал включає: індекси інтелектуального капіталу, забезпеченості кадрами, фінансової забезпеченості, інноваційної інфраструктури, матеріально-технічного оснащення; використовуваній – охоплення підприємств інноваційною діяльністю, розподіл видів продукції та нових технологій, фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Інтегральний індекс визначено як добуток наявного і використовуваного потенціалів, резерв – як їхня різниця. Для оцінювання інтегрального показника автор використовує досить складну формулу, що ускладнює розрахунки потенціалу інноваційного розвитку регіонів. Зведення показників до безрозмірного виду виконане через співвідношення до максимального значення з регіонів. Ми вважаємо, що, враховуючи значну асиметрію інноваційного розвитку регіонів України, необхідно використовувати співвідношення до середнього.

Для забезпечення динамічного розвитку інноваційних процесів П. Бубенко, В. А. Гусев, Г. Михайлова [4, с. 139, 140] пропонують методичні підходи до комплексного оцінювання ефективності регіональної науково-технічної діяльності. Авторами статті пропонується порівняльна рейтингове оцінювання науково-технічної

діяльності на регіональному рівні при незначній кількості показників для розрахунку.

Після переведення показників до безрозмірних координат автори визначають рейтинг кожного регіону і виділяють регіони надвисокої (м. Київ), дуже високої (Харківська область), високої (п'ять областей), середньої (13 областей) і низької (сім областей) науково-технічної активності. Ми вважаємо такий набір показників недостатнім для аналізування науково-технічної сфери, так як відсутні показники витрат, кількості студентів, аспірантів, які, на нашу думку, дадуть більш повну характеристику регіональної науково-технічної діяльності. Заслуговує на увагу співвідношення показників із чисельністю населення в регіоні, що необхідно використовувати для коректного порівняння інтегральних показників.

Визначення рівня інноваційної активності регіонів України досліджується в роботі Ю. Полякової та І. Бабець [20, с. 98, с.100]. Для знаходження основних напрямів формування регіональних інноваційних систем автори здійснили кластерний аналіз областей за основними показниками інноваційної діяльності: найвища інноваційна активність (Донецька область); висока інноваційна активність (Дніпропетровська, Запорізька області, м. Київ); середня інноваційна активність (вісім областей); низька інноваційна активність (15 областей). Викликає сумнів те, що лідером являється не м. Київ, а Донецька область. Оцінка проведена на основі 8 показників. На наш погляд, перелік не досить повний, його необхідно доповнити показниками кількості нових видів продукції, кадрового потенціалу освіти і науки.

Дослідження І. Бабець [3, с. 553] з використанням кластерного аналізу за показниками інноваційного потенціалу показують, що найвища інноваційна активність у м. Києва, висока інноваційна активність – Дніпропетровська, Донецька, Запорізька і Харківська області, середня інноваційна активність – 11 областей, низька – 11 областей. Слід зазначити, що майже 41 % регіонів складають групу з середньою активністю, що на 11,4 % більше ніж у 2003 році. Вказане характеризує зростання інноваційної активності регіонів, що дійсно відслідковувалося з 2003 по 2005 роки.

Подібний перелік показників запропонований В. Павловим та Ю. Корецьким для оцінки інноваційного потенціалу регіону [19,

с. 156]. Через показники науково-інноваційної діяльності в регіонах з використанням багатовимірної аналізу і методу стандартизації регіони розділено на 4 групи. Багатовимірний аналіз дає авторам можливість порівнювати здатність регіонів до інноваційного розвитку щодо еталонного регіону (з максимальним значенням показника), знаходити відхилення окремих показників інноваційної діяльності кожного регіону, шукати резерви росту регіонів з низьким та середнім рівнем інноваційного потенціалу, використовувати для пошуку шляхів та нових можливостей розвитку.

Через метод стандартизації всі регіони країни за рівнем інноваційної привабливості автори розділили також на чотири групи, зокрема [19, с. 163]: регіони з дуже високою інноваційною привабливістю – ефективність у регіоні на 35–60 % вища, ніж по країні загалом; регіони з високою інноваційною привабливістю – ефективність на 20–30 % вища, ніж загалом по країні; регіони середньої інноваційної привабливості – ефективність на 5–10 % вища або нижча, ніж по країні загалом; регіони з низькою інноваційною привабливістю – ефективність на 15–20 % нижча, ніж загалом по країні.

Вказана методика потребує кардинального вдосконалення, так як не виділяє підсистеми (стадії); не сформовані групи ресурсного забезпечення (кадрове, матеріально-технічне, інформаційне, фінансове) і результативні показники; не відповідає державному поділу на регіони, так як м. Київ включене до Київської області, а м. Севастополь до АР Крим; не врахована чисельність жителів регіону.

Заслуговує на увагу досить обґрунтована методика вітчизняних науковців В. Головатюка і В. Соловйова [7, с. 21], які виділяють у структурі інноваційного потенціалу регіону, крім вказаних у попередньому дослідженні складових, винахідницьку, раціоналізаторську та інноваційну активність. Автори рекомендують показники, які охоплюють шість груп. Вважаємо за позитив такий підхід, але показники інноваційності у визначенні інноваційного потенціалу не варто виділяти окремою групою, оскільки сам інноваційний потенціал характеризує інноваційність. Пізніше, в роботі В. Головатюка [6, с. 22, 23] пропонується структуризація інноваційного потенціалу на три складові: кадрову, інвестиційну та результативну, які включають 20 показників, що дозволяє зробити

комплексну оцінку інноваційного потенціалу регіону. Оцінку автори проводять через рангові індекси.

В аналітичних матеріалах до парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» [12, с. 100] зазначено, що до основних елементів інноваційного потенціалу, які доцільно кількісно вимірювати, відносяться кадри, матеріально-технічне забезпечення, фінансове забезпечення, інформаційне забезпечення, організаційно-управлінські структури.

Слід погодитися з В. О. Гусевим [8, с. 103], що спроможність регіональної економіки в системі «наука – виробництво – ринок» до продукування та розповсюдження інноваційних процесів, як базових елементів інноваційної моделі розвитку економіки та вимірів її утвердження, може бути охарактеризована інноваційним потенціалом. Інноваційний потенціал, за визначенням В. О. Гусєва, являє собою динамічну й адитивну багатовимірну (переважно якісну) характеристику економічної одиниці, складовими якої є науково-технічний, виробничо-технологічний, ресурсний (акумулює усі види ресурсів, залучення яких необхідне для реалізації інноваційного процесу), кадровий потенціали, задіяні в інноваційних процесах, а також включає потенційну місткість ринку споживання інноваційного продукту й інституційну спроможність держави до стимулювання та підтримки розвитку інноваційних процесів [8, с. 103]. Це досить містке визначення автора, оскільки включає інфраструктурне забезпечення інноваційних процесів, відображене в стимулюванні і підтримці інноваційного розвитку і ринкову направленість, як завершеність інноваційної системи регіону.

В. О. Гусєв відмічає, що об'єктами регіональної інноваційної політики є інноваційний потенціал регіону в плані його посилення та ефективного використання, інноваційні процеси в економіці регіону і відповідно задіяні в їхній реалізації об'єкти (інноваційні програми, проекти, інтелектуальні продукти тощо), ресурси підтримки цих процесів, сегменти сфер їхнього перебігу (науково-технологічної, виробничої та сфери споживання). На наш погляд, до сфер перебігу необхідно включити стадію трансферу знань.

На основі аналізу автором показано [8, с. 107], що навіть при незначних обсягах фінансування інноваційних процесів у регіонах



стає помітним його вплив на обсяг інноваційної продукції та на інноваційну складову у ВДВ регіону. На побудованих автором у логарифмічному масштабі графіках можна прослідкувати наявність (відсутність) вказаної залежності для кожного регіону.

Ми вважаємо, що відмічений вплив інновацій та фінансових ресурсів, залучених в інноваційні системи регіонів, на створений у ньому ВРП шляхом збільшення його інноваційної складової – інноваційної продукції, свідчить, що за теперішніх умов інноваційний чинник стає визначальною детермінантою економічного розвитку регіону та змін міжрегіональних диспропорцій. При активізації інноваційного чинника у відсталих за темпами соціально-економічного розвитку регіонах він стає ефективним механізмом регуляції та згладжування асиметричності їхнього соціально-економічного розвитку відносно інших регіонів країни.

Б. Буркинський, Є. Лазарева [5, с. 24–31] пропонують механізм оцінювання інноваційних характеристик регіону заснований на трирівневій системі оцінок: стану, рівня, індикаторів реагування. Оцінювання інтегрального показника інноваційного потенціалу регіону розраховують як середньозважену відносних оцінок потенціалу кожної *j*-ої складової інноваційного потенціалу на основі таких складових: кадрового потенціалу; науково-дослідницького; ринкового; матеріально-технічного; інтелектуального; інформаційного; фінансового. Автори застосовують таке оцінювання для виявлення диспропорцій, масштабів і стратегічних напрямів активізації інноваційної діяльності регіону. Слід відмітити відсутність загальних результуючих показників; уведено показники, які не відслідковуються статистикою; оцінювання не пов'язано зі стадіями інноваційних процесів, тому її застосування в цих цілях є проблематичним.

Для оцінювання інтенсивності розвитку інноваційної діяльності в регіоні, можливості її активізації Л. Пруднікова [22, с. 114] пропонує методіку оцінювання стану інноваційної сфери, що дозволяє віднести той або інший регіон до розряду інноваційних. Автор пропонує оцінювати стан науково-інноваційної діяльності регіону з урахуванням порогових значень, установлених через зарубіжний досвід і середній рівень республіки Білорусь. Для оціню-

вання стану науково-інноваційної діяльності регіону автором вибрано ряд показників, які характеризують рівень і результативність використання ресурсів та можливості їхнього поповнення інноваторами і промисловими організаціями області. Автор будує секторну діаграму і робить висновок про інноваційність (при показниках вище середніх по країні) і неінноваційність (при показниках нижчих за середні) регіону. Такий вибір показників заслуговує на увагу, але недостатньо відображена кадрова складова, не акцентуються стадії інноваційних систем.

У роботах російських вчених [2; 9; 11; 16; 24] досліджується інноваційний розвиток регіонів і оцінюються їхній інноваційний потенціал. Так, С. Ібатулліна та О. Ібатуллін [11, с. 106] для оцінювання інноваційного потенціалу республіки Башкортостан використали експертні оцінки і метод аналізу ієрархій і запропонували шляхи його підвищення під час реалізації цільової інноваційної програми регіону на 2008–2010 роки. Авторами встановлено, що підвищення інноваційного потенціалу вимагає врахування сильного впливу екологічного фактору.

Розглядати інноваційний потенціал як з точки зору ресурсної складової, що характеризує можливості окремих ресурсів для реалізації інноваційних процесів у регіонах, так і результативної складової, яка відображає результат використання ресурсних можливостей рекомендують російські вчені В. Сергєєв, В. Скобеєва, К. Баширов [24, с. 94]. Автори використовують п'ять блоків індикативних показників: кадровий, науковий, техніко-технологічний, фінансовий і результативний, які визначають відповідні складові інноваційного потенціалу. На наш погляд, показники наукової складової, виділеної авторами, відображають кадрову складову, а не наукову. Але такий підхід дозволяє конкретизувати напрями інноваційної політики регіону.

На думку Т. Данилової та В. Грищенко [9, с. 45], об'єктивне оцінювання інноваційного потенціалу регіону можна одержати шляхом виділення його поелементних складових (автори пропонують: кадрову, матеріально-технічну, інформаційну, організаційну, фінансову складові) і встановлення раціональної пропорційності між елементами. Аналіз конкретних структурних пропорцій дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення і вибирати

конкретні напрями стимулювання тієї чи іншої складової інноваційного потенціалу залежно від цільових установок і завдань регіону. Так, для характеристики і оцінювання його міжгалузевих співвідношень у регіоні пропонується використати матрицю (складові інноваційного потенціалу – сектору, регіону), яка дозволить оцінити пропорції між складовими потенціалу в кожному секторі загалом, за групами найбільш пріоритетних і провідних для території секторів.

Ми вважаємо, що такий підхід може бути використаний для виявлення найбільш значимих секторів регіону, врахування діяльності малих, середніх і великих підприємств, щоб обґрунтувати кластерну політику регіону щодо залучення малого, середнього бізнесу до об'єднання в кластерні структури.

В авторефераті дисертаційного дослідження А. Абаєва [2, с. 24] наводяться і аналізуються показники науково-інноваційної сфери. Вибір показників автором відображає в основному підсистему науки, хоча метою дослідження є науково-інноваційна сфера. Автор не використовує інтегральних показників, аналізує їх окремо, не виділяє ресурсних складових.

Оцінювання рівня розвитку регіонів за 7 показниками пропонують російські науковці Ю. Максимов, С. Мітяков, О. Мітякова, Т. Федосєєва [16, с. 55]. За базові показники автори рекомендують приймати значення, середні по Росії. Через вказану методику виконують порівняльний і динамічний аналіз для різних показників, моделей, типів економічних систем. Для оцінювання використано показники соціально-економічного розвитку регіонів без єдиного показника, який би характеризував інноваційний розвиток, як складову.

М. В. Макаренко [15] відмічає, що проблема виміру інноваційного потенціалу, який спрямовується на розвиток інноваційного процесу, сьогодні є гострою. Для оцінювання автором запропоновано ресурсну, внутрішню та результативну складові. На нашу думку, це ознаки різного порядку.

В дослідженні В. С. Мальцева та Г. І. Кореняко [17] індекс оцінювання інноваційного розвитку виконано з використанням синтетичних складових, подібних до складових використання інно-

ваційного табло [1]: інноваційний потенціал, інноваційна діяльність та результативність, які включають 7 груп показників [17, с. 53]. Показана динаміка змін індексу інноваційного розвитку регіонів України та його складових за 2006–2010 роки. Запропонована статично-динамічна типологія регіонів України: випереджаючі, втрачаючі першість, наздоганяючі та відстаючі. Методом парних порівнянь встановлена значущість оціночних показників. Вибір показників проведено достатньо точно, але визиває сумнів використання показника, який відображає щільність автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям в інфраструктуру, що сприяє інноваційному розвитку. Крім вказаного в системі показників відсутня кількість прогресивних технологічних процесів, впроваджених на промислових підприємствах.

Про доцільність комплексної оцінки розвитку інноваційного потенціалу наголошують О. І. Карінцева, М. О. Харченко та П. С. Матвеев [13]. Автори пропонують сім груп показників: кадрова і наукова (5 показників), фінансово-економічна (7 показників), нематеріальна (2 показники), технологічна (3 показники), ринкова (2 показники), екологічна (3 показники), інформаційно-комунікативна (3 показники). Такий вибір показників заслуговує на увагу, особливо застосування показників екологічної та інформаційно-комунікативної складових.

Отже, аналізування літературних джерел з цього питання дає змогу здійснити групування різних точок зору за такими ознаками оцінювання інноваційного розвитку економіки регіону:

- 1) виділення ключових показників, які характеризують рівень наукової, інноваційної (або науково-інноваційної) діяльності регіону;
- 2) аналіз на основі окремих показників або на основі інтегрального індексу чи інноваційного потенціалу;
- 3) розрахунок рейтингу регіону;
- 4) поділ на кластери.

У розроблених методиках існує низка недоліків, які ми вважаємо за можливе усунути: не завжди показники систематизовані в групи; не пов'язані зі стадіями інноваційного процесу; не відображають чисельність населення території; не завжди дають комплексну оцінку, аналізуються не всі стадії.

Підсумовуючи вищенаведене, відмітимо, що жодна із методик не дає можливості у повному обсязі об'єктивно оцінити рівень інноваційних процесів у регіонах. Розмаїття методологічних підходів, що існують у науковій літературі щодо проблеми оцінювання інноваційного розвитку економіки регіону, викликало необхідність розроблення відповідного авторського підходу до оцінки інноваційних процесів. Через формування напрямів підвищення ефективності функціонування інноваційних систем у регіонах виникає необхідність розробки методики, яка б дозволила врахувати позитивні моменти розглянутих методичних підходів до оцінювання інноваційного розвитку регіонів.

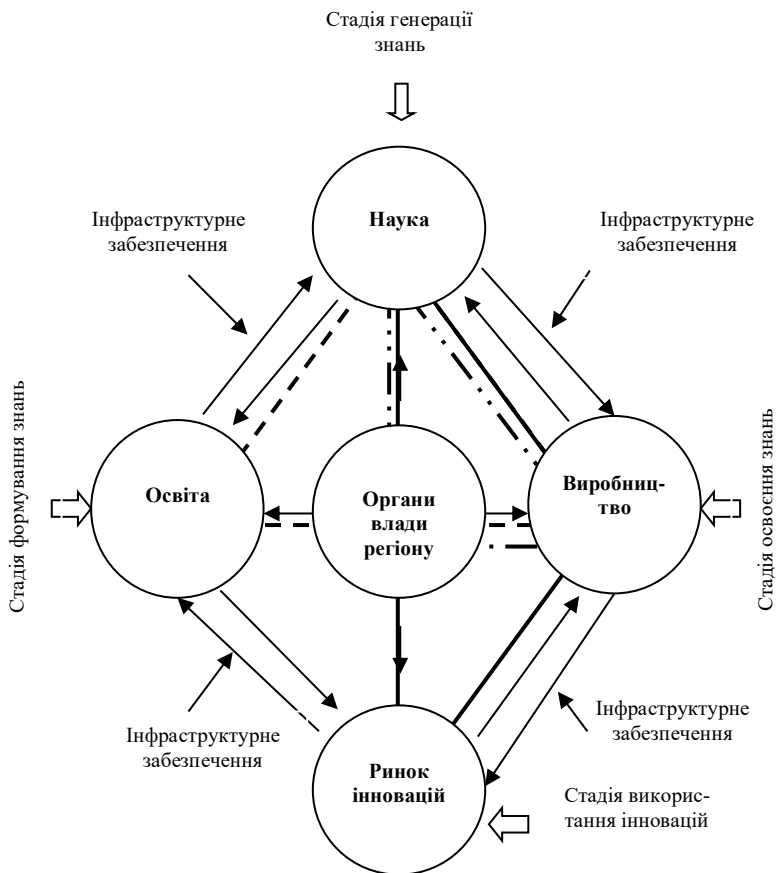
Запропонований нами підхід передбачає розподіл інноваційного процесу на стадії: формування, генерації, трансферу, освоєння знань і використання інновацій. Вказані стадії сформовані відповідно до Концепції національної інноваційної системи [21], де складовою підсистемою виділено «генерацію знань», а інші підсистеми визначені як статичні: державне регулювання, освіта, інноваційна інфраструктура, виробництво інноваційне. Розроблений нами механізм взаємодії вказаних складових представлено на рис. 5.8.

Останнім часом інноваційні системи розглядаються як системи трансформації знань. Це передбачає придбання і продукування знань, їхнє розповсюдження, упорядкування і стандартизацію, застосування знань і управління ними. Варто зауважити, що загальне твердження про важливу роль знання в економіці не виглядає чимось новим, оскільки виробництво завжди було засновано на різних формах знання. Концепція економіки знань акцентує увагу лише на те, що знання стали ключовим фактором розвитку в більшій мірі, ніж це було в попередні періоди розвитку людських суспільств.

Вважаємо доцільним застосування для оцінювання інноваційних процесів у регіонах України інтегрального індексу. Інтегральний індекс як вхідні індикатори включає витрати на освіту, науку, інновації, так і вихідні, що відображають результативність інновацій.

Ми вважаємо, що величина інтегрального індексу дозволить нам оцінювати інноваційні процеси, які відбуваються в будь-якій виробничо-господарській системі, незалежно від величини, рівня

складності, видової належності і напрямів розвитку. На основі проведених досліджень пропонуємо методику оцінювання інтегрального індексу інноваційних процесів у регіонах.



**Рис. 5.8. Модель взаємодії елементів в інноваційній системі регіону** (розроблено автором підрозділу)

На підготовчому етапі оцінювання здійснюється вибір мети, завдань та методів оцінювання, а саме, об'єктивності оцінювання інноваційного процесу регіону. Основними завданнями методики є:

- розрахунок часткового індексу стадій формування, генерації, трансферу, освоєння знань та використання інновацій;
- розрахунок інтегрального індексу інноваційного процесу регіону як суми часткових індексів стадій інноваційного процесу регіону;
- аналіз і оцінка асиметрії інноваційних процесів регіонів;
- статичний і динамічний аналіз інтегрального індексу інноваційних процесів регіонів.

Для оцінювання інтегрального індексу інноваційного процесу регіону запропоновано кількісні методи через статистичну звітність. Для групування регіонів за рівнем інноваційного індексу вважаємо доцільним використання кластерного методу аналізу.

На другому етапі – аналітичному – визначаються напрями аналізу згідно запропонованих нами стадій інноваційного процесу регіону: формування, генерації, трансферу, освоєння знань та використання інновацій. Для вирішення цього завдання через доступну статистичну інформацію розроблено систему показників, що характеризують стадії інноваційного процесу регіону. Для розрахунку інтегрального індексу значення показників приводимо до порівняльного виду через співвідношення із кількістю населення регіону. Наведемо вибрані показники (для розрахунків використовуємо значення на 10 000 населення) у табл. 5.15.

Таблиця 5.15

**Показники для оцінки інноваційного процесу регіону\***

Стадії	Показники
1	2
Формування знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чисельність студентів вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації, осіб;</li> <li>– кількість вищих навчальних закладів;</li> <li>– кількість науково-методичних і методичних установ;</li> <li>– фінансування освіти, тис. грн</li> </ul>
Генерації знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи, осіб;</li> <li>– чисельність докторів та кандидатів наук, які зайняті в економіці України, осіб;</li> <li>– чисельність докторантів та аспірантів, що виконують НДДКР, осіб;</li> <li>– чисельність організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, од.;</li> <li>– кількість наукових та науково-технічних робіт, одиниць;</li> </ul>

Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем

*Продовження табл. 5.15*

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій, тис. грн</li> <li>– внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій, тис. грн</li> </ul>
Трансфер знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт генерування технологій;</li> <li>– коефіцієнт генерування нової продукції;</li> <li>– коефіцієнт ефективності патентування;</li> <li>– коефіцієнт ширини трансферу технологій;</li> <li>– коефіцієнт глибини трансферу технологій</li> </ul>
Освоєння знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість підприємств, що виконували роботи зі створення і використання об'єктів промислової власності та раціоналізаторських пропозицій, одиниць;</li> <li>– кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, одиниць;</li> <li>– загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності, тис. грн;</li> <li>– впроваджено нових технологічних процесів на промислових підприємствах, процесів;</li> <li>– освоєно виробництво інноваційних видів продукції на промислових підприємствах, найменувань;</li> <li>– винахідницьку активність працівників, зайнятих в економіці, осіб;</li> <li>– використано раціоналізаторських пропозицій, найменувань;</li> <li>– підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, осіб;</li> <li>– кількість навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів</li> </ul>
Використання інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн;</li> <li>– реалізація інноваційної продукції за межі України, тис. грн;</li> <li>– подано заявок на видачу охоронних документів до державного департаменту інтелектуальної власності України, од.</li> </ul>

*\* складено автором підрозділу*

Оцінювання рейтингового інтегрального індексу інноваційного процесу виконується поетапно:

1) функціональна декомпозиція інтегрального індексу (на складові);

2) введення гнучкої системи показників оцінки стадій інноваційного процесу: абсолютні показники в натуральних або вартісних вимірах, відносні показники;



3) використання нормування показників, в тому числі різної розмірності. Нормування показників (відображення інформації про кожного із них на відрізок  $[0;1]$ ). Для нормування показників доцільно використати степеневу функцію, запропоновану нами в [23]:

$$z = 2^{-a/b}, \quad (5.16)$$

де  $z$  – параметр після оцінювання;

$a$  – відповідний показник інноваційного процесу;

$b$  – еталонне значення показника інноваційного процесу;

4) динамічна модель – показник  $b$  у формулі (5.16) представляє значення показника в попередній (або базовий) період. Основна ціль – визначення динаміки розвитку інноваційного процесу. Порівняльна модель – показник  $b$  вибираємо як середнє значення показника групи об’єктів (регіонів). Основна ціль – порівняння рівня інноваційного процесу регіону з іншими регіонами, позиціонування (визначення рейтингу) досліджуваного об’єкта;

5) визначення часткового індексу кожної стадії інноваційного процесу за формулою:

$$\sum_{j=1}^m \mathcal{C}I_i = \frac{\sum z_{ij}}{m}, \quad (5.17)$$

де  $z_{ij}$  –  $j$ -й показник  $i$ -ої складової часткового індексу, визначений відповідно до третього етапу;

$m$  – число показників у складі часткового індексу цієї стадії інноваційного процесу (формування знань  $m = 4$ ; генерація знань  $m = 7$ ; трансфер знань  $m = 5$ ; освоєння знань  $m = 9$ ; використання інновацій  $m = 3$ );

6) інтегральний індекс інноваційного процесу регіону розраховується як середня оцінка всіх часткових індексів ( $II$ ):

$$II = \frac{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}I_i}{n}, \quad (5.18)$$

де  $n$  – кількість стадій, що входять в  $II$  (в нашому випадку 5);

7) оцінка рейтингового інтегрального індексу інноваційного процесу проводиться на основі інтегрального індексу:

$$RII = I - II. \quad (5.19)$$

Отже, всі показники входять у індекс із однаковими вагами.

Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем

Нами розраховано величини інтегральних індексів стадій інноваційного процесу регіонів України за 2000–2014 роки (табл. 5.16).

Таблиця 5.16

**Інтегральний індекс інноваційного розвитку та рейтинг регіонів України\***

Регіони	2000		2005		2010		2013		2014		2014/ 2000
	Інд	Р	Інд	Р	Інд	Р	Інд	Р	Інд	Р	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
АР Крим	0,480	19	0,540	10	0,418	22	0,516	12	0,000		0,000
Вінницька	0,500	15	0,339	24	0,480	16	0,429	19	0,478	16	0,956
<b>Волинська</b>	<b>0,502</b>	<b>14</b>	<b>0,300</b>	<b>27</b>	<b>0,457</b>	<b>20</b>	<b>0,428</b>	<b>20</b>	<b>0,466</b>	<b>17</b>	0,928
Дніпропетровська	0,646	3	0,638	4	0,597	5	0,602	5	0,604	5	0,934
Донецька	0,625	5	0,608	5	0,583	7	0,584	6	0,434	19	0,694
Житомирська	0,487	18	0,383	20	0,358	24	0,438	17	0,408	22	0,836
Закарпатська	0,381	23	0,344	22	0,445	21	0,434	18	0,418	21	1,096
Запорізька	0,640	4	0,648	3	0,628	4	0,669	3	0,666	3	1,041
Ів.-Франківська	0,433	20	0,527	11	0,568	9	0,543	10	0,542	11	1,252
Київська	0,510	13	0,436	17	0,511	13	0,517	11	0,525	13	1,030
Кіровоградська	0,262	26	0,463	15	0,548	11	0,501	14	0,539	12	2,052
Луганська	0,546	11	0,523	12	0,566	10	0,543	10	0,172	24	0,315
Львівська	0,560	9	0,520	13	0,518	12	0,543	10	0,585	6	1,044
Миколаївська	0,558	10	0,567	9	0,593	6	0,580	7	0,578	8	1,035
Одеська	0,315	25	0,590	6	0,475	17	0,554	8	0,580	7	1,841
Полтавська	0,579	7	0,586	7	0,574	8	0,553	9	0,561	9	0,969
Рівненська	0,366	24	0,324	26	0,331	25	0,369	23	0,368	25	1,007
Сумська	0,615	6	0,581	8	0,634	3	0,621	4	0,627	4	1,019
Тернопільська	0,398	22	0,343	23	0,487	15	0,344	24	0,424	20	1,067
Харківська	0,754	2	0,758	2	0,817	2	0,818	2	0,819	2	1,087
Херсонська	0,495	16	0,479	14	0,510	14	0,510	13	0,574	10	1,159
Хмельницька	0,423	21	0,335	25	0,292	26	0,414	21	0,383	24	0,907
Черкаська	0,490	17	0,378	21	0,518	12	0,467	15	0,505	14	1,031
Чернівецька	0,515	12	0,423	18	0,463	19	0,440	16	0,452	18	0,877
Чернігівська	0,569	8	0,461	16	0,468	18	0,410	22	0,494	15	0,867
м. Київ	0,799	1	0,878	1	0,852	1	0,830	1	0,861	1	1,078
м. Севастополь	0,398	22	0,393	19	0,394	23	0,369	23	0,000		0,000

Продовження табл. 5.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Макс. значення	0,799		0,878		0,852		0,830		0,861		
Мін. значення	0,262		0,300		0,292		0,344		0,172		

\* розраховано автором підрозділу за [18]

На третьому етапі будуються залежності рейтингового інтегрального індексу для регіонів за роками, розраховується оцінка і зміна рейтингу регіонів, поділ на кластери, статичний і динамічний аналіз рейтингового інтегрального індексу регіонів.

Проведене дослідження сучасного стану інноваційного розвитку регіонів свідчить про незадовільний стан промислових підприємств більшості регіонів. Безсумнівним є факт, що формування інноваційної економіки потребує значних фінансових ресурсів, тому переваги від застосування інноваційної моделі отримують перш за все багаті країни та регіони.

У табл. 5.16 зведено інтегральні індекси регіонів України. За даними табл. 5.16 простежуються зміни інтегральних індексів регіонів у 2014 р. в порівнянні з 2000 р. Це обумовлено зміною інноваційної активності промислових підприємств в регіонах. Так, рейтинг десяти із двадцяти п'яти (дані по АР Крим та м. Севастополь відсутні із-за анексії о. Крим) регіонів знизився, особливо слід відмітити регіони: Чернігівська – з 8-го на 15-те місце, Волинська – з 14-го на 17-те місце, Житомирська – з 18-го на 22 місце.

У трьох регіонах рейтинг за 2000–2013 рр. не змінився (м. Київ, Харківська і Київська області); в інших регіонах рейтинг зріс. Слід відмітити три регіони, де рейтинг зріс найбільше – це Одеська область, яка перемістилась із 25-го на 7-те місце; Кіровоградська – з 26-го на 12-те; Івано-Франківська область – з 20-го на 11-те місце. Війна на Сході та анексія АР Крим внесла своє корективи: в 2014 р. рейтинг Донецької області знизився з 5-ої позиції на 19-ту та Луганської області – з 11-ої позиції на 24-ту.

У процесі реформування економіки України відбулось значне зниження рівня інноваційної активності у регіонах. При цьому диференціація регіонів за інноваційним розвитком у 2014 р. продовжує збільшуватися. Лідерами за більшістю показників виступають

три регіони, де сконцентрований промисловий та науковий потенціал країни – м. Київ, Харківська, Запорізька області. За окремими показниками помітними є позиції, Дніпропетровської, Сумської, Львівської, Одеської, Миколаївської областей, тоді як у Тернопільській, Хмельницькій, Рівненській, Закарпатській, Житомирській, Вінницькій, Волинській областях – аграрних регіонах із занепадом промисловості – ситуація з розвитком інноваційної діяльності є кризовою. Такі тенденції потенційно загрожують економічному зростанню країни в цілому та потребують вироблення і реалізації цілеспрямованої державної регіональної інноваційної політики. Розподіл регіонів України на кластери наведено в табл. 5.17.

Таблиця 5.17

**Розподіл регіонів України на інноваційні кластери\***

Групи	2000	2005	2010	2013	2014
1	0,262– 0,396	0,300– 0,445	0,292– 0,432	0,344– 0,466	0,172– 0,344
2	0,3961– 0,531	0,4451– 0,589	0,4321– 0,572	0,4661– 0,587	0,3441– 0,517
3	0,5311– 0,665	0,5891– 0,734	0,5721– 0,712	0,5871– 0,709	0,5171– 0,689
4	0,6651– 0,799	0,7341– 0,878	0,7121– 0,852	0,7091– 0,830	0,6891– 0,861

\* розраховано автором підрозділу

Оскільки показники м. Києва мають найвищі значення, ми розділили регіони на групи з дуже високим (4 група), високим (3 група), середнім (2 група) і низьким (1 група) інтегральним індексом. Це дало можливість сформувати регіони в групи інноваційних кластерів для обґрунтування вибору типів регіональної інноваційної політики.

Запропонована методика оцінювання інтегрального індексу інноваційного процесу через індекси, одержаних згортанням первинних показників, має свої переваги порівняно з іншими методиками. До плюсів відносять можливість оцінювання стадій інноваційного процесу, повніший перелік використаних аналітичних показників. Крім того, рейтинговий інтегральний індекс виявляє диспропорції в інноваційних процесах територіальних утворень, оскільки оцінюється набір як вхідних, так і вихідних показників. Позитивною стороною інтегрального індексу є також входження у

нього як результат інноваційного процесу, не лише «інноваційного випуску», але і його непрямих характеристик впливу на економіку загалом (наприклад, зайнятість у сфері винахідництва).

У той же час шкала немає обмежень, оскільки її аналітичні можливості розраховано на статистичні дослідження – зіставлення між регіонами протягом одного року, а також на динамічні дослідження – порівняння показників регіону у певному періоді часу. За допомогою динамічного індексу регіону виявляють довгострокові тенденції інноваційного розвитку або роблять прогноз, а також визначають, чому одні регіони успішніші в створенні інновацій, ніж інші.

Така оцінка є необхідною умовою при розробленні й виконанні регіональних інноваційних програм та для удосконалення системи моніторингу інноваційного розвитку регіонів; обґрунтовує концентрацію та розміщення інноваційних об'єктів на території регіону; розробляє механізми інфраструктурного забезпечення інноваційних процесів у регіонах.

Вибір показників інноваційного розвитку регіону залишається дискусійним питанням. При виборі показників враховують стан розвитку національної інноваційної системи, рівень науково-технологічного розвитку та типологію регіонів, можливості національної статистики.

Орієнтація регіонів України на розбудову інноваційної економіки вимагає обґрунтування і розробки системи формування, розвитку, нарощення та підтримки інноваційного розвитку України. Розуміння обмеженості традиційних факторів економічного розвитку змушує дослідників приділяти більше уваги інноваційним процесам, інноваційній інфраструктурі.

### Список використаних джерел

1. Regional Innovation Scoreboard 2009. Methodology report. December 2009. Retrieved from <http://www.proinno-europe.eu/page/regional-innovation-scoreboard>.
2. Абаев А. Л. Организационно-экономический механизм научно-инновационной политики на региональном уровне: автореферат дис. на соиск. науч. степени д-ра экон. наук спец. : 08.00.05 / А. Л. Абаев ; Москов. госуд. ун-та им. М. В. Ломоносова. – Москва : 2008. – 52 с.
3. Бабець І. Г. Перспективи інноваційного розвитку прикордонних регіонів України в контексті Європейської інтеграції / І. Г. Бабець // Сб. матеріалів XII

## Розділ 5. Сучасні реалії та тенденції інноваційного розвитку підприємницьких систем

---

Межд. научно-практ. конф. «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики». – Київ : СПД Цудзинович Т. И., 2008. – 12–15 сентяб. (г. Скадовск). – С. 552–554.

4. Бубенко П. Т. Регіональна науково-технічна система: проблеми управління та визначення ефективності / П. Т. Бубенко, В. А. Гусєв, Г. О. Михайлова // Матеріали Х межд. научно-практ. конф. «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики». – Киев – Симферополь – Алушта : ЧП «Фактор», 2005. – С. 137–141.

5. Буркинський Б. В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону / Б. В. Буркинський, Є. В. Лазарєва. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2007. – 140 с.

6. Головатюк В. М. Питання структурованості показників інноваційного потенціалу / В. М. Головатюк // Матеріали ХІV Межд. научно-практ. конф. по инновационной деятельности «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики в контексте преодоления мирового финансового кризиса». – Киев – Симферополь – Алушта : типография ФЛП Бражникова Н. А., 2009. – 14–19 сентяб. – С. 19–24.

7. Головатюк В. М. Теоретико-методичні аспекти вимірювання інноваційного потенціалу / В. М. Головатюк, В. П. Соловійов // Проблеми науки. – 2008. – № 11. – С. 17–24.

8. Гусєв В. Державна інноваційна політика: регіональний аспект / В. Гусєв // Управління сучасним містом. – 2003. – № 7–9 (11). – С. 100–114.

9. Данилова Т. Н. Підходи к оцєнке инновационного потенциала региона / Т. Н. Данилова, В. А. Грищенко // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 5 (44). – С. 43–49.

10. Жихор О. Б. Потенціал інноваційного розвитку регіонів України та його резерви / О. Б. Жихор // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2009. – № 16. – С. 100–110.

11. Ибатуллина С. М. Управление инновационным потенциалом республики Башкортостан / С. М. Ибатуллина, О.У. Ибатуллин // Инновации. – 2008. – № 1(111). – С. 104–107.

12. Інноваційно-технологічний розвиток України: стан, проблеми, стратегічні перспективи: аналітичні матеріали до парламентських слухань [Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів] / [Федулова Л. І., Бажал Ю. М., Шовкун І. А. та ін.] ; за ред. Л. І. Федулової, Г. О. Андрощука. – Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 196 с.

13. Карінцева О. І. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів / О. І. Карінцева, М. О. Харченко, П. С. Матвєєв // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 70–78.

14. Козоріз М. Аналіз та оцінка інноваційності розвитку економіки регіонів / М. Козоріз, О. Дєніс // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С.29–40.

15. Макаренко М. В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону / М. В. Макаренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 62–71.

16. Максимов Ю. Инновационное развитие системы: оценка инновацион-

ного потенціала / Ю. Максимов, С. Митяков, О. Митякова, Т. Федосеева // Інновації. – 2006. – № 6 (93). – С. 53–56.

17. Мальцев В.С. Порівняльна оцінка інноваційного розвитку регіонів України з використанням досвіду Євросоюзу / В. С. Мальцев, Г. І. Кореняко // Регіональна економіка. – 2013. – № 1 (67). – С. 51–59.

18. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичні збірники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

19. Павлов В. І. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація: монографія / В. І. Павлов, Ю. М. Корецький. – Луцьк : Надстир'я, 2004. – 244 с.

20. Полякова Ю. Перспективи участі регіонів України у формуванні національної інноваційної системи в умовах глобалізації / Ю. Полякова, І. Бабець // Регіональна економіка. – 2006. – № 3. – С. 96–102.

21. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи від 17.06.2009 р. № 680-р // Інвестиції та інноваційний розвиток (Науково-практичний бюлетень). – 2009. – № 4 (7). – С. 40–44.

22. Прудникова Л. В. Оценка состояния инновационной сферы региона / Л. В. Прудникова // Материали XIII Межд. научно-практ. конф. «Актуальные вопросы развития инновационной деятельности». – Алушта – Симферополь : Мінэконом АРК, 2008. – 12–16 мая. – С. 112–116.

23. Рудь Н. Т. Інфраструктурне забезпечення інноваційних процесів: монографія / З. В. Герасимчук, Н. Т. Рудь. – Луцьк : Вежа-Друк, 2013. – 260с.

24. Сергеев В. А. Оценка и анализ инновационного потенциала Ульяновской области / В. А. Сергеев, В. В. Скобеєва, К. Э. Баширов // Інновації. – 2008. – № 1 (111). – С. 93–97.

25. Управління інноваційними процесами в регіонах: монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. А. Козоріз, д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко. – Львів : ЛБІ, 2006. – 263 с.

## **5.7. Формування інтелектуальної складової трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємств**

У сучасних конкурентних умовах, які характеризуються необхідністю випуску високоякісної інноваційної продукції та масштабних науково-технічних перетворень, перспективність розвитку будь-якого підприємства безпосередньо залежить від компетентності, знань та навичок, професійного досвіду персоналу підприємства. Керівництво підприємств повинно знати, які трудові ресурси воно має використовувати, щоб досягти стратегічні цілі підприємства.

Сучасні процеси формування та ефективного використання трудового потенціалу зумовлюють те, що більшість підприємств може втрати контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів

виробництва, криза неплатежів, затримка у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх інноваційних технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції [5, с. 136].

Перед дослідженням основних аспектів формування інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємств доцільно розглянути такі поняття як: «інтелектуалізація», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуалізація праці» тощо.

Інтелектуалізація передбачає кардинальне підвищення ролі людського капіталу як рушійної сили соціально-економічного розвитку завдяки реалізації його креативного потенціалу [9]. При цьому, інтелектуалізація забезпечує високу якість менеджменту загалом та фінансового менеджменту, зокрема, виступає запорукою ефективності відтворювальних процесів, упровадження нових ідей та інновацій [12].

Головним чинником інтелектуалізації діяльності підприємства, в тому числі систем менеджменту, є наявний інтелектуальний потенціал. На рівні підприємства інтелектуальний потенціал є основою інноваційного розвитку, підсилення конкурентних переваг, підприємницьких і управлінських навиків, та лідерських якостей працівників.

Вважаємо, що змістовним є визначення інтелектуального потенціалу підприємства, запропоноване Й. Ситником: «Інтелектуальний потенціал підприємства – це приховані відносні здатності, сили, знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення організаційно-управлінської, економічної, технологічної, інформаційно-обмінної, науково-інноваційної, соціально-культурної та іншої інтелектуально-продуктової діяльності, який може реалізуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства на ринкових і індивідуально-мотиваційних засадах» [14].

Відмітимо, що серед цих категорій найдослідженішим є «інтелектуальний капітал», яку в 1969 р. увів в науковий обіг Д. Гелбрейт, а в 1991 р. дослідив її сутність Т. Стюарт, зазначивши що



інтелектуальний капітал – це сума знань працівників компанії, використання яких дає конкурентну перевагу на ринку [1, с. 5].

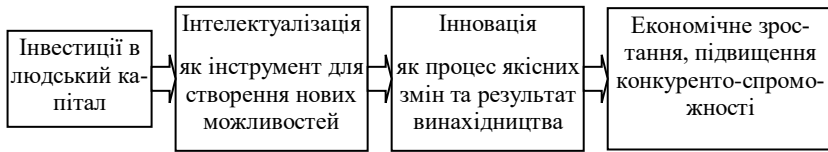
У подальшому визначення інтелектуального капіталу уточнювалось переважно науковцями-практиками: Л. Едвінсон (представник компанії Скандіа (Scandia)), який визначив його як знання, що можна конвертувати в вартість, а Л. Прусак з компанії Ай-Бі-Ем (ІВМ) характеризував його як інтелектуальний матеріал, який формалізується, обробляється та використовується для підвищення вартості активів компанії.

У 1970–1980 рр. вітчизняними науковцями закладено початок наукових досліджень у сфері інтелектуалізації суспільства. В. Глушков та Ю. Канигін підкреслювали необхідність якісного зростання інтелектуального потенціалу та його практичне перетворення задля утвердження прогресу [4, с. 96].

В. Ефремов визначає інтелектуальний капітал як знання, якими володіє підприємство, виражені у зрозумілій формі, що легко передаються, а О. Гапоненко – як результат взаємодії працівників, працівників та інформаційних ресурсів, працівників та фізичного капіталу, особливістю якого є форма власності на нього: ним володіє не лише керівництво підприємством, але і його працівники [7].

На думку А. Василика, процеси інтелектуалізації праці передбачають формування та використання в процесі праці інтелектуальних можливостей та здібностей працівника, що передбачають застосування нестандартних інноваційних підходів і рішень у різних аспектах професійної діяльності, неперервного оновлення знань, гнучкості та адаптивності мислення, забезпечення ефективної взаємодії інтелектуальних можливостей людини з новими методами та засобами праці, з новою інформацією в нових організаційних умовах [3, с. 49].

Отже, основним інструментом для створення інновацій є інтелектуалізація, яка, у свою чергу, передбачає інвестування у людський капітал (рис. 5.9). Забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємств, в сучасних умовах – це організаційно складний та фінансово витратний процес.



**Рис. 5.9. Ланцюг впливу інтелектуалізації на процес інноваційного розвитку [9]**

Зауважимо, що через розвиток інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах, основними вимогами до персоналу є не лише функціональна готовність, старанність, а й безперервне здобуття знань, творча ініціатива, креативність, особисте зацікавлення в кінцевому результаті. Важливим завданням інноваційних підприємств є ефективне нагромадження інтелектуального потенціалу, розвиток інтелектуальної активності персоналу та удосконалення управлінського циклу [13].

Поєднуючи та узагальнюючи існуючі наукові підходи до поняття «трудовий потенціал», такі як: соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, з'ясовано, що найповніше сутність цього поняття подано у комплексному підході, у відповідності до якого «трудовий потенціал» описують як еволюційну, інтегральну особливу характеристику здібностей та можливостей працівників як наявних, так і перспективних, які визначають у комплексі ресурсів праці та сукупності їхніх характеристик, що реалізуються у процесі праці при інноваційному розвитку суспільства. Це відбувається в умовах економіки, яка базується на ґрунтовних знаннях задля ефективності реалізації поставлених цілей [10]. До складових трудового потенціалу віднесено інтелектуальну, демографічну, економічну, соціально-біологічну, професійну, історико-культурну, мотиваційну, організаційну компоненти.

Серед визначених складових трудового потенціалу інтелектуальна складова є однією з основних, так як за допомогою неї відбувається інноваційний розвиток підприємства. Інтелектуальна складова трудового потенціалу є сукупністю професійних знань, вмій та навичок, набутих у процесі виконання завдань, розвинутих здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які мають місце в процесі праці та стають джерелом додаткових надходжень

таких як: інтелектуальна рента, роялті, паушальні платежі, забезпечуючи при цьому конкурентні перспективи як персоналу, так і підприємству [10; 15].

Інтелект є єдністю форми креативної якості та інструментальних знарядь. Форма креативної якості конкретна, вона активізується певною потребою. Інтелектуальну діяльність через низку послідовних процесів [6]:

- опанування індивідом вже відомого, створеного іншими суб'єктами знання – засвоєння знання, яке існує, привласнення його;
- процес створення нового – у його межах творець ідеї, технології тощо привласнює це нове, тобто відбувається первинне привласнення і нове знання стає приналежністю суб'єкта.

У структурі інтелектуальної складової трудового потенціалу працівників-інноваторів виділяють такі складові: професійні знання і навички, творчі здібності, об'єкти інтелектуальної власності і закріплені права на неї, інноваційна активність. Ці елементи мають внутрішню структуру, ефективність, а, отже, і вартість, яка не піддається оцінюванню через суми окремих елементів [16].

Стан інтелектуальної складової потенціалу підприємства охарактеризований як розвиток або старіння, адже в умовах інноваційного розвитку економіки відсутність оновлення знань призводить до їх морального «зношення», знецінення. Під розвитком інтелектуального потенціалу розуміють постійне оновлення знань працівників, збагачення змістовності їх праці, опанування нових спеціальностей, підвищення рівня сприйнятливості та активності працівників до інноваційної діяльності. Тому розвиток інтелектуальної складової потенціалу має місце тоді, коли на підприємстві протягом чотирьох років є підвищення кваліфікації працівників, проведення навчання, відвідування тренінгів, які призвели до активізації інноваційної діяльності, наявність розробок і впроваджень інноваційних проектів, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства [11].

Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу відбувається за допомогою отримання нових знань, поступом від простих знань до наукових, а знання перетворюються на інтелек-

туальний проект і потім – на інноваційний продукт. Отже, в процесі відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу має місце комплексний інноваційний розвиток підприємства [16].

Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу працівника – це процес відновлення й ефективного управління знаннями, що безперервно повторюється, активами інтелектуального капіталу на основі планомірного оновлення знань, творчих проектів. Суть відтворення полягає у підтримці, накопиченні й оновленні творчого інтелектуального потенціалу інноваційних кадрів, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність і економічне зростання країни, сектору економіки, підприємства та його персоналу.

Особливістю ефективного здійснення відтворення є єдність чинників його виробництва і обігу, а також взаємозв'язок всіх стадій відтворювального процесу. Схематично модель процесу відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу подано на рис. 5.10.

У процесі відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу має місце інтелектуалізація персоналу і формування інтелектуального капіталу підприємства, який є фундаментом розвитку капіталу в сучасній економіці. Особливою ознакою відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу працівника є стійкість його носія до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Показником ефективності інтелектуалізації персоналу є чистий прибуток, отриманий підприємством за окреслений період часу, визначуваний рівнем і ефективністю використання інтелектуальної складової трудового потенціалу персоналу [15].

Основними параметрами зовнішнього і внутрішнього управління інтелектуалізацією персоналу є: різні види витрат на створення інтелектуальної складової трудового потенціалу працівника; обсяг виробництва інноваційної продукції; ціна одиниці інноваційної продукції; дохід від реалізації інноваційної продукції; кількість одиниць реалізованої інноваційної продукції та її вид; кількість одиниць розробленої в результаті НДДКР інтелектуальної продукції (винаходи, корисні моделі, програми для ЕОМ й подібне); кількість одиниць інтелектуальної продукції, реалізованої в інноваційному процесі при створенні інноваційної продукції [16].

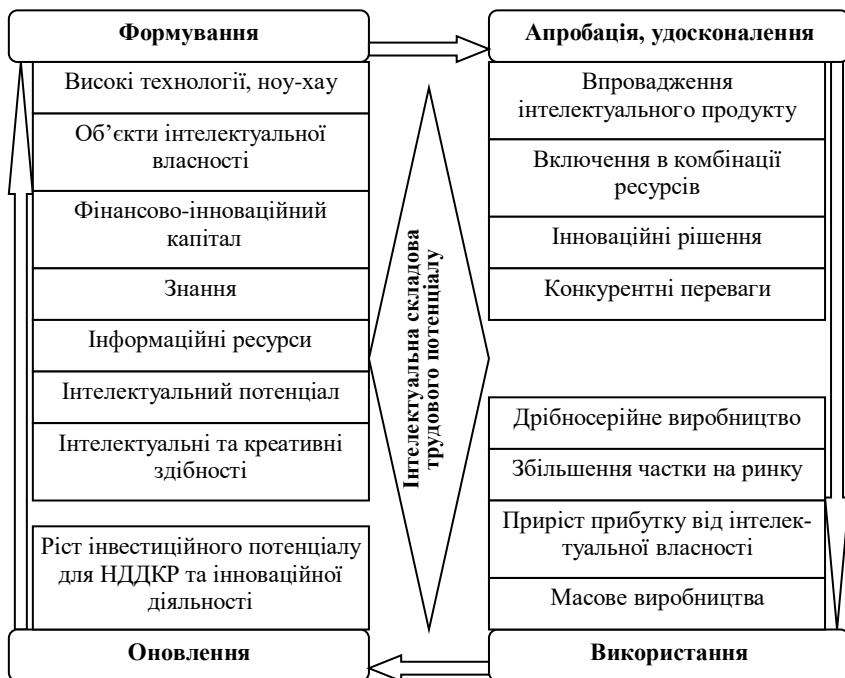


Рис. 5.10. Модель відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу [15; 16]

Слід зазначити, що інтелектуальна складова трудового потенціалу, значною мірою залежить як від умовно-постійних (психологічний тип особистості, природна схильність до фізичної, розумової чи духовної праці, інтелектуальний потенціал тощо), так і змінних факторів, якими можна ефективно управляти задля удосконалення процесів інтелектуалізації трудової діяльності на підприємстві. До таких факторів відносять:

- фізико-психологічні (стан здоров'я, настрої, ситуація в сім'ї);
- фактори зацікавленості (перспектива покращення свого статусу на підприємстві, міра співпадіння з особистими пізнавальними інтересами (саморозвиток, розвиток професійних якостей), перспектива розширення сфери впливу, розвитку комунікативних зв'язків, міра новизни трудового завдання, міра значущості його для інших, міра інтуїтивного підвищення самооцінки);

– фактори оточення (природні (погода, пора року, час), фактори умов праці та ергономічні (кількість людей, що знаходяться в одній кімнаті, рівень шуму, міра переміщення об'єктів у кімнаті, освітленість приміщення, рівень ергономічності робочого місця, його розташування, можливості швидкого інформаційного пошуку та обміну)) [2].

Тому можливості управління умовно-постійними та змінними факторами, що впливають на розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу, мають враховуватись при розробці заходів щодо підвищення самомотивації працівників підприємства.

Самомотивація працівників промислових підприємств до інтелектуальної праці зумовлена такими причинами: прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (пізнавальні, творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству або просто залишити свій слід раціоналізаторською пропозицією; прагнення отримати визнання як винахідника або досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання досягти популярності, одержати певну посаду, матеріальні блага, можливості подальшого навчання та підвищення кваліфікації, професійного та творчого зростання завдяки результатам інтелектуальної діяльності; бажання здобути конкурентні переваги серед інших високоосвічених фахівців на зовнішньому (у пошуках роботи та працевлаштуванні на підприємствах інноваційного типу) та внутрішньому ринках праці (у збереженні місця роботи у випадку скорочення штатів або реорганізації підприємства) тощо [16].

Самомотивацію до трудової діяльності підтримують не лише через матеріальне заохочення, але й через зручний графік роботи, поліпшення організації робочого місця, присвоєння почесних звань підприємства типу «інноватор року», «активіст року», «передовик підприємства», безкоштовне відвідування навчальних семінарів, тренінгів за обраною тематикою тощо.

Для того щоб система мотивації до розвитку інтелектуального потенціалу трудового колективу була дієвою, більшості українських підприємств необхідно скоротити демотивуючі фактори, серед яких: недоступність джерел нової інформації, відсутність матеріа-

льного стимулювання за інноваційні ідеї, раціоналізаторські пропозиції, несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність можливостей прояву ініціативи, самостійності, недосконалість законодавства в сфері захисту прав на інтелектуальну власність тощо.

Серед інструментів мотивації до розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу матеріальна винагорода є не на першому місці, але за умов відповідності заробітної плати працівників ринковій вартості реалізації їхнього трудового потенціалу. Для набуття тривалого характеру мотивації, на нашу думку, неможливо нехтувати матеріальним стимулюванням до підвищення інноваційної активності працівників. У якості таких стимулів може бути встановлений фіксований розмір винагороди за подання раціоналізаторських пропозицій, виплата відсотків від отриманого прибутку або економії витрат при впровадженні окреслених пропозицій тощо [11].

Враховуючи потребу системності процесу мотивації та контролю інтелектуалізації трудового потенціалу підприємств, необхідність забезпечити самомотивацію та самоконтроль, а також рекомендації вітчизняних науковців щодо складових ефективної мотивації інтелектуальних працівників [8, с. 33–34], вважаємо за доцільне пропонувати суб'єктам господарювання застосовувати такі мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу:

–наскрізний контролінг результатів діяльності персоналу через реалізацію управлінських, виконавчих та забезпечувальних процесів щодо встановлення причин відмінностей між очікуваними та досягнутими результатами і прийняття рішень щодо впливу мотиваційних чинників інтелектуалізації на їхнє врівноваження;

– вибір мотиваторів для різних категорій працівників, враховуючи їхні очікування та внесок у формування результатів як за окремим процесом, так і підприємства загалом;

– використання комплексного підходу до стимулювання інтелектуальної активності персоналу через поєднання матеріальних (додаткова оплата праці, участь у розподілі прибутку тощо) та нематеріальних (навчання, кар'єра) стимулів;

– формування сприятливого творчого клімату та організаційного середовища для інтелектуалізації персоналу, які забезпечують свободу, гнучкість та автономію; функціонування підсистеми з покладеними на неї завданнями впровадження результатів інтелектуальної активності;

– формування підсистеми контролю за ефективністю використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) інтелектуалізації через співставлення отриманої вигоди, у тому числі нематеріальної та майбутньої з обсягом витрат на її досягнення.

Отже, інноваційна економіка, основу якої складають високотехнологічні, наукомісткі виробництва, вимагає інтелектуалізації персоналу, скорочує частку непрофесійної праці, змінює професійну і кваліфікаційну структуру ринку праці. Ефективно організовані і належним чином керовані процеси створення, накопичення, використання й відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

### Список використаних джерел

1. Stuart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. London.
2. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – С. 124–132.
3. Василик А. Об'єктивні передумови та напрями інтелектуалізації праці в Україні / А. Василик // *Україна: аспекти праці*. – 2007. – №7. – С. 48–51.
4. Врублевський В. К. Україна: інтелект нації на межі століть / [Врублевський В. К., Ворона В. М., Канигін Ю. М., Ксьонзенко В. П., Курас І. Ф.]. – Київ : Інформаційно-вид. центр «Інтелект», 2000. – 165 с.
5. Дегтярьова І. Б. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства / І. Б. Дегтярьова, Є. О. Сітак // *Механізм регулювання економіки*. – 2013. – № 2. – С. 136–141.
6. Жарінова А. Г. Інформація, знання і креативність як основні ресурси інтелектуального капіталу / А. Г. Жарінова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 10 (112). – С. 6–11.
7. *Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: учебное пособие* / [под ред. д.э.н. проф. А. Л. Гапоненко, д.э.н. Т. М. Орловой]. – Москва : Изд. дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.



8. Кісь С. Я. Формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства / С. Я. Кісь // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 5. – С. 31–34.
9. Краєвська А. С. Інтелектуалізація як чинник інноваційного розвитку сучасних підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Краєвська // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22–24 берез. 2017 р. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2815>.
10. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура / П. В. Круш, О. І. Сімчера // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 233–237.
11. Новойтенко І. В. Теоретико-методичні засади розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. В. Новойтенко // Агроінком. – 2013. – № 7–9. – С. 95–99.
12. Ремньова Л. М. Концептуалізація парадигмальних зрушень у системі фінансового менеджменту під впливом глобальних мегатрендів економічного розвитку / Л. М. Ремньова, Ю. В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2 (2). – С. 139–147.
13. Ситник Й. С. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств / Й. С. Ситник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725 (63). – С. 372–378.
14. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Й. С. Ситник // Економічний вісник НТУ КПІ. – 2012. – № 49. – Режим доступу : [economy.kpi.ua/uk/node/377](http://economy.kpi.ua/uk/node/377).
15. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві / І. Д. Слепухіна / Економіка : реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 32–36.
16. Стец І. І. Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. І. Стец // Інноваційна економіка. – № 6 (44). – 2013. – С. 183–187.

## Висновки до 5 розділу

Визначено підходи до управління альтернативними джерелами енергії, серед яких вітрова та сонячна, енергія біомаси. Виділено проблеми розвитку альтернативної енергетики в Україні та інноваційні напрями, які збільшують частку відновлюваних та альтернативних джерел в енергобалансі України.

Охарактеризовано інноваційний розвиток підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання. Проаналізовано попит, пропозицію та ринкову ціну на торговельне обладнання. Встановлено, що найбільшим попитом користуються торгівельні меблі. Визначний баланс обсягу попиту та пропозиції торговельного

балансу України. Відзначено від'ємний торговельний баланс сектору торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 роках. Обраховано місткість ринку торговельного обладнання, який мав тенденцію до зростання у цей період за винятком 2014 р., у якому відбулося зменшення ринку майже удвічі. Окреслено інновації на ринку холодильного обладнання, серед яких використовується HCF замість CO<sub>2</sub>.

Виділено внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності, серед яких ефективне стратегічне планування, упровадження маркетингових інновацій, мотивація працівників до інноваційної діяльності, ефективне використання інтелектуального капіталу, активне впровадження політики енергозбереження. Запропоновано використовувати роудмепінг замість бенчмаркінгу.

Окреслено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств. Виділено три блоки зовнішніх факторів (державне регулювання інноваційної діяльності, загальна економічно-політична ситуація в країні, загальний стан світового ринку інновацій та технологій) та 6 блоків внутрішніх факторів (виробничі, фінансово-інвестиційні, маркетингові, кадрові, наукові, технологічні). Розкрито фактори, що блокують інноваційний розвиток, підтримують та стимулюють його. Запропоновано заходи, які спрямовано на підвищення інноваційного розвитку промислових підприємств, які згруповано за виробничою, науковою, технологічною, маркетинговою складовими.

Виділено три підходи до трактування поняття «інновація», серед яких інновацію трактують як нові продукти, технології; як процес перетворення у новацію; як сукупність інноваційних заходів. Визначено інновацію через новостворені або удосконалені конкурентоспроможні продукти (товари, технології, методи тощо), а також процеси чи рішення будь-якого характеру, характеризують кінцеві результати діяльності об'єкта дослідження.

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства характеризує максимальну здатність підприємства до використання фундаментальних досліджень, прикладних розробок та впровадження досягнень науки та техніки у виробництво. Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства у науковій економічній літературі використовують такі показники: узагальнююча

оцінка рівня інноваційного потенціалу, коефіцієнт наукомісткості виробництва, коефіцієнт виконання власних розробок, коефіцієнт використання придбаних розробок, коефіцієнт співвідношення власних та придбаних розробок, коефіцієнт оновлення продукції, коефіцієнт оновлення технології, частка конкурентоздатної продукції підприємства. Показниками, що характеризують ефективність управління інноваційним потенціалом є економічна результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих, рентабельність використання персоналу, ефективність управління, економічність праці апарату управління, коефіцієнт безперервності роботи апарату управління.

Запропоновано методика оцінювання інтегрального індексу інноваційного процесу через індекси, одержаних згортанням первинних показників, має свої переваги порівняно з іншими методиками. До плюсів відносять можливість оцінювання стадій інноваційного процесу, повніший перелік використаних аналітичних показників. Крім того, рейтинговий інтегральний індекс виявляє диспропорції в інноваційних процесах територіальних утворень, оскільки оцінюється набір як вхідних, так і вихідних показників. Позитивною стороною інтегрального індексу є також входження у нього як результат інноваційного процесу, не лише «інноваційного випуску», але і його непрямих характеристик впливу на економіку загалом (наприклад, зайнятість у сфері винахідництва). Відзначено, що лідерами за більшістю показників виступають три регіони, де сконцентрований промисловий та науковий потенціал країни – м. Київ, Харківська, Запорізька області. За окремими показниками помітними є позиції, Дніпропетровської, Сумської, Львівської, Одеської, Миколаївської областей, тоді як у Тернопільській, Хмельницькій, Рівненській, Закарпатській, Житомирській, Вінницькій, Волинській областях – аграрних регіонах із занепадом промисловості – ситуація з розвитком інноваційної діяльності є кризовою.

Встановлено, що інноваційна економіка, основу якої складають високотехнологічні, наукомісткі виробництва, вимагає інтелектуалізації персоналу, скорочує частку непрофесійної праці, змінює професійну і кваліфікаційну структуру ринку праці. Ефективно організовані і належним чином керовані процеси створення,

накопичення, використання й відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

Доцільно застосовувати такі мотиваційні та контролінгові заходи системного характеру, спрямовані на інтелектуалізацію персоналу, як: наскрізний контролінг результатів діяльності персоналу, вибір мотиваторів для різних категорій працівників, використання комплексного підходу до стимулювання інтелектуальної активності персоналу, формування сприятливого творчого клімату та організаційного середовища для інтелектуалізації персоналу, та підсистеми контролю за ефективністю використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) інтелектуалізації.

## Розділ 6

### **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ**

#### **6.1. Суть та значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємницьких систем**

Сучасні вимоги до ведення виробничо-господарської діяльності підприємствами характеризуються високою динамічністю, що пов'язується з потребами ринку, орієнтацією виробничого процесу на індивідуальні уподобання замовників і основних груп споживачів, постійним удосконаленням технічних можливостей та технологічної бази, посиленням конкуренції. За цих умов економічний та фінансовий стан суб'єкта господарювання і його конкурентоспроможність залежать від уміння здійснювати системні організаційно-структурні зміни, особливо з огляду на наявність значних резервів, потужностей, що не використовуються. Окрім цього спостерігається складність функціонування вітчизняних промислових підприємств. І тому, щоб вижити та бути конкурентоспроможними у цьому середовищі, застосовують сучасні методи менеджменту. Одним із них є реінжиніринг бізнес-процесів, в основу якого покладено процесний підхід до управління. Це дозволяє керівництву радикально переосмислювати місію підприємства та шляхи їхньої реалізації через посилення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках [3].

Реінжиніринг бізнес-процесу (РБП) передбачає перебудову системи господарювання через бізнес-орієнтування структурних підрозділів підприємства, забезпечує перехід підприємства на новий тип управління на принципі постійності втілення стратегічних змін [7].

Визначимо сутність процесу реінжинірингу бізнес-процесів. Основоположниками категорії «реінжиніринг» вважається М. Хаммер та Дж. Чампі, які визначають її як фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення якості їхнього функціонування [14].

Проаналізуємо найпоширеніші визначення РБП, основні з яких подано у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

**Основні підходи вчених до визначення РБП  
[1; 2; 5; 10; 12; 15; 16; 17; 18]**

Автор	Визначення
1	2
О. В. Виноградова [2]	Науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства через значного підвищення рівня його конкурентоспроможності
В. В. Дідух [5]	Процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів підприємств, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечуючи підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування
О. І. Момот [10]	Сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства через моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів
Л. М. Таранюк [12]	Спосіб перебудови бізнес-процесів на підприємстві через перепроєктування фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, управлінської, кадрової, інформаційної та екологічної складових господарського механізму суб'єктів господарювання в умовах ринкового середовища, який забезпечує підвищення економічної ефективності їхньої діяльності
Д. Харрінгтон [1]	Будь-яке завдання або група завдань, які мають вхід та вихід, додають вартість та задовольняють внутрішніх та зовнішніх споживачів
М. В. Черненко [15]	Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Отже, реінжиніринг, визначає життєдіяльність організації, передбачає зокрема і зміни системи оцінювання, мотивації і заохочення персоналу
О.А. Шараєва [16]	Комплексна трансформація компанії (покращення бізнес-процесів), направлена на створення і підтримку системи безупинних покращень результативності бізнесу
О. О. Щегельська [17]	Один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку

*Продовження табл. 6.1*

1	2
С. І. Яковенко [6]	Інструмент, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не забезпечено відомими методами удосконалення
В.П. Лещук, О.М. Полінкевич, Л.І. Іщук [8]	Постійна зміна бізнес-процесів через стратегію концептуального зростання, яка забезпечує конкурентоспроможність на світових та вітчизняних ринках

Дослідивши підходи вчених, пропонуємо розширене тлумачення РБП як процесу, що включає сукупність методів та інструментів, які спрямовані на зміну і покращення різноманітних видів діяльності, необхідних для створення продукту, через їх перепроектування з метою збереження позицій на ринку, задоволення швидкозмінних потреб споживачів та закріплення власного іміджу.

Основною метою РБП організацій є вдосконалення цілей їхнього функціонування через підвищення результативності діяльності, раціонального використання наявних ресурсів, забезпечення гнучкості до змін у середовищі.

Основними завданнями РБП є:

- підвищення ступеня задоволеності потреб споживачів;
- врахування підприємством поточні й майбутні потреби споживачів;
- зниження кількості бізнес-процесів та їхньої вартості;
- зменшення витрат часу на виконання функцій;
- зростання значимості управлінських рішень та ініціативи кожного окремого працівника;
- впровадження новітніх технологій;
- створення можливості адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства [6];
- раціональне використання наявних ресурсів для бізнес-процесів підприємства;
- планування послідовності виконання функцій;
- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидке пристосування до потреб споживачів продукції, виробничих технологій, конкурентів на ринку [4].

До ключових характеристик реінжинірингу, на думку Л. Ф. Міляр, належать [9]:

– фундаментальність. Фундаментальний процес передбачає, що на початковій стадії реінжинірингу необхідно визначитись з тим, через що компанія робить те, що вона робить, для чого компанія здійснює це таким чином, якою прагне стати компанія;

– радикальність. Радикальний процес полягає в радикальному перепроєктуванні – це зміна всієї існуючої системи, а не поверхневі перетворення;

– різке покращення. Реінжиніринг передбачає різке покращення показників (у разі) через застосування нових методів управління у порівнянні зі старими. У разі, коли необхідне покращення показників на кілька відсотків, застосовуються більш традиційні методи;

– бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовуються різні види ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процес – це низка логічно взаємопов’язаних завдань, націлених на досягнення результату.

На практиці бізнес-процеси підприємств відрізняються один від одного, однак існує низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. Так, у процесі проведення реінжинірингу, виділяють основні принципи організації бізнес-процесів [11]:

1) інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції зумовлюють цей процес. Один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. Тому створюється команда, відповідальна за цей процес;

2) горизонтальне стиснення бізнес-процесів. Порівняльні оцінювання, які проводять компанії, які вже реалізували реінжиніринг бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації процесу до виконання однією людиною знижує кількість персоналу і зменшує часовий цикл виконання процесу. Зменшуючи чисельність персоналу і чітко розподіляючи обов’язки, керувати процесами стає набагато простіше;

3) децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів). Розширено низку рішень, які виконавці окремих робіт приймають самостійно, не звертаючись до керівництва компанії;



4) логіка реалізації бізнес-процесів. Для економії часу, оскільки завдання виконуються паралельно, підвищують ефективність від виконаної роботи;

5) диверсифікація бізнес-процесів. Процеси виконання є різного типу. Наприклад, традиційний процес, спрямований на виробництво масової продукції. Передбачається, що він виконується одночасно для всіх входів і узгоджуються виходи. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані та розраховані на виключення і окремі випадки;

6) розробка нових видів бізнес-процесів. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу, можна було перевірити, який варіант є найбільш вдалим для його реалізується. Отже, нові процеси є зрозумілишими тому, що реалізуються згідно окресленого варіанту;

7) раціоналізація горизонтальних зв'язків. Створення лінійних функціональних підрозділів, роботу виконують ті підрозділи, які є для неї найбільш підходящими. При реінжинірингу створюються горизонтальні управлінські зв'язки між відділами, що дозволяє уникнути зайвої інтеграції;

8) раціоналізація управлінського впливу. У цих цілях вплив управлінської ланки рекомендується тільки в тих випадках, коли воно необхідно і може відбитися на матеріальні результати.

Крім того, на здійснення РБП на промислових підприємствах впливають такі групи факторів [13]:

1) зовнішні й внутрішні фактори Зовнішні фактори – проведення реінжинірингу ззовні, підприємство не має впливу на них. Внутрішні фактори – прямо пов'язані з організацією роботи самого підприємства;

2) організаційні, економічні, виробничі й соціальні фактори Вони є контрольованими на підприємстві. Ці фактори формують особливості діяльності конкретного підприємства й визначають умови його функціонування. Взаємовплив цих факторів дає результати організаційного, виробничого, економічного й соціального характеру;

3) група окремих факторів, що формується під впливом особливостей конкретного виробничого процесу промислових підприємств До таких факторів належать: тип виробничого процесу, межі

виробничого процесу, склад і характер використовуваних ресурсів, кількість виконавців виробничого процесу, засоби автоматизації, що забезпечують реалізацію процесу, методи фінансування виробничого процесу, команда, яка розробляє й реалізує проект реінжинірингу.

Доцільність упровадження плану з РБП на підприємстві базується на детальному алгоритмі його реалізації. У власних дослідженнях вчені вивчали питання послідовності здійснення реінжинірингу. Серед них найбільш повно та широко їх описали Г. В. Усова та К. В. Коваленко, які пропонують такі етапи реалізації реінжинірингу для вітчизняних промислових підприємств (рис. 6.1).

За суттю РБП є складною процедурою, що характеризується довготривалістю виконання. На нашу думку, варто запропонувати укрупнений алгоритм упровадження змін у діяльність суб'єкта господарювання. Так, цей процес має такі етапи:

- 1) ідентифікація проблеми, що виникла у певних сфері (сферах) та виявлення вузьких місць;
- 2) прийняття керівництвом рішення щодо впровадження реінжинірингу;
- 3) розробка очікуваної моделі розвитку підприємства з детальною характеристикою складових бізнес-процесів: ресурсів, функцій, учасників, етапність проведення, кінцевих результатів тощо;
- 4) перепроектування підприємства – впровадження запропонованих заходів, здійснення контролю за ходом їхнього виконання та оцінювання результатів (досягнення ефекту);
- 5) удосконалення заходів у випадку виявлення недоліків та слабких місць;
- 6) безпосередня реалізація проекту та порівняння кінцевих результатів із початковою метою.

При цьому процес розроблення ефективної моделі має виконуватися з використанням спеціальних розроблених для цього засобів моделювання, які використовують вбудовані у них спеціальні інструменти аналізу та перетворення бізнес-процесів [7].

Досить важливо розуміти, що будь-які зміни у виробничо-господарській діяльності, в першу чергу, залежать від сприйняття цих змін усіма категоріями працівників. Так, при прийнятті важливих рішень, керівництву необхідна підтримка колективу.

Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем

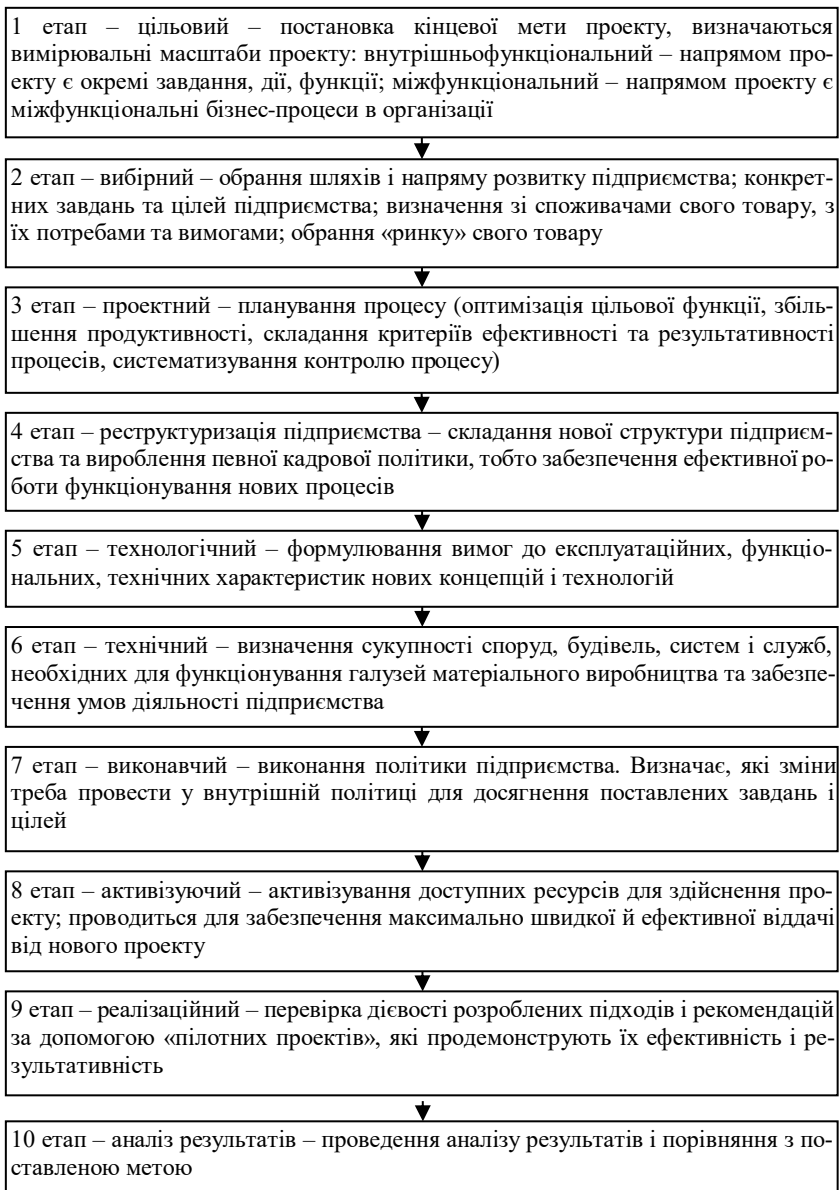


Рис. 6.1. Алгоритм реалізації РБП [13]

Тобто співробітники повинні розуміти суть проблемної ситуації та сприяти якомога швидшому її вирішенню. Для цього керівництво ставить зрозумілі для виконання завдання та стимулює персонал щодо уникнення невиконання своїх обов'язків. Тільки тоді варто очікувати на успіх у вирішенні проблеми.

Виходячи з цього використання РБП передбачає наявність таких передумов:

- чітке усвідомлення топ-менеджментом суб'єкта господарювання необхідності впровадження реінжинірингу як окремих бізнес-процесів, так і їхньої сукупності;
- визначення мети, завдань та часового відрізка застосування реінжинірингу;
- ознайомлення керівництва про рішення з персоналом, постачальниками, партнерами, споживачами та його обговорення;
- створення умов та забезпечення в повному обсязі фінансовими коштами та матеріальними ресурсами;
- стимулювання працівників до впровадження змін.

Ці передумови вирішують питання, пов'язані з впровадженням РБП на вітчизняних підприємствах. Зокрема, відсутність або недостатність висококваліфікованих фахівців у сфері реінжинірингу, супротив змін працівників та їх консервативність; уникнення невинновданого ризику впровадження кардинально нових інструментів перепроєктування; недостатність фінансових коштів та матеріальних ресурсів; низький рівень мотивації працівників для здійснення реорганізації; складність впровадження технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Основними мотивами проведення РБП на підприємстві є:

- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- сертифікація системи менеджменту якості;
- відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;
- неефективна організаційна структура та система організації праці;
- реорганізація;
- техніко-технологічні зміни;
- загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції.

Отже, загроза для суб'єктів господарювання втрати платоспроможності, послаблення конкурентної боротьби, сприяє застосуванню реінжинірингу як методу управління підприємствами. Ці характеристики РБП підприємства змінюють систему управління підприємства та отримують конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

### Список використаних джерел

1. Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1995). Total improvement management : the next generation in performance improvement. N.Y. : McGraw–Hill Inc.
2. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.
3. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки [Електронний ресурс] / М. Я. Гвоздь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 754 : Проблеми економіки та управління. – С. 135–138. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/23410>.
4. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління [Електронний ресурс] / О. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151) ; Економіка. – С. 78–82. – Режим доступу : [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151\\_17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf).
5. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. : 08.00.04 / Вероніка Валеріївна Дідух. – Київ, 2016. – 230 с.
6. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л. М. Таранюка. – Суми : ВВП «Мрія-1», 2010. – 440 с.
7. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / І. А. Ковальов // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / голов. ред. М. І. Зверяков ; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2014. – Вип. 3 (54). – С. 124–130. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3582>.
8. Лещук В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лещук, О. М. Полінкевич, Л. І. Ішук // Економічний часопис ХХІ століття. – 2015. – № 1–2 (1). – С. 57–61.
9. Міляр Л. Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод реструктуризації / Л. Ф. Міляр // Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки «Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки». – Житомир : ЖДТУ, 2017. – С. 62–63.

10. Момот О. І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи [Електронний ресурс] / О. І. Момот, П. І. Самойлов. – Режим доступу : [archive.kpi.kharkov.ua/files/30613](http://archive.kpi.kharkov.ua/files/30613).

11. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи РБП [Електронний ресурс] / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 6 (28). – С. 79–87. – Режим доступу до журн. : <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.

12. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук спец. : 08.00.04 / Леонід Миколайович Таранюк. – Суми, 2016. – 546 с.

13. Усова Г. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Г. В. Усова, К. В. Коваленко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9 (2). – С. 143–146. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2013\\_9%282%29\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9%282%29_28).

14. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – С. Пб. : Изд-во С.-Петербургу. ун-та, 1997. – 332 с.

15. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг / М. Черненко // Рынок капитала. – 2000. – № 21. – С. 41–49.

16. Шарасва О. А. Реінжиніринг бізнес-процесів / О. А. Шарасва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/18\\_DNI\\_2011/Economics/10\\_89673.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm).

17. Щегельська О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку [Електронний ресурс] / О. В. Щегельська / Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – Режим доступу : [ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/7896/1/Momot\\_Samoylov\\_Kharkiv.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/7896/1/Momot_Samoylov_Kharkiv.pdf).

18. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2004 – № 9 (39). – С. 118–130.

## **6.2. Підходи до оцінювання ступеня ризику проектів реінжинірингу технологічних бізнес-процесів приладобудівних підприємств через теорію нечітких множин**

Сучасні вітчизняні приладобудівні підприємства працюють у жорстких ринкових умовах, які сформовані під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тобто, з одного боку, на ринку є великий попит на приладобудівну продукцію, зумовлений потребами військово-оборонного комплексу України. З іншого боку, цей ринок насичений імпортною продукцією, з якою важко конкурувати вітчизняним підприємствам, які використовують лише набутий досвід, наявний потенціал та застарілі засоби

менеджменту. Сучасні ринкові умови дають можливість вітчизняним приладобудівним підприємствам функціонувати на повну потужність та розвиватися, але це вимагає впровадження трансформаційних заходів радикального характеру, серед яких великої уваги заслуговує РБП.

Для приладобудівних підприємств РБП є тим інструментом, який призводить до радикальних змін у процесі функціонування суб'єкта господарювання та його структурної перебудови. Проте впровадження радикальних заходів супроводжується високим ступенем ризику, який пов'язаний із можливістю виникнення несприятливих умов та непередбачуваних наслідків у процесі реалізації проекту.

Високий ступінь ризику при здійсненні РБП – один із важливих аспектів, який виступає стримуючим фактором для керівників приладобудівних підприємств у прийнятті рішення щодо реалізації проектів перепроєктування бізнес-процесів. Наявність високого ступеня ризику при впровадженні РБП на приладобудівних підприємствах обумовлена недостатністю інформації щодо практичного досвіду відносно умов розробки та реалізації цих проектів, опором працівників щодо таких змін, обмеженістю ресурсів тощо. Це підтверджується результатами проведеного бенчмаркінгового дослідження «Практика реструктуризації/трансформації українських компаній», яке було реалізоване в рамках веб-проекту [Management.com.ua](http://Management.com.ua) та за підтримки Світового Банку й Асоціації «Україна – розвиток через Інтернет» [10], які відобразили основні перешкодами у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації у діяльності підприємств у відсотковому вираженні за ступенем впливу (рис. 6.2). Враховуючи усі перешкоди при реалізації РБП як засобу менеджменту радикального характеру, доцільним є розрахунок ризику, який може виникнути при здійсненні перепроєктування. Питання розрахунку рівня ризику при РБП набуло практичної актуальності, оскільки є орієнтиром для керівників у прийнятті економічно обґрунтованого рішення щодо реалізації проекту, адже недостатнє врахування ризиків може призвести до прямих збитків за умови, що розроблений проект не відповідає реаліям щодо його практичної реалізації, або ж навпаки – керівники

відмовляються від реінжинірингу, втрачаючи можливість підвищення ефективності бізнес-процесів, пояснюючи це високим ступенем ризику.



**Рис. 6.2. Основні перешкоди у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації українських підприємств [10]**

Такі передумови викликають необхідність оцінки ступеня ризику реалізації проектів реінжинірингу на вітчизняних приладобудівних підприємствах.

Дослідження фахової літератури з проблематики реінжинірингу показує, що теорія РБП активно розвивається науковцями як сучасний засіб менеджменту, зростає кількість наукових праць, у яких теоретично розкриваються основні елементи, принципи, методи, засоби реінжинірингу, що допомагає його успішній реалізації на практиці [1; 13; 14; 15].

Моніторинг наукових праць, які розкривають питання оцінювання ризику при здійсненні проектів РБП показав, що особливої уваги заслуговують праці С. Ілляшенка, у яких автор розкриває методичні підходи до аналізу ризиків при здійсненні проектів реінжинірингу [4; 5]. М. Робсон, Ф. Уллах розглянули питання аналізу ризиків при практичній реалізації РБП [9]. Л. Таранюк у своїй праці [12] описав комплексну оцінку альтернативних програм РБП промислових підприємств за видами економічного ризику.



Проте оперуючи конкретними значеннями тих чи інших ризиків у більшості моделей їх оцінювання необхідно вказувати ймовірність їхнього настання, яка априорі невідома. Уникнути цього дозволяє застосування для оцінки ризиків теорії нечітких множин. Основи теорії нечітких множин закладені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, для оцінювання ризиків певних процесів промислових підприємств. Так, автори О.Є. Кузьмін та І. Я. Кулиняк пропонують використовувати цей метод для оцінювання ступеня ризику лізингової діяльності машинобудівних підприємств [6], Н. А. Сирочук розробила модель визначення ризику втрат виробництва на підприємствах машинобудування на основі теорії нечіткої логіки [11], а В. О. Мясников [7] пропонує застосовувати інструментарій теорії нечітких множин для оцінювання очікуваних ризиків інноваційного потенціалу підприємств машинобудування в умовах невизначеності. Варто також зазначити, що теорію нечітких множин Я. Г. Панухник [8] поклав в основу запропонованої моделі оцінювання рівня формування можливих напрямів модернізації технологій управління приладобудівним підприємством у муніципальній економічній системі.

З метою обґрунтування доцільності проведення проектів РБП, ураховуючи значний ступінь невизначеності умов їхньої реалізації, потрібно розробити заходи щодо обґрунтованих заходів нейтралізації можливих ризиків. Розробка таких заходів передбачає наявність досить точного оцінювання не тільки величини можливих втрат і ймовірності їхнього виникнення, але і впливу окремих факторів на загальний ризик проекту [5].

С. М. Ілляшенко показав місце аналізування ризиків у системі управління розробкою і реалізацією програми РБП підприємства (рис. 6.3). Як видно з рисунку, саме на етапі планування програми реінжинірингу оцінюють всі супутні ризики щодо розробки заходів на зниження їхнього рівня, що є однією з обов'язкових умов успіху при реалізації РБП приладобудівних підприємств.

При реалізації РБП потрібно прагнути до мінімізації ризиків. Проте досягти такої мінімізації можливо за умови передбачення виникнення ризиків, що створює необхідність у виокремленні певних видів ризику в залежності від об'єкта та джерел ризику.

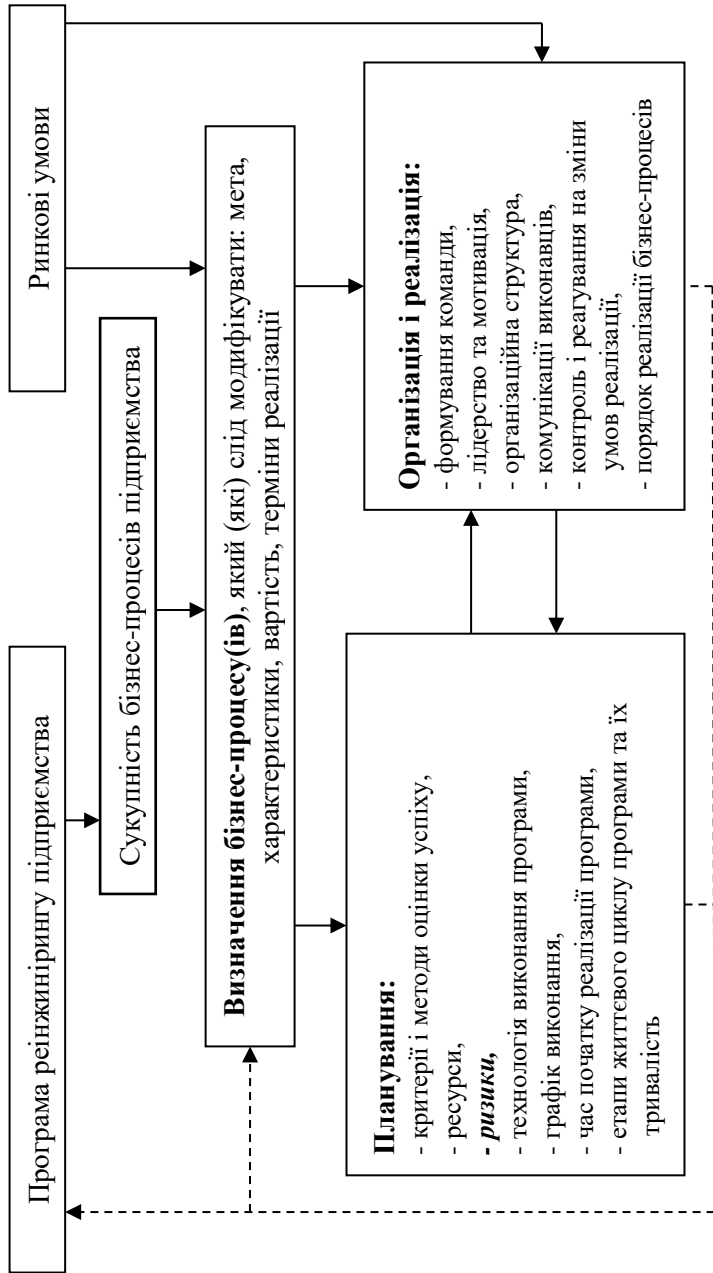


Рис. 6.3. Схема управління програмою РБП підприємства [5]

Різні види ризиків потребують різних підходів до аналізу діяльності суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність здійснення такого аналізу з урахуванням функціональних сфер діяльності підприємств.

Ідентифікація окремих функціональних сфер діяльності підприємств є простішою для великих організацій, кожен відділ здійснює завдання, які мають стосунок до певної специфічної сфери. У цьому дослідженні об'єктом ризику буде реінжиніринг технологічних бізнес-процесів приладобудівних підприємств. Виходячи з цього, сформуємо «портфель ризиків», які можуть виникнути, внаслідок дії різноманітних чинників внутрішнього середовища, зокрема: дефіцитом інформації, недостатністю часу для прийняття рішень, обмеженістю ресурсів тощо (рис. 6.4).

Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведення превентивних заходів, можливістю проведення ремонту устаткування силами підприємства. При реінжинірингу технологічного бізнес-процесу технологічний ризик може проявлятися пошкодженням вузлів у процесі складання чи відмовами техніки тощо.

Технологічний ризик загалом можна охарактеризувати як можливість втрати підприємством частини всіх ресурсів або появи додаткових витрат у результаті розробки і впровадження нових технологій. У контексті реалізації реінжинірингу технологічних бізнес-процесів на приладобудівних підприємствах можливими напрями його проявлення можуть бути помилки у плануванні та проектуванні нового проектного рішення щодо бізнес-процесу; помилкові технологічні рішення; невідповідність проектним стандартам.

Інформаційний ризик при реалізації проекту реінжинірингу технологічних бізнес-процесів – це вірогідність отримати викривлену, неповну чи недостовірну інформацію і прийняти неправильне рішення. Найчастіше на практиці інформаційний ризик полягає у наданні недостовірної інформації про фінансовий стан підприємств-споживачів продукції.

Отже, охарактеризувавши види ризиків, які можуть виникнути при реалізації реінжинірингу технологічних бізнес-процесів приладобудівних підприємств, важливо і оцінити ступінь цього ризику, який матиме місце в процесі перепроєктування.

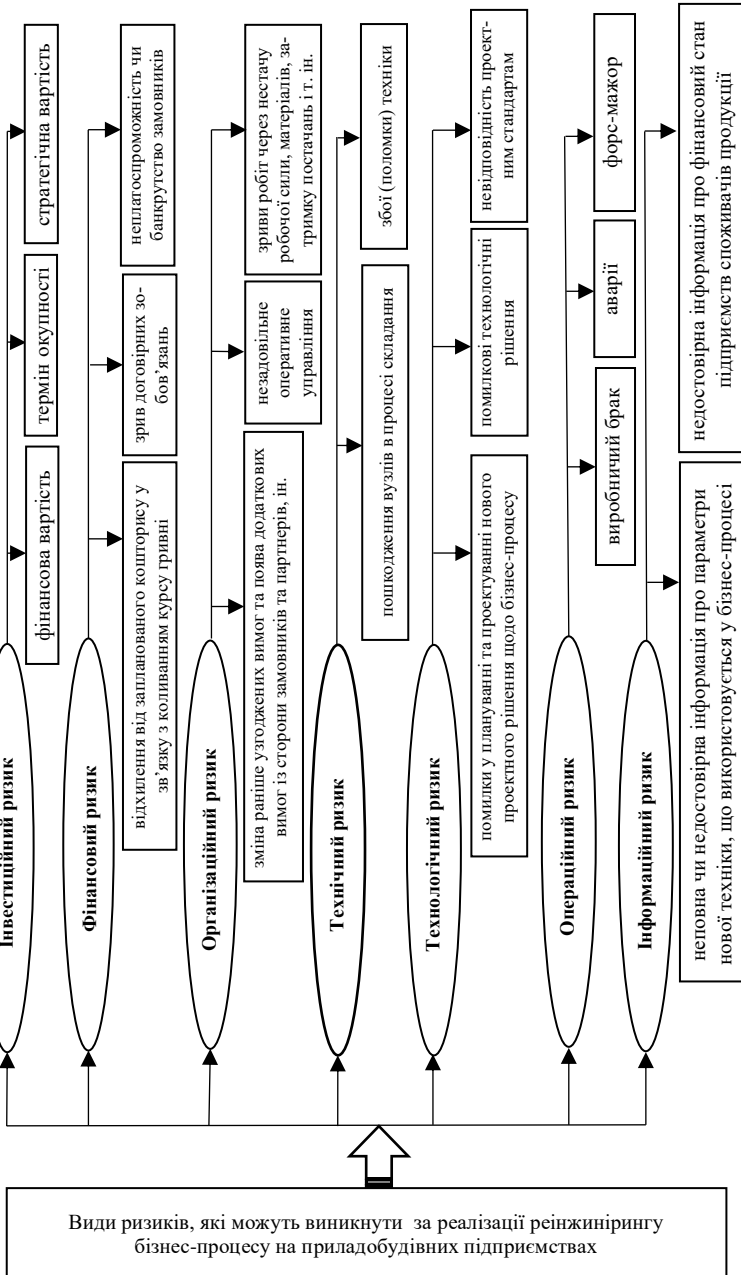


Рис. 6.4. Види ризиків, які можуть виникнути при реалізації проєктів РБП на приладобудівних підприємствах (розроблено авторами підрозділу)

Розглядаючи методику оцінки ризику неефективності проекту РБП через нечіткі описи зробимо такі припущення:

- усі інвестиційні поступлення припадають на початок інвестиційного процесу;
- оцінювання ліквідаційної вартості проекту здійснюється «постфактум» після закінчення терміну життя проекту.

Тоді співвідношення для  $NPV$  проекту реінжинірингу матиме такий вигляд:

$$NPV = -I + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_t}{(1+r_t)^t} + \frac{C}{(1+r_{T+1})^{T+1}}, \quad (6.1)$$

де  $I$  – стартовий обсяг інвестицій в проект реінжинірингу, грн;  $T$  – кількість планових інтервалів (періодів) інвестиційного процесу, які відповідають терміну життя проекту реінжинірингу, місяці або квартали;  $\Delta CF_t$  – приріст грошового потоку у в  $t$ -му періоді від впровадження даного проекту реінжинірингу, грн;  $r_t$  – ставка дисконтування, вибрана для  $t$ -го періоду з урахуванням оцінок очікуваної вартості капіталу, що використовується у проекті (очікувана ставка за довгостроковими кредитами), відн. од.;  $C$  – ліквідаційна вартість чистих активів, що утворилися в ході процесу реінжинірингу (у тому числі залишкова вартість основних засобів на балансі підприємства), грн;  $(T+1)$  – часовий інтервал, що не відноситься до терміну життя проекту реінжинірингу, а виділений у моделі для фіксації моменту завершення грошових взаєморозрахунків усіх сторін в інвестиційному процесі, коли підсумковий фінансовий результат проекту стане однозначним.

Проект РБП є ефективним, коли  $NPV$ , оцінена за формулою (6.1), більше певного проектного рівня  $G$  (у найпоширенішому випадку  $G = 0$ ).

Якщо усі параметри в формулі (6.1) мають «розмитість», тобто їхнє точне плановане значення невідоме, тоді як початкові дані доречно використовувати трикутні нечіткі числа з функцією приналежності виду, що показана на рис. 6.5. Ці числа моделюють висловлювання такого виду: «параметр  $A$  приблизно рівний  $\bar{a}$  і однозначно знаходиться в діапазоні  $[a_{min}, a_{max}]$ ».

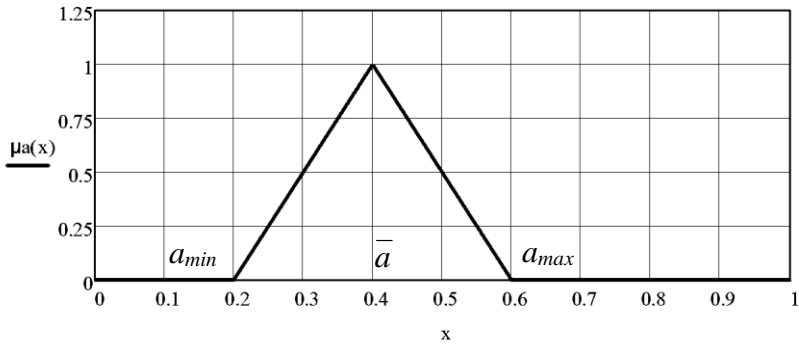


Рис. 6.5. Трикутне число  $\underline{A} = (0,2; 0,4; 0,6)$  (розроблено авторами підрозділу)

Отриманий опис дозволяє розробникові проекту рейнжинірингу взяти за початкову інформацію інтервал параметра  $[a_{min}, a_{max}]$  і найбільш очікуване значення  $\bar{a}$ , і тоді відповідне трикутне число  $\underline{A} = (a_{min}, \bar{a}, a_{max})$  побудоване. Далі називатимемо параметри  $(a_{min}, \bar{a}, a_{max})$  значущими точками трикутного нечіткого числа  $\underline{A}$ . Взагалі кажучи, виділення трьох значущих точок початкових даних дуже поширене в інвестиційному аналізі. Часто цим точкам зіставляється суб'єктивна вірогідність реалізації відповідних («песимістичного», «нормального» і «оптимістичного») сценаріїв початкових даних. Але особа, що приймає рішення, не має права оперувати вірогідністю, значень якої не може ні визначити, ні призначити. Тому в інвестиційному аналізі заміщаємо поняття «випадковості» поняттями «очікування і можливості».

Тепер можна задатися таким набором нечітких чисел для аналізу ефективності проекту рейнжинірингу:

1)  $\underline{I} = (I_{min}, \bar{I}, I_{max})$  – інвестор не може точно оцінити, яким обсягом інвестиційних ресурсів він володітиме на момент ухвалення рішення;

2)  $\underline{r}_t = (r_{t min}, \bar{r}_t, r_{t max})$  – інвестор не може точно оцінити вартість капіталу, який використовується в проекті рейнжинірингу

(наприклад, співвідношення власних і позикових засобів, а також відсоток за довгостроковими кредитами);

3)  $\underline{\Delta CF}_t = (\Delta CF_{t \min}, \overline{\Delta CF}_t, \Delta CF_{t \max})$  – інвестор прогнозує діапазон зміни грошових результатів реалізації проекту реінжинірингу з урахуванням можливих коливань цін на продукцію, що реалізовується, вартості споживаних ресурсів, умов оподаткування, впливу інших чинників;

4)  $\underline{C} = (C_{\min}, \overline{C}, C_{\max})$  – інвестор нечітко уявляє собі потенційні умови майбутнього продажу діючого бізнесу або його ліквідації;

5)  $\underline{G} = (G_{\min}, \overline{G}, G_{\max})$  – інвестор нечітко уявляє собі критерій, за яким проект реінжинірингу може бути визнаний ефективним, або не до кінця усвідомлює те, що можна буде розуміти під «ефективністю» на момент завершення інвестиційного процесу.

Слід зазначити, що у тому випадку, якщо який-небудь із параметрів  $\underline{A}$  відомий цілком точно або однозначно заданий, то нечітке число  $\underline{A}$  вироджується в дійсне число  $A$  з виконанням умови  $a_{\min} = \underline{a} = a_{\max}$ . При цьому суть методу залишається незмінною.

Отже, завдання інвестиційного вибору в такій постановці є процес ухвалення рішення в «розпливчастих» умовах, коли рішення досягається злиттям цілей і обмежень.

Щоб перетворити формулу (6.1) до виду, придатного для використання нечітких вихідних даних, скористаємося сегментним способом.

Задаємося фіксованим рівнем приналежності  $\alpha$  і визначаємо відповідні йому інтервали вірогідності щодо двох нечітких чисел  $\underline{A}$  і  $\underline{B}$ :  $[a_1, a_2]$  і  $[b_1, b_2]$ , відповідно. Тоді основні операції з нечіткими числами зводяться до операцій з їхніми інтервалами вірогідності. А операції з інтервалами, у свою чергу, виражаються через операції з дійсними числами – границями інтервалів:

– операція «додавання»:

$$[a_1, a_2] (+) [b_1, b_2] = [a_1 + b_1, a_2 + b_2], \quad (6.2)$$

– операція «віднімання»:

$$[a_1, a_2] (-) [b_1, b_2] = [a_1 - b_2, a_2 - b_1], \quad (6.3)$$

– операція «множення»:

$$[a_1, a_2] (\times) [b_1, b_2] = [a_1 \times b_1, a_2 \times b_2], \quad (6.4)$$

– операція «ділення»:

$$[a_1, a_2] (/) [b_1, b_2] = [a_1 / b_2, a_2 / b_1], \quad (6.5)$$

– операція «піднесення до степені»:

$$[a_1, a_2] (^) i = [a_1, a_2^i]. \quad (6.6)$$

Для кожного нечіткого числа в структурі вихідних даних одержуємо інтервали вірогідності  $[I_1, I_2]$ ,  $[r_{t1}, r_{t2}]$ ,  $[\Delta CF_{t1}, \Delta CF_{t2}]$ ,  $[C_1, C_2]$ . І тоді, для заданого рівня  $\alpha$ , шляхом підстановки відповідних границь інтервалів в (1) за правилами (2–6), одержуємо:

$$\begin{aligned} [NPV_1, NPV_2] &= (-) [I_1, I_2] (+) \left( \sum_{t=1}^T \right) \left[ \frac{\Delta CF_{t1}}{(1+r_{t2})^t}, \frac{\Delta CF_{t2}}{(1+r_{t1})^t} \right] \\ & (+) \left[ \frac{C_1}{(1+r_{T+1,2})^{T+1}}, \frac{C_2}{(1+r_{T+1,1})^{T+1}} \right] = \\ & = \left[ -I_2 + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_{t1}}{(1+r_{t2})^t} + \frac{C_1}{(1+r_{T+1,2})^{T+1}}, -I_1 + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_{t2}}{(1+r_{t1})^t} + \right. \\ & \left. + \frac{C_2}{(1+r_{T+1,1})^{T+1}} \right]. \end{aligned} \quad (6.7)$$

Задавшись прийнятним рівнем дискретизації по  $\alpha$  на інтервалі приналежності  $[0, 1]$ , ми можемо реконструювати результуюче нечітке число  $\underline{NPV}$  шляхом апроксимації його функції приналежності  $\mu_{NPV}$  ламаною кривою за інтервальними точками.

Часто виявляється можливим привести  $\underline{NPV}$  до трикутного виду, обмежуючись розрахунками за значимими точками нечітких чисел вихідних даних. Це дозволяє розраховувати всі ключові параметри в оцінці ступеня ризику не приблизно, а на основі аналітичних співвідношень.

Підсумкове значення ступеня ризику неефективності проекту (показник Воронова і Максимова) розраховуємо таким чином [3]:



$$V \& M = \begin{cases} 0, & \text{якщо } G < NPV_{min} \\ R \times \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1 - \alpha_1)\right), & \text{якщо } NPV_{min} \leq G < \overline{NPV} \\ 1 - (1 - R) \times \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1 - \alpha_1)\right), & \text{якщо } \overline{NPV} \leq G < NPV_{max} \\ 1, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases}, \quad (6.8)$$

де

$$R = \begin{cases} \frac{G - NPV_{min}}{NPV_{max} - NPV_{min}}, & \text{якщо } G < NPV_{max} \\ 1, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases}, \quad (6.9)$$

$$\alpha_1 = \begin{cases} 0, & \text{якщо } G < NPV_{min} \\ \frac{G - NPV_{min}}{\overline{NPV} - NPV_{min}}, & \text{якщо } NPV_{min} \leq G < \overline{NPV} \\ 1, & \text{якщо } G = \overline{NPV} \\ \frac{NPV_{max} - G}{NPV_{max} - \overline{NPV}}, & \text{якщо } \overline{NPV} < G < NPV_{max} \\ 0, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases} \quad (6.10)$$

Дослідивши вираз (6.8) для трьох окремих випадків, одержуємо:

1. При  $G = NPV_{min}$  (гранично низький ризик)  $R = 0$ ,  $\alpha_1 = 0$ ,  $G' = NPV_{max}$ , і граничний перехід у (8) дає  $V\&M = 0$ .

2. При  $G = G' = \overline{NPV}$  (середній ризик)  $\alpha_1 = 1$ ,  $R = (NPV_{max} - \overline{NPV}) / (NPV_{max} - NPV_{min})$ , граничний перехід у (8) дає  $V\&M = (NPV_{max} - \overline{NPV}) / (NPV_{max} - NPV_{min})$ .

3. При  $G = NPV_{max}$  (гранично високий ризик)  $R = 1$ ,  $\alpha_1 = 0$ ,  $G' = 0$ , і граничний перехід у (8) дає  $V\&M = 1$ .

Отже, ступінь ризику  $V\&M$  приймає значення від 0 до 1. Кожний інвестор, виходячи зі своїх інвестиційних переваг, може класифікувати значення  $V\&M$ , виділивши для себе відрізок неприйнятних значень ризику. Можлива також більш докладна градація ступенів ризику. Наприклад, якщо ввести лінгвістичну змінну «Ступінь ризику» зі своєю терм-множиною значень {Незначний, Низь-

кий, Середній, Відносно високий, Неприйнятний}, то кожний інвестор може зробити самостійний опис відповідних нечітких підмножин, задавши п'ять функцій приналежності  $\mu(V&M)$ .

Для прикладу розрахуємо ступінь ризику при здійсненні РБП складання дозиметра «ТЕРРА» на ПП НВП «Спаринг Віст Центр».

Отже, для розрахунку рівня ризику при здійсненні РБП складання дозиметра ТЕРРА скористаємося такими даними: ціна дозиметра «ТЕРРА» – 2 500 грн; собівартість дозиметра – 800–1 000 грн; обсяг випуску дозиметрів за 1 місяць:

- мінімальний – 5 шт.;
- максимальний до реінжинірингу – 555 шт.;
- максимальний після реінжинірингу – 800 шт.

Відповідно грошові потоки, враховуючи сплату податку на прибуток (18 %), складатимуть помісячно:

- мінімальний –  $5 \times (2\,500 - 1\,000) \times 0,82 = 6\,150$  (грн);
- максимальний до реінжинірингу –  $555 \times (2\,500 - 800) \times 0,82 = 773\,670$  (грн);
- максимальний після реінжинірингу –  $800 \times (2\,500 - 800) \times 0,82 = 1\,115\,200$  (грн).

Приріст грошового потоку від реалізації реінжинірингу бізнес-процесу складатиме –  $1\,115\,200 - 773\,670 = 341\,530$  (грн).

Витрати на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесу складання дозиметра ТЕРРА – 850 тис. грн.

Застосуємо наведену методичку оцінювання ризику до проекту реінжинірингу бізнес-процесу складання дозиметра «ТЕРРА». Вихідні дані проекту реінжинірингу даного бізнес-процесу наступні:  $T = 12$  місяців,  $I = 850$  тис. грн – точно відомий розмір інвестицій,  $r_1 = r = r_2 = (0,25; 0,45; 0,65)$  відн. од. у розрахунку на рік,  $\Delta CF_1 = \Delta CF = \Delta CF_2 = (6,2, 173,8, 341,5)$  тис. грн/міс.,  $C = (0, 0, 0)$  – залишкова вартість проекту нульова,  $G = (0, 0, 0)$  – критерієм ефективності є позитивне значення  $NPV$ .

Результати розрахунків за формулою (6.7) для рівнів приналежності  $\alpha = [0, 1]$  із кроком 0,25 зведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**Результати розрахунків ефективності проекту РБП складання дозиметра «ТЕРРА»\***

$\alpha$	Інтервали вірогідності за рівнем приналежності $\alpha$ для:		
	$r$	$\Delta CF$	$NPV$
1,00	[0,45; 0,45]	[173,8; 173,8]	[805,0; 805,0]
0,75	[0,40; 0,50]	[131,9; 215,7]	[376,0; 1255,0]
0,50	[0,35; 0,55]	[90,0; 257,7]	[-33,2; 1728,0]
0,25	[0,30; 0,60]	[48,1; 299,6]	[-423,7; 2223,2]
0,00	[0,25; 0,65]	[6,2; 341,5]	[-796,3; 2743,1]

\* складено та розраховано авторами підрозділу за даними досліджуваного підприємства та результатами проведених досліджень.

Апроксимація функції  $\mu_{NPV}$  показує її близькість до трикутного виду (рис. 6.6).

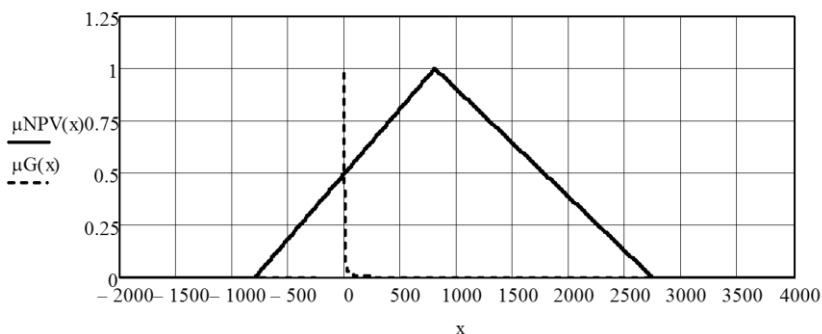


Рис. 6.6. Приведення функції приналежності NPV до трикутного виду (розроблено авторами підрозділу)

$$\mu_{NPV}(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x < -796,3 \\ \frac{x + 796,3}{805 + 796,3}, & \text{якщо } -796,3 \leq x < 805 \\ \frac{2743,1 - x}{2743,1 - 805}, & \text{якщо } 805 < x \leq 2743,1 \\ 0, & \text{якщо } x > 2743,1 \end{cases} \quad (6.11)$$

Видом, який подано у формулі (6.11) ми будемо користуватися в розрахунках.

Нехай прийняте позитивне рішення про інвестування капіталу в проєкт реінжинірингу бізнес-процесу складання дозиметра «ТЕ-РРА». Тоді  $\alpha_I = \mu_{NPV}(0) = 0,497$ ,  $G' = \mu_{NPV}^{-1}(\alpha_I) = 1783$ , і згідно (6.8-6.10),  $R = 0,225$ , а  $V\&M = 0,069$ .

Для побудови лінгвістичної змінної «Ступінь ризику» зі своєю терм-множиною значень {Незначний, Низький, Середній, Відносно високий, Неприйнятний} розрахуємо значення  $V\&M$ , яке відповідатиме поняттю «Відносно високий» ризик. Для цього змінюючи величину розміру інвестицій підбираємо таке її значення при якому  $NPV$  проєкту за рівнем приналежності  $\alpha = 1$  дорівнюватиме нулю. Це буде величина  $\underline{I} = 1\ 655$  тис. грн. Всі решта вихідні дані проєкту залишаються незмінними.

Результати розрахунків за формулою (6.7) для рівнів приналежності  $\alpha = [0, 1]$  із кроком 0,25 зведені в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

**Результати розрахунків ефективності проєкту  
при  $\underline{I} = 1\ 655$  тис. грн\***

$\alpha$	Інтервали вірогідності за рівнем приналежності $\alpha$ для:		
	$r$	$\Delta CF$	$NPV$
1,00	[0,45; 0,45]	[173,8; 173,8]	[0,0; 0,0]
0,75	[0,40; 0,50]	[131,9; 215,7]	[-429,0; 450,0]
0,50	[0,35; 0,55]	[90,0; 257,7]	[-838,2; 923,0]
0,25	[0,30; 0,60]	[48,1; 299,6]	[-1 228,7; 1 418,2]
0,00	[0,25; 0,65]	[6,2; 341,5]	[-1 601,3; 1 938,1]

\* складено та розраховано авторами підрозділу

Апроксимація функції  $\mu_{NPV}$  матиме вид (рис. 6.7):

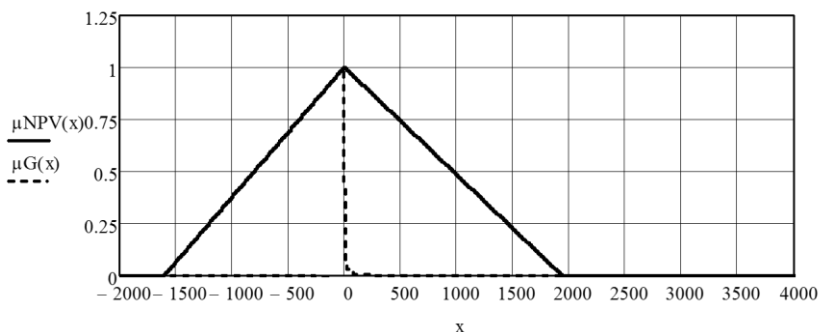


Рис. 6.7. Приведення функції приналежності до трикутного виду у випадку «відносно високого» рівня ризику (розроблено авторами підрозділу)

$$\mu_{NPV}(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x < -1601,3 \\ \frac{x + 1601,3}{0 + 1601,3}, & \text{якщо } -1601,3 \leq x < 0 \\ \frac{1938,1 - x}{1938,1 - 0}, & \text{якщо } 0 < x \leq 1938,1 \\ 0, & \text{якщо } x > 1938,1 \end{cases} \quad (6.12)$$

Тоді  $\alpha_l = \mu_{NPV}(0) = 1$ ,  $G' = \mu_{NPV}^{-1}(\alpha_l) = 0$ , і, згідно (6.8–6.10)  $R = 0,452$ , а  $V\&M = 0,452$ .

Правило розпізнавання рівня ризику для оцінюваного проекту реінжинірингу бізнес-процесу підприємства на основі значення показника Воронова і Максимова ( $V\&M$ ) розрахованого за формулою (6.8) представлено у табл. 6.4.

Результати ідентифікації рівня ризику проекту РБП складання дозиметра «ТЕРРА» свідчать, що рівень даного ризику можна класифікувати як «незначний» на 51 % і «низький» на 49 %.

Для забезпечення успішного впровадження проектів РБП, що супроводжується високим ступенем ризику, який виступає стримуючим фактором для керівників та менеджерів підприємств при прийнятті рішення щодо реалізації таких проектів, у результаті проведеного дослідження систематизовано та виділено групи ризиків, які мають місце при перепроєктуванні бізнес-процесів на

приладобудівних підприємствах, серед них: інвестиційний, фінансовий, організаційний, технічний, технологічний, операційний та інформаційний.

Таблиця 6.4

**Ідентифікація рівня ризику проекту реінжинірингу бізнес-процесу підприємства відповідно до величини показника  $V\&M^*$**

Інтервал значень $V\&M$	Рівень ризику (лінгвістична змінна)	Ступінь оціночної впевненості (функція приналежності)
$0 \leq V\&M < 0,02$	Незначний	$\mu_1 = 1$
$0,02 \leq V\&M < 0,12$	Незначний	$\mu_1 = 10 \times (0,12 - V\&M)$
	Низький	$\mu_2 = 1 - \mu_1$
$0,12 \leq V\&M < 0,16$	Низький	$\mu_2 = 1$
	Низький	$\mu_2 = 10 \times (0,26 - V\&M)$
$0,16 \leq V\&M < 0,26$	Середній	$\mu_3 = 1 - \mu_2$
	Середній	$\mu_3 = 1$
$0,26 \leq V\&M < 0,32$	Середній	$\mu_3 = 10 \times (0,42 - V\&M)$
	Відносно високий	$\mu_4 = 1 - \mu_3$
$0,42 \leq V\&M < 0,5$	Відносно високий	$\mu_4 = 1$
	Відносно високий	$\mu_4 = 10 \times (0,6 - V\&M)$
$0,5 \leq V\&M < 0,6$	Неприйнятний	$\mu_5 = 1 - \mu_4$
	Неприйнятний	$\mu_5 = 1$

\* складено та розраховано авторами підрозділу за даними досліджуваного підприємства та результатами проведених досліджень.

Для оцінювання впливу цих ризиків на ефективність проектів реінжинірингу запропоновано використовувати методику, що базується на теорії нечітких множин та, зокрема, трикутних числах. Перевагою цієї методики перед існуючими є те, що вона не потребує значень ймовірностей настання тих чи інших негативних подій, які невідомі і не можуть бути точно визначені, оскільки є випадковими величинами. Тому в запропонованому інвестиційному аналізі замінено поняття «випадковості» поняттями «очікування і можливості». Крім того, розроблено правило розпізнавання рівня ризику для оцінюваних проектів РБП на основі значення показника Воронова і Максимова.

Як приклад застосування запропонованої методики, проведено економіко-математичне моделювання оцінки рівня ризику

при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесу складання дозиметра «ТЕРРА» на ПП НВП «Спаринг-Віст Центр». Результати проведених розрахунків свідчать, що рівень ризику при здійсненні реінжинірингу досліджуваного бізнес-процесу можна класифікувати як «незначний» на 51 % і «низький» на 49 %, що підтверджує доцільність реалізації цього проекту.

### Список використаних джерел

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
2. Вітлінський В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов. – Київ : КНЕУ, 2000. – 354 с.
3. Дмитрієва О. А. Моделі прийняття рішень на основі теорії нечітких множин / О. А. Дмитрієва, О. С. Зайцева // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка: всеукр. наук. збірник / Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк : ДонНТУ. – 2009. – Вип. 10 (153). – С. 266-273.
4. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. – 220 с.
5. Ілляшенко С. М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів / С. М. Ілляшенко // Економічне обґрунтування РБПвиробничих підприємств: монографія за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
6. Кузьмін О. Є. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності / О. С. Кузьмін, І. Я. Кулиняк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12 (126). – С. 280–289.
7. Мясников В. О. Формування інструментарію оцінки ризиків інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / В. О. Мясников. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2295>.
8. Панухник Я. Г. Удосконалення використання технологій ситуаційного управління приладобудівним підприємством у муніципальній економічній системі [Електронний ресурс] / Я. Г. Панухник. – Режим доступу: <http://bit.ly/2EFiy2z>.
9. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 428 с.
10. Саврук О. Погляд на реструктуризацію/трансформацію в компанії [Електронний ресурс] / О. Саврук, О. Щегельська. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/pr/pr003.htm>.
11. Сирочук Н. А. Управління економічним ризиком на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / Н. А. Сирочук. – Режим доступу: <https://mydissar.com/ua/catalog/view/14440.html>.

12. Таранюк Л. М. Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за видами економічного ризику / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 76–84.

13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб. : Изд. С.-Петербург. ун-та, 1997. – 332 с.

14. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – Київ : Кондор, 2009. – 368 с.

15. Чухрай Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством / Н. І. Чухрай, С. І. Матвій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 3. – С. 172–181.

### **Висновки до 6 розділу**

Визначено, що РБП є процесом, що включає сукупність методів та інструментів, які спрямовано на зміну і покращення різноманітних видів діяльності, необхідних для створення продукту, через їхнє перепроєктування через збереження позицій на ринку, задоволення швидкозмінних потреб споживачів та закріплення власного іміджу. Окреслено мету, завдання та принципи РБП. Відмічено, що на нього впливають зовнішні та внутрішні фактори. Процес реінжиніринг має включати десять етапів: цільовий, вибірний, проектний, реструктуризація підприємства, технологічний, виконавчий, активізуючий, реалізаційний, аналіз результатів. Мотивами проведення РБП на підприємстві є: впровадження сучасних інформаційних технологій; сертифікація системи менеджменту якості; відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління; неефективна організаційна структура та система організації праці; реорганізація; техніко-технологічні зміни; загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції.

Окреслено перешкоди у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації, серед яких недостатність знань, відсутність єдиного розуміння чому і навіщо, менталітет людей, неготовність до змін, відсутність єдиного розуміння як змінюватися, нестача коштів, неготовність до прийняття відповідальності.

Розкрито основні види ризику, які можуть виникнути при реалізації РБП, серед яких інвестиційні, фінансові, організаційні, те-



хнічні, технологічні, операційні, інформаційні ризики. Запропоновано методику оцінювання ризиків ефективності проекту РБП щодо нечітких описів з використанням нечітких чисел з функцією приналежності виду. Приведено приклад обрахунку ефективності проекту РБП складання дозиметра «ТЕРРА» на ПП «Спаринг Віст центр». Для розпізнавання рівня ризику використано показник Воронова і Максимова (V&M).

## Розділ 7

# КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

### 7.1. Особливості формування корпоративної культури туристичних підприємств

Одним із пріоритетних напрямів структурної перебудови економіки України є розвиток сфери послуг, яка виконує важливі функції, пов'язані з забезпеченням стійкого зростання ВВП країни та задоволення соціальних потреб населення. Певні види послуг є «ядрами» економічного розвитку територій завдяки резонансному впливу на інші види діяльності [29]. Формування таких «ядер» в багатьох регіонах України зумовлене розвитком туризму, для якого є найбільш сприятливі умови: достатня кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, привабливі природні умови, рекреаційні ресурси, найціннішим з яких є морське узбережжя, тривалість купального сезону складає 114–130 днів, а оздоровчого відпочинку – 145–150 днів [22, с. 856].

У багатьох країнах туризм перетворюється на широко розвинуту індустрію, яка є основним джерелом доходів. Світова практика доводить, що надходження від туристичних подорожей, сприяють створенню валютних резервів, стабілізації платіжного балансу. За розміром доходів від світового експорту туризм поступається лише експорту нафти, нафтопродуктів та автомобілів [18, с. 84].

Туризм належить не тільки до прибуткових секторів національної економіки, а й лідерів, з точки зору окупності капітальних вкладень. Адже оборотність капіталу у цій сфері у декілька рази вище, ніж у середньому в інших видах економічної діяльності. У той же час, витрати на створення одного робочого місця в інфраструктурі туризму значно менші, ніж у промисловості.

Привабливість туризму полягає ще й в тому, що він позитивно впливає на споживання продукції АПК, стимулює розвиток транспорту, зв'язку, будівництва, торгівлі, товарів широкого вжитку,

оновлення пам'ятників історії, архітектури, розвиток спортивно-оздоровчих баз, сприяє, кращому використанню природно-рекреаційних ресурсів, розвитку інтелектуальних та фізичних здібностей людей через задоволення різноманітних потреб (пізнавальних, спортивно-оздоровчих, лікувальних, естетичних тощо.)

За прогнозами спеціалістів, саме туризм буде рушієм світової економіки у XXI ст., оскільки кількість мандрівників стрімко зростає.

Стан ринку туристичних послуг окремих країн вважають однією з ознак соціально-економічного розвитку та стабільності економіки, бо туризм є стимулятором і каталізатором економічного зростання одночасно [21, с. 9].

Проте, туристичний потенціал наша країна використовує неефективно. За внеском туристичної сфери до ВВП Україна посіла у 2014 р. лише 64 місце серед 184 країн світу [19, с. 180–181].

Успішність реалізації стратегічних намірів України залежить від упровадження на вітчизняних підприємствах конкурентного управління, сутність якого полягає у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність – це здатність отримувати перевагу у конкурентній боротьбі, випереджати своїх суперників у досягненні цілей у конкурентному середовищі.

Для підвищення ефективності розвитку туризму необхідно враховувати багатоаспектність туристичної діяльності та природно-кліматичні особливості регіонів України, сприяти розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, бо в останні роки спостерігаються негативні тенденції зміни туристичних потоків, які відображені у табл. 7.1.

У 2014 р. частка іноземних туристів у порівнянні з 2000 р. скоротилась більш ніж у 30 разів, частка громадян, які виїжджали за кордон, збільшилась у 6 разів, а частка внутрішніх туристів зменшилась у 5 разів.

Зростання частки туристів, що виїжджають за кордон, приводить до збільшення кількості туристів, які обслуговуються у місті Київ. Так, за результатами туристичної діяльності в Україні у 2015 р. місто Київ забезпечує 83,6 % доходів від надання туристичних послуг та обслуговує 81,7 % туристів. Серед них: переважна більшість – громадяни України, які подорожують за кордоном

(88,2 %); 59,4 % – громадяни інших країн та 50,8 % – громадяни України, які подорожують в межах території України [26].

Таблиця 7.1

**Структура кількості туристів, обслугованих суб'єктами  
туристичної діяльності України\***

Рік	Частка іноземних туристів %	Частка громадян України, які виїжджали за кордон %	Частка внутрішніх туристів %
2000	18,8	14,1	67,1
2001	19,1	12,5	68,4
2002	18,4	13,4	68,2
2003	20,7	12,0	67,3
2004	23,1	23,4	53,5
2005	17,9	31,0	51,1
2006	13,6	39,3	47,1
2007	13,0	11,7	75,3
2008	12,3	42,1	45,6
2009	12,3	39,9	47,8
2010	14,7	56,8	28,5
2011	10,6	56,8	32,6
2012	9,0	65,2	25,8
2013	6,8	72,9	20,3
2014 <sup>1</sup>	0,7	86,0	13,3
2015 <sup>1</sup>	0,8	81,6	17,1
2016 <sup>1</sup>	1,4	80,8	17,8

*Примітка. <sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції*

*\*розраховано авторами підрозділу за [26]*

Україна та сільськогосподарські регіони мають сприятливі умови для розвитку індустрії туризму. Херсонська область, яка межує з Кримом, має унікальні можливості спрямувати у свої зони відпочинку туристів, що раніше надавали перевагу подорожам до Криму. Адже Херсонщина – унікальна область, у якій 800 км берегової лінії двох морів (Чорного та Азовського), з них: 200 км обладнаних пляжів; 77 лікувальних сольових та грязьових озер; 79 об'єктів природно-заповідного фонду; два біосферних заповідники – Чорноморський та «Асканія-Нова», які входять до всесвітньої мережі природних територій, що знаходяться під охороною

ЮНЕСКО; єдина в Європі пустеля – Олешківські піски площею 2100 кв. км; Зелені хутори Таврії – це об'єднані між собою водними чи ґрунтовими дорогами 45 хуторів. Кожний із цих хуторів спеціалізується на окремому виді народного промислу: кінний, стрілецький, гончарний, музичний, лозоплетіння, миловаріння та інше. Унікальний торговельно-розважальний центр «Фабрика», який створено на базі приміщення колишньої ткацької фабрики. Його площа 82 000 кв. м, налічує 400 магазинів, льодовий каток, басейн та інші клуби, центри, паркова розрахована на 2 500 автомобілів [7].

Проте для реалізації потенційних можливостей регіону необхідно підвищувати ефективність діяльності туристичних підприємств, які, по суті, є посередниками, що формують із окремих послуг (перевезення, тимчасове розташування, харчування, організація дозвілля, оздоровлення) комплексний туристичний продукт [3, с. 114–115].

Для організації цілеспрямованої роботи з підвищення привабливості туристичних регіонів України особливе значення має Індекс конкурентоспроможності подорожей та туризму (ІКПТ). Він визначається щорічно Всесвітнім економічним форумом. До 2015 року ІКПТ розраховувався на основі 79 показників, які було згруповано у 14 складових, що утворювали 3 субіндекси [11, с. 408; 25, с. 40; 27, с. 37].

Інформаційною основою визначення індексу конкурентоспроможності подорожей та туризму є результати опитування керівників бізнесу, статистичні дані міжнародних організацій, а також дані організацій та експертів, що спеціалізуються в сфері подорожей та туризму. Експерти Всесвітнього економічного форуму співпрацюють з ЮНЕСКО, Міжнародною асоціацією повітряного транспорту (ІАТА), Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO), Світовою Радою з подорожей і туризму (WTTC), Міжнародним союзом охорони природи (IUCN) тощо. Бальна оцінка здійснюється від 1 до 7. У 2013 р. найбільший підсумковий бал (5,66) отримала Швейцарія. Звіти публікуються кожні 2 роки. За ІКПТ у 2013 р. Україна посіла 76 місце зі 140 країн світу, набравши 3,98 бали. У 2015 р. було внесено зміни у структуру ІКПТ через збільшення кількості індикаторів до 90 та розподілу 14 складових

на 4 субіндекси. Проте, через недостатність даних, Україна та разом з нею ще 4 країни з тих, що розглядалися у попередні роки (Бенін, Боснія і Герцеговина, Бруней-Даруссалам та Еквадор) не потрапила до звіту за 2015 рік [11, с.8]

Після повного перегляду методології, завершеного в 2015 році, ІКПТ отримав найбільш повний та сучасний набір показників, доступних всебічно для вимірювання конкурентоспроможності туризму. Однак вимірювання постійно вдосконалюються. Як наслідок, підхід до обчислення деяких показників, що використовуються в процесі визначення ІКПТ у 2017 р., змінився, що призвело до деяких коливань показників.

Ці зміни не змінюють концепції або загальну методологію, яка використовується для обчислення індексу конкурентоспроможності, проте вони вносять певну мінливість.

За даними звіту про конкурентоспроможність у сфері подорожей та туризму 2017 р. Україна зайняла 88 місце з 136 країн із показником 3,50. Найгіршими показниками є якість ґрунтових доріг (132 місце) та податковий тиск на інвесторів (131 місце). На низькому рівні залишається бізнес-середовище (124 місце), а гібридна війна з боку Росії опустила безпекову складову на 127 місце [2, с. 330]

Низьку оцінку отримує Україна і за рівнем якості туристичної гостинності – 107 місце. Виходячи з цього, необхідно в усіх організаціях, причетних до обслуговування туристів, формувати корпоративну культуру, спрямовану на забезпечення доброзичливого відношення до відпочиваючих. Відпочинок має залишати незабутнє позитивне враження та бажання повертатись сюди знову.

Складність та багатоаспектність процесів задоволення потреб людини, яка подорожує, перетворює туризм у індустрію. Існує багато визначень «індустрія туризму», які звертають увагу на певних ознаках. Серед найбільш суттєвих ознак виділяють: складова національної економіки, міжвидовий господарський комплекс із надання послуг туристичного призначення, виробничо-майновий комплекс [12, с. 63; 17, с. 8]. Через узагальнення різних тлумачень найбільш повне визначення надав О. А. Мельниченко – «індустрія туризму – це упорядкована система взаємодії представників міжгалузевого господарського комплексу, чия діяльність передбачає створення, збут і споживання туристичного продукту, здатного

приносити значний економічний та соціальний ефект для національної економіки за рахунок задоволення специфічних потреб населення в проведенні дозвілля під час подорожі» [12, с. 9]. Тобто індустрія туризму об'єднує суб'єкти господарювання, причетні до створення та реалізації туристичних послуг.

До суб'єктів туристичної діяльності згідно Закону України «Про туризм» [20] відносять:

- туристичних операторів;
- туристичних агентів;
- інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування тощо;
  - фахівці туристичного супроводу (гіди-перекладачі, спортивні інструктори, провідники тощо), за винятком осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, організацій, установ, що володіють об'єктами відвідування, або їх обслуговують;
  - фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності але надають послуги з розміщення, харчування тощо.

Їхня роль у забезпеченні туристичної діяльності різна. Так, фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності, надають відпочиваючим тільки можливість проживання або додатково забезпечують їх харчуванням. Одночасно вони обслуговують невелику кількість осіб, які віддають перевагу неорганізованому відпочинку.

Суб'єкти підприємницької діяльності спеціалізуються на послугах із проживання, харчування або екскурсійного обслуговування одночасно певній кількості туристів, яка залежить від можливостей їхньої матеріальної бази.

Фахівці туристичного супроводу надають спеціалізовані послуги, які замовляють суб'єкти підприємницької діяльності, що здійснюють екскурсійне обслуговування та інші послуги.

Комплексні послуги пропонують туроператори та туристичні агенти. Туристичними операторами згідно Закону України «Про туризм» [20] можуть бути юридичні особи, які створені відповідно законодавству України, отримали ліцензію на туристично-операторську діяльність, забезпечують формування туристичного про-

дукту, його реалізацію та посередницьку діяльність з надання характерних та супутніх послуг. Тобто, саме туроператори є виробниками комплексного туристичного продукту.

Туристичні оператори можуть спеціалізуватись на окремих видах туризму, країнах відвідування, типах, або бути багатопрофільними. Деякі туроператори спеціалізуються на обслуговуванні внутрішнього ринку, інші надають перевагу міжнародному туризму. За характером діяльності їх поділяють на рецептивних та ініціативних [3, с.118–119; 4, с. 9, 11].

Рецептивні туроператори формують тури і програми обслуговування безпосередньо в місцях прийому туристів (країна, регіон) через прямі угоди з суб'єктами, що надають послуги (готелі, заклади харчування).

Ініціативні туроператори переважно відправляють туристів за кордон, проводять свою діяльність через прямі угоди з підприємствами, що надають послуги з розміщення, харчування, або з рецептивними туроператорами, а також забезпечують надання транспортних послуг із переміщення до пункту початкової точки відпочинку та на маршруті і повернення до місця проживання.

Туристичні агенти – це юридичні або фізичні особи, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності.

Різноманіття суб'єктів туристичної індустрії, специфіка їхньої діяльності ускладнюють формулювання визначення туристичного підприємства. Тому у роботах багатьох фахівців Ж. А. Богданова [5, с. 60–61] М. Г. Бойко та Г. І. Михайленко [6, с. 47–49], Г. О. Горіна [7, с. 46–49], І. В. Саух [24, с. 116] запропоновано розділити суб'єкти туристичної діяльності на 2 групи:

– безпосередні виробники туристичних послуг, які обслуговують туристів (заклади, що забезпечують тимчасове розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування);

– виробники та розповсюджувачі комплексних туристичних послуг.

При цьому Г. О. Горіна вважає туристичними підприємствами обидві категорії суб'єктів туристичної індустрії і «...під туристичним підприємством розуміє будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають



характерні та супутні туристські послуги та комплексний туристичний продукт» [7, с. 47].

Автори навчального посібника з менеджменту туризму І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський відзначають, що туристські підприємства на туристичному ринку представлено лише туроператорами та турагентами [3, с. 116]. Тієї ж думки дотримуються С. В. Ковальчук та В. В. Миколишина, які виробниками туристичного продукту вважають туристичні фірми (туроператори та тур агенти) [12, с. 62].

Авторське бачення полягає в тому, що туристичні підприємства – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, які формують комплексний туристичний продукт, організують взаємодію з виробниками окремих туристичних функцій, виконують посередницькі функції у реалізації споживачам комплексного туристичного продукту.

Слід відзначити, що в офіційній статистичній звітності, яка характеризує туристичну діяльність, суб'єкти туристичної діяльності розподіляються на туроператорів, туристичних агентів, та тих, що проводять екскурсійну діяльність [26]. Окремо наведено результати діяльності юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Юридичні особи визначають основні доходи, їхня частка у доходах від туристичної діяльності у 2014 р. досягала 97,6 %. У доходах юридичних осіб 94,4 % склали доходи туроператорів, 5,4 % туристичних агентів і 0,2 % суб'єктів екскурсійної діяльності. При чому, за кількістю суб'єктів туристичної діяльності переважають тур агенти – 67 %, чисельність туроператорів – 30,4 %. Середньооблікова кількість штатних працівників дещо більша у туроператорів (53,2 %), чисельність працівників туристичних агентів – 45 %, екскурсійного обслуговування – 1,8 %.

Варто відзначити, що туроператори є виключно юридичними особами. Фізичні особи-підприємці виконують функції туристичних агентів або здійснюють екскурсійну діяльність.

Відтак, туристичними підприємствами слід вважати саме туроператорів.

Важливими складовими комплексу туристичного продукту є транспортування, тимчасове проживання, харчування, оздоровчі,

пізнавальні, розважальні послуги тощо. Їхня привабливість залежить переважно від менеджменту організацій, які надають ці послуги: перевізники, пансіонати, готелі, ресторани, кафе, суб'єкти індустрії розваг. Проте, загальне враження від подорожі, поява у туристів стійкого бажання повернутися в цей регіон залежить від ефективності менеджменту туристичних підприємств, уміння налагодити взаємодію саме з тими організаціями, які надають якісні послуги, мають високу корпоративну культуру.

Для формування корпоративної культури туристичних підприємств необхідно уточнити сутність цієї категорії, особливості підприємницької культури різних видів діяльності.

В словниках та науковій літературі наводяться різноманітні дефініції поняття культури, єдина спільна позиція в них – це переклад (лат. cultura) як обробка. Інші визначення звертають увагу на специфічних рисах цієї категорії. Найповніше його визначено на початку XVIII століття філософом Д Віко, який уважав культурою все, що створене завдяки фізичній та розумовій праці людей, на відміну від явищ природи. В сучасних умовах культуру характеризують як соціально прогресивну, творчу діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості [14, с. 9]. Її також розглядають як систему програм «людської діяльності, поведінки і спілкування людини для зміни та удосконалення суспільного життя у всіх його основних виявах». При цьому все більшого розповсюдження набуває термін «субкультура», носієм якої є будь-яке співтовариство, що об'єднує людей «спільними інтересами, потребами, цінностями, стереотипами, установками» [10, с. 439–440].

У суспільстві поняття культура асоціюється з «високою культурою», яка існує уособлено від повсякденного життя. Втіленням її є музика, живопис, висока мода тощо. Економічна діяльність, праця сприймаються як примітивне здобування засобів існування. Проте наприкінці минулого століття американські дослідники проаналізували досягнення 1 200 фірм різних сфер діяльності (виробництво різноманітної продукції, енергетичних ресурсів, ліків; надання банківських, страхових послуг, організація відпочинку населення). З них було виділено дві категорії: підприємства, які зростають швидко (ШЗП), підприємства, що зростають повільно

(ПЗП). До першої категорії віднесено підприємства, зростання обсягів виробництва яких та прибутку перевищували середні за видом на 25 %. Повільним вважалось зростання нижче за середнє по сектору на 5 % [23, с. 19].

Опитування працівників ШЗП та ПЗП дало змогу зробити висновки, що на успішних підприємствах є чітка уява про цінності та керівні принципи організації. Співробітники цих підприємств упевнені у собі, бажать учитись та вдосконалюватись, бо їхні досягнення помічають та винагороджують. На ПЗП панує невпевненість, бажання догодити керівництву, бо саме це, на їхню думку, зумовлює кар'єрний ріст. Отже, кожне підприємство має окрему культуру. Але для ШЗП властива сильна культура, яка є беззаперечною, швидко розпізнається. Серед основних цінностей організації виділяють гордість за своє підприємство, стиль, прагнення досягти поставлених цілей на ринку та в суспільстві.

Усвідомлення наявності щільного зв'язку між успішністю діяльності підприємства та особливостями його культури сприяло поглибленню аналізуванню культури підприємств, чинників впливу на неї та методів формування. При цьому, значна увага приділялась визначенню відмінних рис культури підприємств різних видів діяльності.

Культуру підприємств є складовою культури підприємництва. Оскільки різні сфери діяльності мають свої особливості, виділяють культури, які враховують специфічні вимоги до діяльності, ключові фактори успіху.

Так, залежно від ризику та зворотного зв'язку розрізняють чотири специфічні видові культури, які подано на рис. 7.1: культура торгівлі, спекулятивна, адміністративна, інвестиційна культури.

Німецький психолог Рольф Рюттінгер надав обґрунтування відмінних рис цих культур. Так, у торговельних організаціях успіх залежить від кількості укладених угод, здійснених операцій з продажу. Окрема невдала операція не призведе до банкрутства організації. Тому цей вид діяльності не є ризикованим. Зворотній зв'язок швидкий, оскільки інформація міститься у кожній операції. Все це призводить до домінування мислення короткострокового успіху без значної уваги до аналізування причин та наслідків невдач.

Зворотній зв'язок	Повільний	<b>Культура торгівлі</b>	<b>Спекулятивна культура</b>
	Швидкий	<b>Адміністративна культура</b>	<b>Інвестиційна культура</b>
		Малий	Великий
		Ризик	

Рис. 7.1. Специфічні види культури [23, с. 147]

Працівники мають бути доброзичливими, красномовними, без великих духовних запитів. Адже, їм доводиться бути «настирливими», що іноді викликає невдоволення потенційних покупців. Для культури торгівлі властиве почуття колективізму, взаємна відповідальність. Тому працівники охоче проводять вільний час разом, святкують успіхи. Співробітники більше відчувають зв'язок з колективом, ніж із підприємством. Характерна висока плинність кадрів, причому групова.

Для спекулятивної культури властиве поєднання швидкого зворотного зв'язку з великим ризиком. Це характерне для різних видів діяльності: операції з цінними паперами, професійному спорті, рекламі, моді, косметиці та інше. Для працівників властива замкненість, самовпевненість, великі амбіції. Велика конкуренція не сприяє формуванню стабільних дружніх стосунків. Успішність знаходить відображення у швидкому отриманні великих прибутків. Для цієї культури властива забобонність, азартність.

Особливості адміністративної культури, пов'язані з малим ризиком та повільним зворотнім зв'язком, показують прагнення до самозбереження. Така культура властива сфері обслуговування (частково у банках, страхових організаціях), підприємствам у добре налагоджених захищених видах діяльності. Співробітники таких організацій обережні, прискіпливі, покірні, вміють пристосовуватись. Рішення приймаються повільно, процедура узгоджень є

громіздкою. При спілкуванні підкреслюється ієрархія, всі розпорядження виконуються без винятку. Характерний слабкий зв'язок між результатами і винагородою. Титули важливіші за матеріальну нагороду, всі рішення зазначають у відповідних протоколах. Адміністративна культура асоціюється з бюрократією. Святкують в таких організаціях частіше за все не з приводу організації, а через ювілеї, підвищення по службі працівників. Результати діяльності організацій з адміністративною культурою сприймаються як «гігієнічний фактор»: налагоджена робота – це нормальне явище, що не потребує похвали, а будь-який збій викликає обурення.

Особливі риси інвестиційної культури пов'язано тим, що вона орієнтована на майбутнє, передбачає значні капітальні витрати. Але правильність чи хибність рішення підтверджується через значний проміжок часу. Це характерно для нафтових компаній, інвестиційних банків тощо. Рішення приймаються, у переважній більшості, на вищому рівні влади. Всі працівники готують інформацію обережно, ґрунтовно, наполегливо з урахуванням невизначеності, оскільки помилки мають жахливі наслідки. Керівники несуть відповідальність за майбутнє свого підприємства. Тому на керівні посади може претендувати лише людина з досвідом роботи та авторитетом у колективі. Високо цінуються професійні знання.

Власну культуру організації вважають складовою нематеріальних активів, яка сприяє зростанню її репутації [13, с. 19], є стратегічною конкурентною перевагою [15], індикатором конкурентного потенціалу [16]. Окремі автори визначають культуру через «організаційну культуру», інші – «корпоративну культуру». Авторський погляд полягає в тому, що термін «корпоративна культура» більше підкреслює роль людини як творця та носія культури; зв'язок між національною, регіональною та видовими культурами, характеризує ідеологію управління. Це має особливе значення для туристичної діяльності. Адже працівникам туристичних підприємств необхідно знайомити туристів із особливостями культурних традицій певних територій та знати і поважати традиції тих регіонів та країн, з яких прибувають туристи.

Формування корпоративної культури туристичних підприємств розпочинають із залучення фахівців, які спроможні найефективніше реалізувати стратегічні завдання організації, якій характерні ознаки певних видових культур.

Американський психоаналітик Майкл Маккобі розробив модель професійних ролей, яка відображає особливості певних ролей у їхньому прагненні до успіху, розумінні сутності професійного успіху, очікуваннях від роботи, ставлення до співробітників. Вона подана на рис. 7.2.



*Рис. 7.2. Ролі управлінського персоналу [23, с. 162]*

У цій схемі визначна роль належить менеджеру-гравцю, який є незамінним в організаціях, що працюють в умовах ризику, при достатньо швидкому зворотному зв'язку. Такий фахівець не боїться ризику, конкуренції, він із задоволенням приймає виклик. Йому притаманне сприйняття реальності як суми шансів. Тому він прагне до одночасної реалізації декількох проектів, не зважає на поразки. При цьому, інтуїція допомагає обирати конструктивні напрями розвитку, випереджати конкурентів.

Організації з значним ризиком діяльності звертають увагу на фахівців із подібними рисами. Для них важливе якісне виконання завдань, розв'язання проблем, детальне обґрунтування рішень. Спеціалісти, які занадто вимогливі до себе, постійно працюють над підвищенням свого професійного рівня. Вони комфортніше почувають себе у ролі виконавця. Переведення на керівну посаду є негативним наслідком для організації, оскільки вона втрачає надійного виконавця, а натомість отримає поганого керівника.

Особливу роль в організаціях відіграють інтегратори, для яких важливими є добрі відносини. Вони відчують настрій людей, здатні згуртувати колектив. Інтегратори вважають, що конкуренція в колективі порушує його гармонію. Такі люди здатні забути про власні інтереси заради добробуту співробітників та розвитку організації. В екстремальних ситуаціях вони є відповідальними за інших.

При формуванні кадрового складу туристичних підприємств враховують, що ці підприємства можуть зникнути через стрімкий розвиток інформаційних технологій. Фактично вони є лише посередниками між суб'єктами господарювання, що надають різноманітні послуги з перевезення, тимчасового проживання, харчування, оздоровлення, організації дозвілля. Інформаційні технології надають можливість потенційним туристам самостійно замовляти ці послуги та формувати бажаний комплексний набір послуг. За таких умов «виживатимуть» лише туристичні підприємства, які спроможні використовувати інноваційні технології формування комплексного набору туристичних послуг високої якості, надійності та безпеки. Тому керівниками цих підприємств є менеджери-гравці. Вони ініціюють формування унікальних сполучень послуг, створюють передумови для їхньої реалізації. Так, у Херсонській області варто використовувати послуги авіації. Адже у 80-ті рр. минулого століття за 25–30 хвилин літаки АН-2 доставляли з Херсонського аеропорту туристів у різні зони відпочинку: Скадовськ, Залізний Порт, селище Лазурне тощо. Нині потрібно не тільки відновлювати практику використання малих літаків, але й розширювати перелік їхніх послуг. Керівництво Херсонського аеропорту планує у Скадовську, де відпочивають діти з батьками, відродити оглядові екскурсії, надавати можливість спробувати себе як пілот.

Оскільки туроператори не тільки формують туристичний продукт, але й частково реалізують його, то необхідні фахівці, які сумісні з культурою торгівлі. За цих умов ці функції найкраще виконуватимуть інтегратори. Саме цей тип фахівців буде корисним при формуванні комплексного туристичного продукту. Їхнє прагнення до гармонії допоможе у створенні атмосфери балансу почуття гідності та презентації особливостей культурних традицій населення

окремих регіонів із повагою та обізнаністю з культурними традиціями мешканців інших регіонів України або країн.

Для туристів велике значення має вартість послуг. Обґрунтувати її найкраще зможуть спеціалісти.

Після підбору кадрів формування корпоративної культури продовжується через ідеологію управління, яка сприятиме реалізації місії та стратегічних цілей організації. Основою ідеології управління, орієнтованої на забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, є система цінностей [9, с. 111]. Вона ґрунтується на окремих світоглядних позиціях, відображає особливості туристичної діяльності, гармонічно поєднується з цінностями більшості працівників підприємств.

Серед цінностей туристичних підприємств, які сприятимуть їхній успішній діяльності є:

- доброзичливість, яка передбачає стосунки між працівниками та місцевим населенням туристам;
- збереження довкілля, що передбачає зменшення негативного впливу туристичної діяльності на природу та фауну, чистоту повітря та водних ресурсів;
- новаторство, завдяки якому впроваджуються комплексні послуги, які реалізують цінності.

Система цінностей туристичних підприємств є мотивуючим чинником у діяльності персоналу. Провідна роль при формуванні системи цінностей та ідеалізованого образу підприємства належить керівникові. Але без активної участі у цьому процесі всього персоналу не можливе поєднання корпоративних та особистих цінностей.

Цінності підприємства впливають на культуру управління, методи взаємодії не тільки з персоналом, але й з постачальниками послуг, місцевим населенням.

Корпоративна культура постачальників послуг сприймається туристами як складова корпоративної культури туристичного підприємства, бо саме там формується позитивне або негативне враження від відпочинку. Тому туроператори мають обирати для співпраці ті організації, які готові сприймати їхню систему цінностей як орієнтир для організації своєї роботи, разом з туроператором



працювати над створенням атмосфери доброзичливості, розробкою заходів щодо збереження довкілля, пошуком можливостей урізноманітнення дозвілля згідно уподобань відпочивальників.

Перше враження туристів формується через зовнішні атрибути та доброзичливість працівників. Тому важливо визначити фірмовий стиль через знаки, інтер'єр, одяг, культуру спілкування.

Збереженню позитивного настрою туристів сприятиме наявність певних ритуалів, організація свят. Це пов'язано з початком та завершенням відпочинку, святкуванням державних, релігійних свят, днів народження тощо. Залежно від сезону влаштовують «день кавуна» тощо. При цьому враховують порядок із місцевими традиціями, особливості традицій тих країн або регіонів, звідки приїхали туристи.

Налагодженню взаємовідносин між місцевим населенням і туристами сприяє організація дозвілля, ознайомлення з побутом, рибальство, збирання грибів та ягід, навчання особливостям народних промислів. Населення може виготовляти такі сувеніри для туристів, як: вишиванки, ляльки-мотанки, гончарні вироби тощо.

Важливе значення має ставлення туристів до оточуючого середовища. Його формуванню сприятиме розміщення відповідних пам'яток, указівних знаків для екскурсійних маршрутів, їхнє облаштування, забезпечення автомобільних стоянок інвентарем для сміття, відмова від пластикової тари та посуду.

Вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу туристичної організації відіграє культурний рівень персоналу, наявність професійної освіти, володіння різними мовами, обізнаність з історією та традиціями рідного краю та регіонів, з яких походять туристи. Тому важливо, щоб керівники туристичних підприємств сприяли підвищенню освітнього рівня, кваліфікації працівників.

Значний внесок у формування корпоративної культури туристичних підприємств роблять самі туристи. Для цього необхідно налагодити зворотний зв'язок щодо рівня якості організації відпочинку та пропозицій з поліпшення культури обслуговування. Ретельний аналіз цієї інформації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації, туристичного бізнесу регіону, країни.

### Список використаних джерел

1. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. World Economic Forum. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).
2. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05\\_Full\\_Report/The\\_Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2017-2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05_Full_Report/The_Global_Competitiveness_Report_2017-2018.pdf).
3. Андренко І. Б. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. Н. Писаревський. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 402с.
4. Баєв В. В. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни Туроперейтинг / В. В. Баєв. – Київ : МАУП, 2015. – 48 с.
5. Богданова Ж. А. Особливості діяльності туроператорів і тур агентів: обліковий аспект / Ж. А. Богданова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2015. – № 1 (19). – С. 59–64.
6. Бойко М. Г. Економіко-предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму / М. Г. Бойко, Г. І. Михайліченко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 47–49.
7. Горіна Г. О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління / Г. О. Горіна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 20. – С. 46–49.
8. Дмитренко М. Й. Система цінностей як ядро корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Вісник НТТУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2013. – № 1. – С. 17–23.
9. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
10. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
11. Заячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму / Г. Заячківська // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 407–410.
12. Ковальчук С. В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С. В. Ковальчук, В. В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 60–65.
13. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська ; заг. ред. Г. М. Захарчин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 344 с.
14. Корпоративна культура: навч. посібник / під. заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.
15. Кравченко В. О. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства / В. О. Кравченко, В. Г. Никифоренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 124–127.
16. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу / О. П. Крупський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 200–204.

17. Мельниченко О. А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія / О. А. Мельниченко, В. О. Шведун. – Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. – 153 с.
18. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник / [Школа І. М. та ін.]; за ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с.
19. Папп В. В. розвиток сфери туризму в контексті євроінтеграційних процесів в Україні / В. В. Папп // Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова. – 2015. – Т. 20. – Вип. 3. – С. 179–184.
20. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. №324/95-вр. Редакція від 11.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3/rada/gov/ua/laws/show/324/95-вр.
21. Ринки туристичних послуг : стан і тенденції розвитку : монографія / Герасименко В. Г., Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. та ін.] ; за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. – Одеса : Астропринт, 2013. – 335 с
22. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : підручник / [Дорогунцов С. І., Заяць Т. А., Пітюренко Ю. І. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України С.І. Дорогунцова. – Київ : КНЕУ, 2005. – 988 с.
23. Рюттінгер Р. Культура підприємництва / Рольф Рюттінгер ; пер. с нем. – Москва : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
24. Саух І. В. Концептуальні основи формування системи туризму в Україні / І. В. Саух // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 1. – С. 113–122.
25. Смирнов І. Г. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі : сучасні підходи / І. Г. Смирнов // Науковий журнал. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 5–6 (82–83). – С. 37–49.
26. Статистичний бюлетень Туристична діяльність в Україні у 2016 році [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/bl/05/bl\\_td2016\\_pdf.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/bl/05/bl_td2016_pdf.zip).
27. Україна в світі. Огляд міжнародних індексів 2013. Портал конкурентоспроможності України [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.feg.org.ua/ua/indexes>.
28. Херсонщина туристична 2015 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://khersonregion.com/glavnaya>.
29. Янковська Л. А. Стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг України на засадах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / Л. А. Янковська // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського аграрно-економічного університету. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1775>.

## 7.2. Корпоративна культура ТНК (на прикладі ArcelorMittal та ROSHEN)

Аналіз визначень корпоративної культури свідчить, що більшістю дослідників це поняття сприймається як система загальної думки, яка бездоказово приймається і поділяється членами даного колективу, і ця система відрізняє одну корпорацію від іншої. Корпоративна культура є не лише оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведіння і ритуалів, характерних для конкретної організації, а й середовище проживання і самоздійснення корпорації, властивий їй стиль відносин і поведіння в соціумі [4].

Необхідно зазначити, що корпоративна культура сучасного суспільства є практичним способом реалізації певної теоретичної надбудови – корпоративної філософії так би мовити «спільної долі», де прописані принципи і зобов'язання перед різними верствами суспільства, в тому числі і перед власними співробітниками. Корпоративна філософія є світоглядним фундаментом комунікативної діяльності будь-якої сучасної організації, у тому числі й університету. З одного боку, етичні, правові, соціальні зобов'язання роблять навчальний заклад більш привабливим для зовнішньої аудиторії, а з іншого – утверджують принцип командного підходу, єдиного корпоративного творчого духу, створення гуманістичного ставлення до кожного працівника на його робочому місці.

Відомими фахівцями у сфері організаційного менеджменту запропонована велика кількість типів корпоративної культури відповідно до її проявів. Сформуємо їх у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

### Типологія корпоративної культури

Автор	Типологія корпоративної культури	Сфера застосування
1	2	3
I. Оучі	Ринкова ґрунтується на планування вартісних відносин. Бюрократична ґрунтується на системі влади, що регламентує діяльність підприємства у формі інструкцій, правил та процедур. Кланова є додатковою та складовою попередніх	Оптова торгівля. Державні структури та підприємства, орієнтовані на комфорт. Роздрібна торгівля, послуги

Продовження табл. 7.2

1	2	3
К. Камерон, Р. Куїнн	<p>Адхократична проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів у поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань.</p> <p>Кланова (сімейна) головною цінністю є повага, фокусує увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного.</p> <p>Ринкова зосереджує увагу на зовнішніх позиціях (частка ринку, приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) у поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності компанії).</p> <p>Ієрархічна (бюрократична) фокусує увагу на внутрішній підтримці співробітників і регламентованій впорядкованості всіх процесів з високим рівнем контролю</p>	<p>Високотехнологічні виробничі організації.</p> <p>Роздрібна торгівля, послуги.</p> <p>Оптова торгівля.</p> <p>Державні структури та підприємства, які орієнтовані на дотримання всіх правил і внутрішній комфорт</p>
Р. Блейк, Дж. Мутон	<p>«Життєздатна», яка поєднує сильну орієнтацію на особистість і економічну ефективність.</p> <p>«Нежиттєздатна», поєднує слабку орієнтацію на особистість з економічною ефективністю.</p> <p>«Проміжна», яка має сильну орієнтацію особистості та слабку на економічну ефективність.</p> <p>«Проміжна», яка поєднує слабку орієнтацію особистості та сильну орієнтацію на економічну ефективність</p>	
К. Керімова	<p>Об'єктивна, яка пов'язана із фізичним оточенням, що створюється в організації: будівля та її дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори та обсяг простору, зручності, кафеєтерій, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі.</p> <p>Суб'єктивна виходить із зразків припущень, віри й очікувань, що поділяються працівниками, а також із групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, які існують поза особистістю</p>	
Т. Діл, А. Кеннеді	«Кругих хлопців» (культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку).	Індустрії розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама.

Розділ 7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність  
підприємницьких систем

Продовження табл. 7.2

1	2	3
	<p>«Старанної роботи» (культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку).</p> <p>«Великих ставок» (культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку).</p> <p>«Процесу» (культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку)</p>	<p>Збутові організації, роздрібна торгівля, обчислювальна техніка, високі технології, Макдоналдс та подібні, страхування життя.</p> <p>Архітектурні фірми, авіаційні компанії, комунальні служби</p> <p>Страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівництво суспільні та державні департаменти</p>
Дж. Зоненфельдом	<p>Бейсбольна команда виникає в ситуації, коли приймаються ризиковані рішення, реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.</p> <p>Клубна характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою.</p> <p>Академічна передбачає поступовий кар'єрне зростання співробітників усередині компанії.</p> <p>Оборонна культура може виникнути в ситуації необхідності виживання</p>	<p>Кінематографія, театри, музеї, танцювальні колективи.</p> <p>Бібліотеки.</p> <p>Музеї.</p> <p>Клуби, музеї, бібліотеки</p>
Ч. Хенді	<p>Культура влади (Культура Зевса) основні цінності якої є влада, контроль і визнання (різновид сімейна культура).</p> <p>Культура ролі (бюрократична, раціональна, культура Аполлона) ґрунтується на чітких правилах і розподілі ролей культури.</p> <p>Культура завдання (результативна, культура Афін), у якій ефективність діяльності організації визначається високим професіоналізмом співробітників і командним духом.</p> <p>Культура особистості (інноваційна, культура Діоніса) є прийнятною для вирішення завдань, результати яких важко прогнозувати</p>	<p>Комерція, фінансова сфера, малий бізнес.</p> <p>Державні структури та підприємства, задля комфорту.</p> <p>Найвищий рівень досконалості.</p> <p>Порівнюється з зірковою системою, роєм бджіл</p>

Продовження табл. 7.2

1	2	3
Р. Кук	<p>Конструктивні культури вирізняються охочою співпрацею персоналу один з одним, прагненням членів організації спільно вирішувати робочі завдання.</p> <p>Пасивно-захисні культури характеризуються прагненням співробітників організації взаємодіяти один з одним так, щоб не постраждали їхні особисті інтереси.</p> <p>Агресивно-захисні культури передбачають взаємодіють співробітників один з одним задля збереження власної посади</p>	

\* узагальнено авторами підрозділу за [3; 4]

Опишемо корпоративну культуру ArcelorMittal та Roshen. ArcelorMittal контролює один із найбільших металургійних комбінатів України, запроваджує високі стандарти щодо трудових відносин та охорони довкілля. Принципи корпоративного управління не затверджено в Україні. Компанія АрселорМіттал є світовим лідером із виробництва сталі. АрселорМіттал займає провідні позиції на основних світових ринках збуту металу, включаючи сектори як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія володіє великими запасами сировини та ефективною системою збуту. Компанія АрселорМіттал є світовим лідером з виробництва сталі. Компанія АрселорМіттал, штат якої налічує більше 199 тис. співробітників, має представництва у 60 країнах світу [1].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат. Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. В 2016 р. підприємство виробило 6,1 млн т чавуну, 7,0 млн т еквівалентної сталі і 5,5 млн т прокату.

У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» діє Комітет із корпоративної відповідальності під керівництвом Генерального директора

підприємства. До складу Комітету входять керівники за всіма ключовими напрямками діяльності підприємства: охорона праці, екологія, виробництво, якість продукції, робота з персоналом. Координатор із корпоративної відповідальності є відповідальним за впровадження ініціатив підприємства в рамках глобальної стратегії АрселорМіттал у сфері корпоративної відповідальності та взаємодії із зацікавленими сторонами.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні. Як відповідальний бізнес, враховуються права та пріоритети всіх зацікавлених сторін, що дозволяє підприємству реалізовувати конкретні проекти для вирішення найбільш гострих проблем місцевих громад. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як містоутворюючим підприємством, бере активну участь у житті та розвитку міста Кривою Ріг. Важливим елементом взаємодії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із громадськістю є надання доступної та достовірної інформації про діяльність підприємства, а також наше своєчасне реагування на рекомендації та очікування як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін. Регулярна взаємодія підприємства з зацікавленими сторонами визначена законодавством України, а також політиками та корпоративними стандартами компанії АрселорМіттал.

Комітет волонтерів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» об'єднує працівників підприємства, готових безкорисливо допомагати всім, хто цього потребує. Серед наших волонтерів – почесні донори, а також ті, хто на регулярній основі організовує збір книг, іграшок, канцелярського приладдя для вихованців дитячих будинків та інтернатів, проводить із ними спортивну роботу: щотижневі тренування з футболу, волейболу, дартсу. У числі традиційних волонтерських заходів – організація спортивних свят, новорічних свят для вихованців дитячих будинків та шкіл-інтернатів, допомога багатодітним сім'ям.

У 2015 р. в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» коефіцієнт частоти виробничого травматизму (кількість нещасних випадків на 1 млн відпрацьованих людино-годин) склав 0,39. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує залишатися в числі заводів з найменшим коефіцієнтом частоти нещасних випадків серед всіх підприємств компанії АрселорМіттал. За підсумками роботи за 2015 р.



ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає третю позицію за рівнем коефіцієнта частоти виробничого травматизму після підприємства у Чехії та Аргентині ( $K_v=0,37$ ). Програма «Прагнення до нуля» залишається основним пріоритетом як у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», так і на всіх підприємствах компанії АрселорМіттал по всьому світу. Головна мета цього проекту – звести до нуля кількість нещасних випадків на виробництві. У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує навчальний центр, у якому робітники підприємства проходять навчання з питань охорони праці. Такий центр є у таких навчальних центрах України, як: Криворізький експертно-технічний центр, Навчально-виробничий комплекс (м. Кривий Ріг), Навчально-методичний центр Держгірпромнагляду України (м. Київ), Центр «Інформ-Київ». На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» усі працівники підприємства навчаються корпоративним виробничим стандартам із запобігання нещасним випадкам із смертельним результатом ArcelorMittal Fatality Prevention Standarts (FPS), що встановлюють вимоги за такими напрямками: готовність до аварійних ситуацій, використання кранів, вантажопідйомного обладнання, транспортних засобів і водіння, безпека на залізниці, ізоляція, робота на висоті, в замкнених просторах і газонебезпечних ділянках, розслідування нещасних випадків, управління підрядниками. Для запобігання випадкам професійних захворювань робітників і для підтримки здоров'я персоналу в структурі підприємства функціонують 24 пункти медичної допомоги та дві поліклініки. У 2014 р. регулярні медичні профогляди пройшли більше 23 тис. працівників підприємства. Працівники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проходять профільне лікування профзахворювань в Українському науково-дослідному інституті промислової медицини. Ця наукова лабораторія проводить системні дослідження стану здоров'я робітників гірничо-металургійної галузі та допомагає запобігати розвитку у них професійних захворювань. У клініку направляються всі робітники підприємства з підозрами на профзахворювання. Всі працівники підприємства мають можливість покращувати своє здоров'я в санаторії-профілакторії «Джерело». Лікувально-оздоровчий заклад на 275 місць займає одне з лідируючих місць серед найбільших лікувально-оздоровчих комплексів Дніпропетровської області. В 2015 р. ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестувало понад 99 млн грн на здійснення 353 технічних заходів, направлених на покращення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням працівників, а також на підвищення рівню охорони праці. Рівень середньої заробітної плати в ПАТ «Арселор-Міттал Кривий Ріг» є одним з найвищих серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і в 2015 р. склав 7 906,2 грн, тоді як середня зарплата по металургійній галузі склала 5 645 грн. Комітет волонтерів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» об'єднує працівників підприємства, готових безкорисливо допомагати всім, хто цього потребує. Серед наших волонтерів – почесні донори, а також ті, хто на регулярній основі організовує збір книг, іграшок, канцелярського приладдя для вихованців дитячих будинків та інтернатів, проводить із ними спортивну роботу: щотижневі тренування з футболу, волейболу, дартсу. У числі традиційних волонтерських заходів – організація спортивних свят, новорічних свят для вихованців дитячих будинків та шкіл-інтернатів, допомога багатодітним сім'ям. До Програми включено такі корпоративні стандарти підприємства у сфері боротьби з корупцією:

- 1) Кодекс ділової поведінки – норми професійної етики робітників;
- 2) Положення по боротьбі з корупцією;
- 3) Процедура отримання й пропозиції подарунків і розваг;
- 4) Процедура антикорупційної комплексної перевірки;
- 5) Політика про конфлікт інтересів;
- 6) Політика інформування керівництва про порушення.

Програмою передбачено проведення щорічної оцінки корупційних ризиків та періодичне (раз на три роки) підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та протидії корупції.

Корпорація Roshen, що належить українській ФПП, перетворилася на ТНК на висококонкурентному ринку: багато гравців, мінімальна державна підтримка сектору, наявність глобальних компаній на ринку. Принципи корпоративного управління не затверджено. До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який

забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. У м. Бориспіль Київської області ведеться будівництво нової бісквітної фабрики, її уведення в експлуатацію заплановано до 2020 року. У 2007 р. на карті ROSHEN з'явився ще один об'єкт – логістичний центр у Яготині площею 60 000 кв. м і місткістю до 45 000 тон готової продукції і сировини. Комплекс оснащено новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси настільки, що загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години, після чого продукція транспортується по Україні та за кордон [2].

У кожній країні, де розташовано виробництво ROSHEN – в Україні, Угорщині та Литві, діють дитячі розважальні центри, мета яких познайомити дітей з історією та процесом виготовлення солодоців у цікавій та доступній формі. Навчальний проект «Школа майстрів» стартував у 2016 р. і включає дві програми: для зовнішніх кандидатів на позицію майстер-технолог і для внутрішніх співробітників, що займають цю позицію в корпорації.

Програма для зовнішніх кандидатів включає блок теоретичного навчання, тривалістю 161 година, і практичний блок навчання на виробництві, тривалістю 35 робочих змін. Загальна тривалість навчального курсу – 3 місяці. За підсумками навчання передбачений іспит, за результатами якого приймається рішення про прийом кандидата на роботу. Всі кандидати на участь в програмі проходять попередній відбір. Участь у програмі є оплатною. Кандидатам із інших міст корпорація оплачує проїзд і проживання.

Програма для внутрішніх співробітників має на меті підвищення кваліфікації майстрів-технологів ROSHEN і включає блок теоретичного навчання тривалістю 104 години.

У корпорації ROSHEN діє 2-ох модульна програма менеджерського навчання для керівників. Також, працівники Корпорації проходять навчання за підсумками оцінювання компетенцій згідно Щорічного оцінювання. Метою цього навчання є підвищення професійних здібностей, розвиток корисних навичок та опанування нових знань. Проходження спільних тренінгів виховує командний дух і сприяє підвищенню продуктивності.

Корпорація ROSHEN велика увага приділяє вивченню іноземної мови. Її працівники мають можливість регулярно відвідувати корпоративні заняття з англійської мови. Навчання поділяється за рівнями і відбувається за прогресивними методиками із залученням професійних викладачів.

Щороку у вересні ROSHEN запрошує студентів 5-х, 6-х курсів вишів на тримісячне стажування за різними напрямками у корпорації. Це чудова можливість розкрити свій професійний потенціал і закласти основи для подальшої надзвичайно успішної кар'єри. Під час стажування наставники діляться своїми знаннями і досвідом, залучають до вирішення реальних завдань різної складності, розвивають професійні якості.

Корпорація ROSHEN створила міжнародну мережу дитячих освітньо-розважальних центрів у Вінниці, Клайпеді та Будапешті, де діти дізнаються про те, як виготовляють солодку продукцію, а також відчують себе як кондитер на майстер-класах на фабриці у Клайпеді.

Визначимо основні компоненти корпоративної культури на ArcelorMittal та ROSHEN (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

**Компоненти корпоративної культури ArcelorMittal та ROSHEN в Україні\***

Компоненти корпоративної культури	ArcelorMittal	ROSHEN
1	2	3
Місія	Виробляти безпечну екологічну сталь	Потужний виробник солодощів та ініціатор масштабних соціальних проєктів
Цінності	Сталий розвиток. Якість. Лідерство.	Якість та інновації. Покупці
Моделі поведінки	Максимізація доданої вартості	Максимізація зростання
Стиль керівництва	Делегування повноважень, зворотній зв'язок	Делегування повноважень, зворотній зв'язок
Система комунікації	Обмін інформацією, вільний доступ до неї усіх учасників	Обмін інформацією, вільний доступ до неї усіх учасників
Ділове спілкування	Кваліфікований та ввічливий персонал	Кваліфікований та ввічливий персонал, музичний супровід, інтер'єр

Продовження табл. 7.3

1	2	3
Типи вирішення конфліктів	Стандартні і нестандартні	Стандартні і нестандартні
Традиції та звичаї	Вітання співробітників з важливими датами, волонтерський рух, відпочинок, програма протидії корупції, лікування працівників	Вітання співробітників з важливими датами, реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти (дитячі майданчики, екскурсії на фабрику, створення нових шоу)
Символіка	Слоган: Змінюючи майбутнє. Діловий стиль одягу, спецформа	Слоган: Прагнути до точки за межами твоїх можливостей. Спецформа, діловий стиль одягу

\* складено авторами підрозділу за [1; 2]

Визначимо основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та Корпорації Рошен Україна (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

**Основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та Корпорації Рошен Україна\***

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
<b>ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»</b>					
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	32 539	30 324	28 731	28 731	25 012
Чистий прибуток, тис. грн	-1 517 018	-2 892 446	-1 180 487	1 384 750	2 704 116
Валюта балансу, тис. грн	42 019 270	41 621 981	74 530 376	77 539 382	80 967 648
Рентабельність підприємства, %	-0,04	-0,07	-0,02	0,02	0,03
Оборотні активи, тис. грн	8 816 193	9 265 194	18 124 042	2 1974 335	26 944 968
Поточні зобов'язання, тис. грн	4 068 645	4 551 924	10 288 241	12 493 933	13 851 583
Коефіцієнт платоспроможності	2,17	2,04	1,76	1,76	1,95
Власний капітал, тис. грн	32 608 571	31 976 848	56 293 118	57 432 787	60 181 002
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,77	0,76	0,74	0,74

Розділ 7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність  
підприємницьких систем

Продовження табл. 7.4

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	28 896 237	28 251 196	36 740 613	46 261 289	52 961 756
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	32 539,00	30 324,00	28 731,00	28 731,00	25 012,00
<b>Корпорація Рошен (ПАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен», ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика Рошен», ПАТ «Вінницький молочний завод Рошен», ПАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика Рошен»)</b>					
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	4 891	4 603	4 212	3 433	3 391
Чистий прибуток, тис. грн	132 429	128 304	131 715	52 236	6 546
Валюта балансу, тис. грн	3 559 903	4 591 202	5 405 858	5 957 326	6 173 500
Рентабельність підприємства, %	0,04	0,03	0,02	0,01	0,00
Оборотні активи, тис. грн	455 734	576 863	1 068 764	731 385	629 485
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 923 184	1 950 177	2 419 189	977 276	1 056 501
Коефіцієнт платоспроможності	0,24	0,30	0,44	0,75	0,60
Власний капітал, тис. грн	1 445 728	2 437 121	991 269	923 906	916 078
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,53	0,18	0,16	0,15
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	1 997 078	1 909 279	1 819 137	2 329 796	2 672 681
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	408,32	414,79	431,89	678,65	788,17

\* розраховано авторами підрозділу за [1; 2]

Дані табл. 7.4 засвідчують зменшення чисельності працівників, чистого прибутку, рентабельності підприємства, коефіцієнта фінансової стійкості у корпораціях, зростання оборотних активів, чистого доходу (виручки) від реалізації, активів. Рівень продуктивності праці у корпорації Рошен зріс у 2016 р. порівняно з 2012 р. на 93 %, а на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився на 23,1 %.

За коефіцієнтами платоспроможності можна стверджувати про достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Нормативне значення цього показника має

бути більшим 2–2,6. На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» цей показник задовольняє нормативне значення, а от у корпорації Рошен він є нижчим. За показником фінансової автономії можна говорити про фінансову стійкість підприємства, стабільність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу – на рівні 60–40 % [3]. У корпорації Рошен значення цього показника не задовольняє нормативне значення у 2014–2016 роках. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має високу частку власного капіталу і кредитори вкладатимуть кошти охочіше, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за власні кошти. Негативною є тенденція низького показника рентабельності на обох ТНК. Рентабельність активів зростає на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2016 р. порівняно з 2012 р., що є позитивним явищем. Отже, фінансовий стан обох ТНК оцінюється як незадовільний.

Корпоративні культури у ТНК в Україні лише починають формуватися. Значний відбиток накладає на них іноземний капітал та закордонні представництва, які визначають стандарти корпоративного управління.

### Список використаних джерел

1. ArcelorMittal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukraine.arcelormittal.com/?lang=ua>.
2. ROSHEN Corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.roshen.com>.
3. Ветчанова О. В. Корпоративна культура організації [Електронний ресурс] / О. В. Ветчанова. – Режим доступу : <http://bit.ly/2r1r2hj>.
4. Горбенко Н. В. Сутність і типологія корпоративної культури сучасного університету / Н. В. Горбенко // Філософія неперервної професійної освіти. – 2015. – № 3 (44). – С. 26–30.
5. Фінансова стійкість підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dtkk.com.ua/show/1cid04164.html>.

### 7.3. Корпоративна соціальна відповідальність страхового бізнесу

Упровадження корпоративної соціальної відповідальності учасників страхового ринку є нині дуже актуальним у всьому світі. Вона поступово набуває популярності і в Україні, виступаючи важливим чинником підвищення конкурентоспроможності страховика, його інвестиційної привабливості та як зростання вартості для клієнта, що користується страховим захистом. Соціальна відповідальність повинна бути частиною стратегії страхового бізнесу. А тому доволі актуальним постає питанням дослідження зарубіжних практик реалізації корпоративної соціальної відповідальності страховиків, вивчення з метою імплементації на вітчизняному страховому ринку різних інструментів корпоративної соціальної відповідальності.

За словами О. Охріменко та Т. Іванової [25, с. 9], соціальна відповідальність – це соціальне явище, що є добровільним та свідомим виконанням, використанням і дотриманням суб'єктами суспільних відносин приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами.

Соціальна відповідальність бізнесу – це покладене на бізнес-структуру або добровільно взяте нею зобов'язання за вирішення соціальних проблем суспільства на будь-якому з рівнів економічної структури держави через системну, добровільну взаємодію, гармонійного співіснування такого підприємства з іншими представниками бізнесу, влади, суспільства, зазначає О. Яковенко [32, с. 16].

Корпоративна соціальна відповідальність (англ. *corporate social responsibility, CSR*) – відповідальність страховиків, страхових об'єднань та інших учасників страхового ринку, їхній вплив на суспільство. Варто відмітити той факт, що з 2011 р. із документів Європейської комісії з визначення CSR зникло словосполучення «добровільна діяльність».

Інше визначення наведене у NORMA PN-ISO 26000 – «відповідальність організацій за наслідки своїх рішень і вплив на суспі-



льство та навколишнє середовище, яка забезпечує прозору і етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства» [3].

Корпоративна соціальна відповідальність А. Колот розглядає як раціональний відгук організації на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін (стейкхолдерів), що спрямований на сталий розвиток компанії; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імplementований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому [21, с. 70–71].

Корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на добре обґрунтований й бізнес-орієнтований підхід, націлений на вирішення проблем сталого розвитку, зазначає Є. Коваленко [20, с. 57]. На думку В. Воробей, вона стала способом управління бізнес-процесами через забезпечення позитивного впливу на суспільство [16].

Однією з найефективніших стратегій лідерства на ринку є соціальна відповідальність бізнесу, зазначає І. Ховрак [5, с. 394]. У внутрішньому аспекті це проявляється в орієнтації соціальної відповідальності на працівників: програми навчання, колективного страхування, формування корпоративної культури тощо. У зовнішньому аспекті – на ділових партнерах (репутація компанії); споживачах (програми підвищення якості, соціальна реклама); суспільстві (надання соціально значущих послуг, програми охорони довкілля, освіта та дослідження, програми співпраці з владою, підтримка спортивних, культурних та художніх заходів, спонсорство).

Через вивчення вітчизняного та закордонного досвіду О. Левченко подає таке визначення корпоративної соціальної відповідальності: «дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напряму задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності загалом» [23, с. 51].

Варто наголосити, що відповідальне ставлення будь-якої компанії, у тому числі й страхової, має бути відносно свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів. Важливу роль відіграє активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [31].

Узагальнюючи вище викладене, термін «корпоративна соціальна відповідальність страхового бізнесу» вважаємо за доцільне розглядати як концепцію, згідно з якою страхові компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність (страхову, інвестиційну, фінансову), й беруть відповідальність за власні дії (бізнес-рішення) та їхні наслідки, що прямо чи опосередковано впливають на страховий продукт, страхову послугу, споживачів, працівників, партнерів, суспільство загалом.

Цікавим для вивчення питань корпоративної соціальної відповідальності є досвід компанії «CSR Europe», яка у 1996 р. була створена як Європейська бізнес-мережа соціальної згуртованості (пізніше була перейменована у CSR Europe), щоб сформувасти простір для чоловіків та жінок у бізнесі, поділитися досвідом, розробити рішення та запровадити розумний політичний діалог із ЄС щодо посилення корпоративних соціальна відповідальність у своїх організаціях та за її межами. Сьогодні «CSR Europe» – це провідна європейська ділова мережа корпоративної соціальної відповідальності, що налічує 48 корпоративних членів (в т. ч. страхові компанії Assicurazioni Generali та UnipolSai Assicurazioni) та 42 національні організації із корпоративної соціальної відповідальності, й виступає платформою для тих підприємств, які сприяють сталому розвитку та позитивно впливають на суспільство. Спільно з KPMG ще у вересні 2014 р. ініціювали серед банків та страхових компаній упровадження етичного та відповідального управління фінансовими операціями. Ця діяльність проводиться щодо створення цінності для клієнтів та суспільства. Адже інтеграція етики в систему управління фінансовими установами покращує репутацію, внутрішній імідж компанії, розподіл ризиків та підвищує довіру [10].

Разом з Європейською Комісією CSR Europe and Business за підтримки компанії Alliance Boots, у співтоваристві консорціуму з

національних організації корпоративної соціальної відповідальності у 2012 р. успішно започаткувала першу загальноєвропейську нагороду за кращу практику корпоративної соціальної відповідальності.

В опрацьованій літературі відсутня єдина позиція вчених щодо інструментів корпоративної соціальної відповідальності. Усе залежить від специфіки діяльності компанії, її спеціалізації та організаційної культури.

Перелік інструментів, які використовують учасники страхового ринку в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю доволі великий і тісно пов'язаний із організаційною культурою суб'єкта господарювання.

З огляду на напрямок впливу страхового бізнесу, інструменти корпоративної соціальної відповідальності спрямовані на співробітників, широку громадськість, на турботу про навколишнє середовище [7].

При проведенні дослідження з'ясовано, що серед учасників страхового ринку в зарубіжних країнах широкого застосування набули такі інструменти: соціальні кампанії, технології соціально відповідального маркетингу, етичні програми для співробітників, соціальна (нефінансова) звітність, корпоративний нагляд, пропаганда зменшення емісії викидів відходів, забруднення і парникових газів, соціально відповідальні інвестиції, корпоративне волонтерство, міжвидова співпраця. Зупинимось на кожному з них детально.

Соціальні кампанії – сукупність дій, здійснюваних із використанням засобів масової інформації, які спрямовані на зміну ставлення або поведінки обраної цільової групи, до якої було спрямоване звернення, для досягати певних цілей. Ця концепція, зауважує Б. Тарчидло, ймовірно, пов'язана з соціальною (public service advertising PSA lub social ad SA) або комерційною рекламою, що адресована на масового споживача й призначена для досягнення соціально бажаних змін [11, с. 225]. Цілком погоджуємося з вченою, що метою проведення соціальної кампанії є вирішення певних соціальних проблем.

Важливою соціальною проблемою у всьому світі є безпека дорожнього руху. З метою реалістичного залучення людей і мотивування їх підтримувати позитивну поведінку на дорозі, заохочувати пасажирів реагувати на небезпечні ситуації, які викликають самі

водії та спонукати водіїв до безпечного водіння Фондацією PZU, яка здійснює благодійну діяльність Групи, була проведена соціальна кампанія, під назвою: «Kochasz? Powiedz STOP Wariatom Drogowym». Варто наголосити, що одним із статутних завдань Фондації є діяльність із громадської безпеки, включаючи проведення соціальних заходів, пов'язаних із безпекою дорожнього руху.

Агентству досліджень TNS замовлено вивчення думки 500 водіїв і 500 пасажирів. У результаті опитування встановили, що реакція супроводжуваних людей під час переходу проїжджої частини істотно впливає на поведінку водія. Так, 65 % респондентів визнали, що їхня інтервенція покращила безпеку. У той же час, 73 % водіїв підтвердили, що пасажирів не реагують на свою небезпечну поведінку. Кампанія тривала з липня до кінця 2014 року. Головна тема соціальної кампанії «Ви любите? Скажіть STOP Road Warriors» – це показати позитивний вплив на водія його близьких. Головне звернення кампанії не спрямовувалось на водіїв, а на близьких – членів сім'ї, друзів, людей, важливих у їхньому житті. Освітні кампанії спрямовано на заохочення пасажирів реагувати на небезпечну поведінку водіння та показати, як приборкати «неврівноважених водіїв». Ключовим інструментом і символом кампанії було обрано блакитне серце, яке водій отримував від своїх близьких. На звороті зазначалися гасла, тексти, що заохочували до безпечного водіння, але деякі з них містили звернення близьких до водія. Таке серце в автомобілі було імпульсом, який буде спонукати водія до безпечного водіння. Сердечка безкоштовно поширюються у відділеннях PZU, агентами PZU, поліцією, розповсюджуються на автомагістралі, а також у театрах та школах з нагоди освітніх кампаній. Спочатку було запущено двотижневу подразнювальну рекламу – серце зі словами «Ви любите» з'явилося на телебаченні, в пресі та на рекламних щитах. Згодом з'явилася двомісячна телевізійна реклама, зовнішня та друкована, інтернет-повідомлення з гаслами щодо безпечного водіння. У той же час на сайті акції [stopwariatom.pl](http://stopwariatom.pl) було оголошено конкурс на кращі тексти для близьких водіїв. Журі та посланцями акції виступили блогери, які через власні канали заохочували до безпечного водіння та впливу на близьких водіїв. Facebook мав додаток, що дозволяв створювати справжнє блакитне серце для ваших друзів у Facebook. Крім того,

в Instagram підготовлено конкурс для молодих глядачів – selfi з серцем. Проводився он-лайн конкурс на тексти для сердець, гасла та заходи подієвого страхового маркетингу, які включали акції з поліцією та фото з аніматором у костюмі у вигляді серця для студентів. Більше трьох мільйонів сердець випущено та розповсюджено. Показник обізнаності про кампанію наприкінці вересня 2014 р. склав майже 80 % населення. Асоціація бренду «PZU» з безпекою дорожнього руху також зміцнилася на 9 % наприкінці вересня у порівнянні з червневим опитуванням. 65 % респондентів в Інтернеті про акцію згадали позитивно, ще 32 % пригадали інформацію нейтрально і лише 3 % – негативно. У кампанії було підготовлено понад 65 000 гасел для знайомих водіїв, а рекламні ролики на YouTube – мають більше півмільйона переглядів» [12]. Цілком заслужено компанія отримала премію «Golden Drum» у номінації «інтегровані кампанії» в м. Порторозі та була номінована на MIXX Awards & Conference 2014, де отримала дві номінації в категорії рекламних кампаній та медіа-медіа кампаній.

Популярність соціальної реклами викликала проникнення її символів, прийомів і навіть слоганів в рекламу комерційну. Наприклад, у Пермі, на одній із головних вулиць розміщувався біл-борд, на якому великим шрифтом, у хорошому кольоровому оформленні набране було гасло: «Розумійте один одного!» без будь-якого логотипу або іншого графічного символу. Тільки наблизившись до щита, можна було прочитати підпис: «Страхова компанія «Фенікс». Це типовий приклад використання соціальних гасел і цінностей у комерційних цілях (це гасло асоціюється, у першу чергу, з соціальними мотивами і програмами) [26]. Подібні зразки свідчать про високу цінність і затребуваність соціальної реклами, як самостійного виду комунікацій та найважливішого інструменту гуманізації сучасного суспільства і формування його справжніх моральних цінностей.

У соціальній рекламі від французької страхової компанії «АХА» лунав слоган не користуватися телефонами за кермом: «Де завгодно, тільки не за кермом». За підтримки компанії також було розроблено ролик із пропаганди безпеки дорожнього руху під назвою «Не пристебнувся – вибачай» [27].

Анімаційний відеоролик «Шкатулка» [15] став центральним елементом широкомасштабної соціальної кампанії «Пристебнись!», що проводиться також у 2013 р. за ініціативою Державтоінспекції МВС Росії спільно з Російським союзом автостраховиків (РСА) та громадською організацією «Рух без небезпеки». Головною метою кампанії було пояснити учасникам руху, що ремені безпеки обов'язкові для використання водіями і всіма пасажирами. Відеоролик «Шкатулка» схожий на казку, виконаний у пластилінової техніці, в стилі палехських мініатюр. Розповідь у ролику теж ведеться, як у казці, і це не випадково. Результати досліджень показують, що причинами, через які люди не пристібаються, в основному, є ними ж придумані міфи і помилки, що стосуються неефективності використання ременів безпеки. Тому метою ролика та кампанії, загалом, є руйнування міфів.

Іншою об'єднуючою деталлю елементів кампанії є історія і традиції Росії. Так, логотипом проекту була матрешка – найбільш відомий і впізнаваний образ країни [17]. Матрешка сама собою є символом безпеки: крихітну захищає маленька, маленьку – середня, середню – велика і так далі. Вона асоціюється з символом життя, материнством, тому саме вона стала об'єднуючим початком у новій соціальній кампанії, завдання якої – пояснити громадянам, що пристігатися в машині необхідно для того, щоб зберегти своє життя і життя близьких людей. Завдання кампанії – пояснити громадянам країни, що пристігатися в машині необхідно саме для того, щоб зберегти своє життя і життя близьких людей. Матрешка також символізує багатодітність, тому в рамках нової кампанії організатори приділятимуть особливу увагу дітям-пасажиром, продовжуючи тему використання автокрісел при перевезенні дітей до 12 років. Раніше ця проблематика обговорювалася в рамках всеросійського проекту «Автокрісло – дітям», також ініційованого Державтоінспекцією, Російським союзом автостраховиків та громадською організацією «Рух без небезпеки».

При кампанії матрешка нагадувала правила дорожнього руху в конкурсах, на уроках в школах і дитячих садах, на сімейних навчальних акціях у розважальних центрах міст, на вулицях і в Інтернеті. Крім того, підсумовувала проект «Пристебнись!» символічна виставка пристебнутих матрешок з усіх регіонів Росії. Була

проведена масштабна робота щодо створення унікальної двометрової матрешки, дизайн якої відображає тему безпеки дорожнього руху та особливості самого регіону. Експозиція наочно продемонструє, що вся країна може об'єднатися у такому важливому питанні, як безпека на дорогах.

На розвінчання міфів про неефективність ременів безпеки були спрямовані і інші елементи кампанії «Пристебнись!»: спеціальний тренажер, що імітував ДТП на швидкості 12 км / год, навчальний фільм для демонстрації учням автошкіл і водіям таксопарків, брошура «Міфи і легенди про ремені безпеки» [24]. Брошура містить 14 ілюстрацій, які в гумористичній формі пояснюють водіям необхідність використання ременів безпеки. Брошура була розповсюджена на освітньо-просвітницьких акціях на підтримку кампанії «Пристебнись!» у великих містах Росії.

Авторадіо теж приєдналось до рекламної кампанії й із 20 травня по 7 червня 2013 р. проводило конкурс. Виклавши на сайті avtoradio.ru частушки [13], на тему використання ременів безпеки в автомобілі, автори мали можливість брати участь у конкурсі та виграти відеореєстратор від організаторів соціальної кампанії.

Не дивно, що така широкомасштабна Всеросійська соціальна кампанія з пропаганди ременів безпеки «Пристебнись!» була нагороджена Міжнародною премією Майкла Кентського за досягнення у сфері безпеки дорожнього руху на 17-й щорічній урочистій церемонії нагородження, яка відбулася 10 грудня 2013 р. в Лондоні.

На жаль, сьогодні в Україні та Росії водії та пасажери не відносяться до ременів безпеки з належною увагою. А отже багатьох жертв ДТП удалося б уникнути, якби люди в автомобілі користувалися ременями безпеки. Соціальний відеоролик «Пристебнись, або пристебнуть Вас» [28] про необхідність користуватися ременем безпеки розроблений креативним агентством Yes Taste Win Now, що входять в Media Arts Group, за підтримки ДІБДР, Російського союзу автостраховиків та Російської автомобільної асоціації. Організатори соціальної рекламної кампанії з безпеки руху на дорозі в Росії організували прес-конференцію, на якій після оголошення страхітливої статистики і було продемонстровано цей рекламний ролик. Шокуючий, жорсткий, страшний – такими були головні епітети, які йому відразу ж привласнила аудиторія. Однак

з тим, що саме таким, емоційним і протверезним, повинен бути посыл, здатний зупинити беззаконня на дорогах, погодилися всі учасники дискусії. Сюжет відеоролика присвячений тим, хто знехтував ременями безпеки: «Пристебнись, або пристебнуть Вас» – ці слова звучать рефреном у той момент, коли медики закріплюють на ношах пластикові мішки з останками загиблих в автокатастрофі.

Технології соціально відповідального маркетингу (cause related marketing), які включають діяльність, спрямовану на просування брендів у поєднанні з соціальними цінностями щодо поліпшення життя як окремих людей, так і всього суспільства загалом. Найчастіше стосується питань екології, медицини та благодійності. Серед переваг реалізації вказаного інструменту виокремлюють: підвищення лояльності клієнтів; зростання рівня соціальної інформованості і мотивації персоналу; поліпшення репутації і формування соціального іміджу; збільшення продажів.

У соціально відповідальному маркетингу прийнято науковцями виокремлювати: благодійний маркетинг – маркетинг окремого продукту, сутність якого зводиться до відрахування певного відсотка від продажу, пов'язаного з благодійною акцією; просування соціально значимої проблеми – дії щодо реалізації окремої ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності через збір коштів, організацію партнерства з некомерційними організаціями, формування волонтерів зі співробітників; корпоративний соціальний маркетинг, який використовується для допомоги в проведенні кампанії щодо зміни поведінки споживача, поліпшення системи охорони здоров'я, навколишнього середовища, суспільного добробуту.

Етичні програми для співробітників, які є проектами, що спрямовано на інтеграцію працівника компанії навколо спільних цінностей. Так, Малайзія Allianz організувала святкування Дня навколишнього середовища [2]. Захід був присвячений навколишньому середовищу і сприяв підвищенню обізнаності на цю тему серед своїх співробітників.

Соціальна (нефінансова) звітність, яка передбачає підготовку і презентацію результатів роботи компаній у соціальній сфері, як правило, у вигляді спеціально розроблених публікацій і докумен-



тів, що представляють образ управління і відповідальне проведення господарської діяльності [6]. Так, у звіті про соціальну відповідальність бізнесу PZU SA зазначено, що у 2015 р. прийнята Стратегія 3.0, яка підкреслює роль соціальної відповідальності компанії й є головним фундаментом реалізації генеральних цілей бізнесу. Протягом 2015–2020 рр. діяльність CSR буде сконцентрована на трьох складових: місце праці, підприємництво та інноваційність і соціальна відповідальність [9, с. 13].

Корпоративний нагляд, який є сукупністю механізмів, які використовуються для контролю і координації поведінки й узгодження власних інтересів акціонерів, які взаємодіють з вищим керівництвом для ефективного виконання завдань, що стоять перед компанією. Часто видатні науковці з кафедр страхування та управління ризиками Польщі є членами наглядових органів страхових компаній, об'єднують страховиків.

Екологічне та соціальне маркування, яке передбачає розміщення на етикетках, упаковці продуктів, рекламних матеріалах додаткової інформації, що стосується екологічної та соціальної відповідальності, можливе при проведенні страховиком разом із іншими бізнес-структурами спільних кампаній.

Пропаганда зменшення емісії викидів відходів, забруднення і парникових газів. Після успіху в скороченні викидів вуглекислого газу на одного співробітника на 10 % в період між 2007 та 2013 рр., страхова компанія «Цюріх» поставила перед собою нову задачу, а саме: скоротити викиди вуглецю на 50 % до 2020 року. Ціль повинна бути досягнута за 4 роки, починаючи з 2016 р. завдяки тому, що нові офіси були побудовані за найвищою екологічною специфікацією, збільшуючи використання «зеленої» енергії, підвищуючи стандарти енергоефективності у власних будівлях, підвищуючи ефективність використання палива для автопарку та підвищуючи обізнаність з працівниками. Крім того, ефективна утилізація, можливості відео та телефонних конференцій зменшила кількість авіаперевезень, що призвело до скорочення викидів вуглецю.

Щоб зменшити споживання енергії, компанія почала реалізовувати низку ініціатив, зокрема: впровадження більш ефективного освітлення, використання інтелектуального контролю, детектори

руху та заміни освітлення більш ефективними лампами, де це можливо. Заміна старого обладнання для кондиціонування повітря та котлів із новими, більш ефективними системами. Перевірка елементів керування освітленням та опалювальними та охолоджувальними установками у кожному будинку, щоб вони працювали лише в робочий час. Страховик зосереджує увагу на реєстрації та дотриманні схеми енергоефективності та забезпечення постійного дотримання директив, які допоможуть покращити енергоефективність [1].

Разом із ініціативою Групи АХА, на локальному рівні співробітники вітчизняної страхової компанії «АХА страхування» долучались до активних заходів, спрямованих на формування дбайливого ставлення до навколишнього середовища. В Україні охоплено такі нагальні питання як збереження лісу і правильне сортування відходів – у домашньому господарстві і в офісі. В офісах АХА в партнерстві із організацією «Україна без сміття» встановили сортувальні баки, на тематичних воркшопах дізнатися, як правильно ними користуватись та як налагодити сортування не тільки в офісі, а й удома. Слід відзначити той факт, що серед співробітників АХА в Україні вже є ті, які не один рік сортують відходи у домашньому господарстві, і ті, котрі зацікавилися темою сортування. У програмі представники компанії відвідали ботанічний сад ім. Гришко і передали від імені АХА необхідні засоби догляду за зеленими насадженнями і сезонний інвентар, ділилися тематичними лайфхаками в соціальних мережах [14].

Спільний проект НАСК «Оранта» і Глобального Договору ООН посів призове місце на Національному фестивалі соціальної реклами, що є найбільшим проектом країни у цій сфері. За підсумками оцінювання конкурсних робіт НАСК «Оранта» посіла призове місце у номінації «Соціальна реклама фондів і громадських організацій» за роботу «Популяризація практик Зеленого офісу серед бізнес-структур України» [19].

Соціально відповідальні інвестиції розглядаються аналітиками при розгляді критеріїв бізнес можливостей для оцінки довгострокового зростання вартості компанії на основі соціальних та екологічних показників. Понад 200 млрд дол. страхових інвестицій в управлінні «Zurich Insurance Group» є важливим фактором фінансових результатів. Генерування прибутку та повернення

здійснюється таким чином, що створює стійку цінність для всіх ключових зацікавлених сторін, є невід'ємною частиною того, як ведення бізнесу і є основою для довгострокового успіху Групи. При реалізації Стратегії відповідального інвестування «Zurich Insurance Group» приймає ринковий підхід до вирішення проблем зміни клімату. Мета полягає у тому, щоб зрозуміти ризики та можливості, пов'язані зі зміною клімату, як відповідних факторів інвестиційного ризику та винагороди. За цією стратегією «Zurich Insurance Group» взяла на себе зобов'язання інвестувати більше 2 млрд дол. у зелені облігації, найбільше зобов'язання на цьому ринку. Зелені облігації є чудовим прикладом інвестиції, що дозволяє мати позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище, дотримуючись фінансових критеріїв. Завдяки інвестиціям у зелені облігації, «Zurich Insurance Group» підтримує стабільне зростання та розвиток у всьому світі [4].

Корпоративне волонтерство (ang. corporate volunteering) – діяльність щодо схвалення та підтримки компанією благодійництва, різноманітних соціально значущих заходів неурядових організацій та установ, яка передбачає безоплатну особисту участь співробітників компанії в програмах і різних ініціативах на благо місцевого співтовариства на добровільній основі. Співробітники-волонтери надають різні види послуг для нужденних, використовуючи свої здібності, вміння та навички, а компанія дозволяє їм приймати такі ініціативи і підтримує їх дії у фінансовому або організаційному плані.

Наприклад, у 2015 р. Allianz успішно запустили онлайн ринок для корпоративного волонтерства. Завдяки своїм добровільним проектам, компанія прагне розвивати та зміцнювати зв'язки з місцевими громадами, пропонуючи своїм працівникам досвід та ноу-хау. На індивідуальному рівні волонтерство допомагає усім причетним до нього формувати навички, які можна застосовувати на робочому місці.

Міжвидова співпраця, яку представники бізнесу реалізують із неурядовими організаціями, установами освіти, науки, культури та спорту, дозволяє використати позитивний ефект синергії для більш ефективного здійснення спільної діяльності.

Серед успішно впроваджених проектів при корпоративній соціальній відповідальності українськими страховими компаніями

споруджено три страхові пам'ятники. Так, у червні 2007 р. у Києві страхова компанія «ПРОСТО-Страхування» з нагоди 10-річчя відкрила пам'ятник страховому агенту і «Алею зірок», на якій викарбувані імена найкращих страхових агентів й напис «Наша місія – повертати надію».

Страхова компанія «АСКА» встановила «Пам'ятник страховому агенту» у Донецьку у листопаді 2010 р. й приурочила захід до 20-річчя заснування компанії. Скульптура агента виконана в образі Юрій Деточкина – страхового агента з кінокомедії Ельдара Рязанова «Стережись автомобіля».

Слід зазначити, що в столиці на початку 2011 р. біля свого офісу страхової компанії «Брокбізнес» з'явився ще один страховий пам'ятник «Черевики страхового агента, який потоптав їх в пошуках клієнтів». Скульптура черевиків з бронзи з'явилася на замовлення страховика, який виявив бажання, таким чином, також «віддати належне» професії страхового агента. Символ «стоптані черевики» був обраний не випадково, адже страховий агент завжди багато ходить і навіть бігає за своїм клієнтом.

Засновник страхової компанії «АСКА» Олександр Сосіс створив благодійний фонд, який фінансував вручення щорічної премії у сфері страхування серед видатних діячів української страхової науки, страхової журналістики та громадських страхових організацій [30]. Фонд підтримував також проведення міжнародної студентської олімпіади зі страхування та реалізовував соціальну програму допомоги важкохворим дітям працівників страхових компаній та інших учасників фінансового ринку.

Як і в попередні роки, зусилля маркетингового підрозділу в 2016 р. спрямовано на всебічну підтримку бізнесу та формування довіри до бренду «Альфа Страхування» серед цільових груп. Компанія брала участь у якості страхового партнера в бізнесових, соціальних та культурних заходах міжнародного рівня (Міжнародний джазовий фестиваль Alfa Jazz Fest, Перший форум для успішних людей – Business Wisdom Summit, проєкт корпоративної соціальної відповідальності з підвищення фінансової грамотності для студентів нефінансових вузів, фестивалі для мейкерів Kyiv Mini Maker Faire, Авто-фесті «Чумацький Шлях» тощо). Декілька років

поспіль компанія підтримувала молодь на Всеукраїнських та Міжнародних олімпіадах та конкурсах зі страхування та ризик-менеджменту в Україні та Білорусії. Одним із пріоритетних напрямів комунікаційної стратегії є просвітницька складова. Тому представники страхової компанії «Альфа Страхування» у своїх експертних коментарях та інтерв'ю розповідають про зміни на страховому ринку, надають інформацію або просто нагадують стосовно важливих для клієнта питань, рекомендують найкращі рішення. Саме у цього концепті, що сприяє підвищенню рівня життя клієнтів та впровадженню у повсякденне життя важливих звичок, виникло комунікаційне гасло: «Програми від СК «Альфа Страхування» змінюють якість життя» [29].

У липні 2017 р. в українській страховій компанії «АХА Страхування» пройшов тиждень корпоративної та соціальної відповідальності. Соціальна ініціатива проходить щорічно у 65 країнах Групи АХА, і має велику мету – надати людям можливість жити кращим життям. Тож основною темою цього року стало «Партнерство для кращого життя», за якої на рівні Групи розроблено програму інноваційного соціального підприємництва: через конкурсний відбір та пітчінг Групою з-поміж 230 проєктів відібрано 3 найперспективніші соціальні ідеї, які своїми рішеннями у сфері зменшення ризиків здоров'я і безпеки поліпшують життя клієнтів АХА. На наступному фінальному етапі кожен співробітник АХА мав нагоду проголосувати за рішення, яке він вважає найкращим чи запропонувати ідею щодо її поліпшення. Перемогу здобув стартап Alcove, який зібрав найбільшу кількість голосів співробітників. Інноваційне рішення Alcove – це мобільна система миттєвої допомоги літнім людям та людям з інвалідністю, здатна забезпечити відчуття безпеки і турботи в домашніх умовах. За допомогою датчиків, які встановлюються на тілі клієнта, мобільний додаток із вбудованими чутливими сенсорами розпізнає небезпеку або подію, активує «червону кнопку», яка в свою чергу автоматично фіксує надзвичайну ситуацію і викликає відповідних співробітників, які у свою чергу здійснюють оперативну допомогу потерпілому. Alcove отримав головний приз від АХА – інвестицію в розмірі 50 000 євро на впровадження ідеї в інноваційному інкубаторі Impact HUB. З-поміж 65 представництв АХА, які прийняли участь

у голосуванні та надіслали найдоцільніші ідеї щодо вдосконалення рішення-фіналіста, була обрана трійка співробітників АХА, які поїдуть у Лондон на зустріч із переможцем кампанії в інкубаторі Impact HUB [14].

За підтримки Страхової компанії «УНІКА Життя» у травні 2016 р. відбувся Всеукраїнський музичний конкурс за ініціативою міжнародної музичної школи «Ямаха», Міжнародного Благодійного Фонду «Музика для всіх». У 2008 р. музична школа «Ямаха» заснувала і щорічно проводить Всеукраїнський музичний конкурс, метою якого є відродження та популяризація музичного мистецтва та підтримка молодих талановитих виконавців. Щороку конкурс збирає більше сотні обдарованих юнаків з усіх куточків України в чудовому концертному залі у центрі Києва. Виконавці не обмежені класичною музикою – діти також грають та співають джаз, рок та фолк; грають на різних інструментах, як соло так і в ансамблях [18].

Так, з 2010 р. Allianz Польща [8, с. 96] реалізує програму Allianz Junior Football Camp, завдяки якій молоді ентузіасти футболу з усього світу можуть зустрітися з колегами з понад 30 країн і разом тренуватися під керівництвом найкращих футболістів. Це табір для молодих футбольних талантів, який організований у рамках співпраці з футбольним клубом Баварія Мюнхен, для юнаків та дівчат у віці 14–16 років. Програма охоплює участь понад 100 тисяч дітей з усього світу. У кожному випуску проекту бере участь від 2 до 4 учасників із Польщі.

Метою акції «Позитивні обороти» від страхового товариства «Vienna Life» [8, с. 97] було навчання і зміна звичок у дітей і молоді щодо безпечної поведінки в умовах дорожнього руху. Всі прихильники Skandia Maraton Lang Team могли проїхатись одним із чотирьох маршрутів SMLT або в спеціальній фан-зоні на тренажерах. Кожен кілометр подоланої відстані замінено на пакет безпеки для учня початкової школи, який складався з набору флікерів/ (світловідбивачів) – маленьких значків або наклейок, що відбивають світло в темряві і допомагають швидше побачити пішохода в нічний час і освітнього коміксу. За акції було розповсюджено 6 600 флікерів.

Щодо діяльності благодійної та філантропічної варто зазначити, що Allianz World Run – є глобальним проектом, за якого кожен подоланий співробітником Allianz під час бігу кілометр перетворюється в фінансову підтримку освітніх програм Товариства «SOS Дитячі села». Для участі у глобальному заході зголосилося брати участь понад 3 тис. співробітників з усього світу, в тому числі 200 осіб із Польщі. Разом працівники пробігли близько 200 тисяч кілометрів, що у результаті перетворилося на дотацію в 600 тис. євро. Крім того, Allianz Польща фінансує заняття освітні та терапевтичні для дітей з представництва Wsparcia Dzieńnego «Промук» у Домініках [22, с. 98].

Страхова компанія «Княжа Лайф VIG», займаючи провідні позиції на ринку страхування життя в Україні, цілеспрямовано проводить політику соціально-відповідального бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність для «Княжа Лайф VIG» – це не лише виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, партнерами, працівниками, акціонерами та державою. Благодійна діяльність для компанії давно стала доброю традицією, а для багатьох співробітників – справжньою потребою. Страховик докладає зусиль щодо надання допомоги тим, кому вона дійсно потрібна, особливу увагу приділяючи дітям. Так, з 2015 р. «Княжа Лайф VIG» є партнером масштабного соціального проекту – громадської організації «DCP Help», діяльність якої присвячена реабілітації дітей із церебральним паралічем та наданню якісної підтримки родинам із особливими дітьми, що прагнуть стати щасливими.

За цієї соціальної ініціативи «Княжа Лайф VIG» протягом 2015–2017 рр. уже зробила чимало кроків, серед яких [22]:

- допомога у відкритті (спільно з Васильківською Центральною районною лікарнею) оновленого Центру реабілітації для дітей з органічним ураженням центральної нервової системи «Майбутнє Разом!» (2015 р.);

- запуск інтернет-порталу ДЦП Хелп [www.dcp-help.com](http://www.dcp-help.com) та аккаунта в соціальній мережі Facebook [www.facebook.com/DCP-Help-1553640608281054](http://www.facebook.com/DCP-Help-1553640608281054) (2016 р.);

- інклюзивний захід «Запроси друга на каву» (2016 р.);

- навчально-практичний семінар з нейрокінезітерапії Анатолія Смолянінова: знайомство з сучасними методами корегування

розвитку дітей з органічними ураженнями головного мозку ДЦП (2016 р.);

– організація дубляжу соціального мультфільму «Мотузки», присвяченого проблемі дітей з ДЦП (2017 р.);

– підтримка у проведенні навчально-практичного спеціалізованого семінару «Інклюзивна освіта: від теорії до практики» на базі Путрівського НВК (с. Путрівка, Васильківський район, Київська обл.) – унікального заходу для фахівців з інклюзивної освіти та реабілітації, викладачів, батьків дітей з особливими потребами та усіх зацікавлених та небайдужих щодо інклюзії (2017 р.).

MetLife у програми CSR для літніх людей почала працювати з трьома громадськими організаціями. Саме за підтримки MetLife реалізовано навчання комп'ютерної грамотності та введено в дію «куточки дідуся й бабусі» в будинках соціальної допомоги та реалізовано програму створення груп підтримки для людей з хворобою Альцгеймера.

Діє також загальнопольський телефон довіри для старших осіб. Компанія також підтримує пікнік з нагоди Міжнародного дня людей похилого віку та святкових зустрічей. Такою підтримкою скористалось понад 4 тис. осіб. Над Тижнем праці для місцевих громад волонтери MetLife працювали в 26 країнах світу. У Польщі в акції взяли участь 94 осіб, включаючи членів правління, 21 волонтер організував ігри та заходи для дітей з обмеженими інтелектуальними можливостями для Дня молодого спортсмена MetLife і спеціальної олімпіади. 73 співробітники-волонтери MetLife брали участь в акції фундації «Habitat for Humanity», за якої помагали в адаптації горища на варшавській Празі, де збудовано 7 квартир для 12 підопічних Молодіжного освітнього центру в Аніні [8, с. 103].

MetLife [8, с. 110] підтримує неурядові організації, зокрема: Жіночу Раду в Польському Червоному Хресті, яка організовує літні канікули для найбільш вразливих дітей; «S.O.S. Дитячі села» через збір сувенірів для підопічних товариства; Шахова фундація, яка призначає кошти на шахову освіту, фундації «Інтеграція».

Метою програми «MetLife Life Changer» [8, с. 123] є сприяння розвитку фінансової грамотності серед учнів початкової школи, гі-



мназій і ліцеїв. Навчальна частина була опрацьована спільно з Фундацією молодіжного підприємництва. Працівники MetLife при волонтаріаті діляться знаннями у сфері фінансів.

З 2013 р. Allianz реалізує міжнародну програму «Junior Music Camp», співорганізатором якої є Фундація «Lang Lang International Music» з Нью-Йорку. Серед заявок, поданих дітьми до 14 років журі обирає 10 піаністів. Вони беруть участь у заняттях з музики, які проводять викладачі з Мюнхенського музичного університету. Фінал проекту та виступ із живим звуком за участю Ланг Лангф у 2016 р. проходив у Варшаві.

Allianz Польща [8, с. 114–115] долучилась до глобального проекту «Мій фінансовий тренер». Програма складається з 8 модулів, підготовлених групою фахівців з числа педагогів, психологів і економістів. Навчальні матеріали адаптовані для дітей і підлітків у віці 10–16 років. Під час навчання слухачі вивчають питання, пов'язані з фінансами, оцінкою ризику, маркетингом, PR, управлінням, правом. Протягом трьох років працівники-волонтери провели заняття майже з 1200 учнями з 20 шкіл із трьох воєводствах.

Компанія «Europ Assistance» Польща [8, с. 122] підтримує підприємницьку молодь через приєднання до акції «День підприємництва» та «Відкрита фірма», за якими співробітники поширюють знання з фінансів і страхування серед молоді гімназій та шкіл.

При проведенні аналізування можемо дійти висновків, що за сучасних ринкових умов інструменти корпоративної соціальної відповідальності представників страхового бізнесу стають все більш творчими та ефективними, а також дають можливість збільшувати надходження страхових платежів, рівень знання торгової марки, вартість для клієнта.

Страховий бізнес прагне розвивати у суспільстві страхову, інвестиційну, екологічну та корпоративну культуру, сформувати лояльне ставлення до інституту страхування та повагу до учасників ринку, який повинен розвиватися на принципах чесної конкуренції та захисту прав споживачів.

Усі заходи та проекти корпоративної соціальної відповідальності забезпечують розвиток довіри, повного та чесного інформування споживачів страхових послуг, клієнтів про пропозиції щодо страхового покриття. Соціальні кампанії значною мірою сприяють

захисту навколишнього середовища, охороні здоров'я, соціальній допомозі, поширенню знань та розвитку страхової культури та безпеки на дорозі.

Переконані, що соціальна відповідальність страхового бізнесу має полягати у толерантному ставленні один до одного та уникненні ситуацій, які можуть призвести до конфлікту інтересів, під яким розуміємо конфлікт інтересів клієнтів, держави, персоналу страхових компаній із інтересами інших учасників страхового ринку.

### Список використаних джерел

1. CO<sub>2</sub> reduction. Retrieved from <https://www.zurich.co.uk/en/about-us/corporate-responsibility/environment/co2-reduction>.
2. Corporate Volunteering 2017. Retrieved from <https://www.allianz.com/en/sustainability/corporate-citizen/corporate-volunteering>.
3. Encyklopedia CSR. ISO 26 000. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000>.
4. Investment. Retrieved from <https://www.zurich.co.uk/en/about-us/corporate-responsibility/environment/investment>.
5. Khovrak, I. (2017). Odpowiedzialność społeczna jako strategia przywództwa przedsiębiorstwa na rynku. Zarządzanie Publiczne. Uniwersytet Jagielloński, 3 (39), 391–401. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : [file:///C:/Users/admin/Downloads/roz-11-Inna%20Khovrak%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/roz-11-Inna%20Khovrak%20(1).pdf).
6. Mikulska, T., & Michalczukna, G. (2014). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zeszyty naukowe uniwersytetu Szczecińskiego. 827 Finanse, Rynek Finansowy, Ubezpieczenia, 69, 209–219.
7. Piechowiak, P. (2013). Przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności zakładów ubezpieczeń. Studia Oeconomica posnaniensia, Vol. 1, 11 (260), 64–74.
8. Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/04/Raport2016-PDGL-popr.pdf>.
9. Raport społecznej odpowiedzialności biznesu PZU 2013–2014 pp. 46. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : [https://www.pzu.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=12bb8e97-21f3-4f7c-bba5-1bccc63e1992&groupId=10172](https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=12bb8e97-21f3-4f7c-bba5-1bccc63e1992&groupId=10172).
10. Rebuilding Trust in Finance. Retrieved from <https://www.csreurope.org/rebuilding-trust-finance-0>.
11. Tarczyło, B. (2012). Kampania społeczna w teorii i praktyce. Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. 157, 225–234.
12. Wilma, A. Kampania społeczna Fundacji PZU «Kochasz? Powiedz STOP Wariatom Drogowym» [case study] [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <https://o-m.pl/artukul/202/kampania-spoeczna-fundacji-pzu-quot-kochasz-powiedz-stop-wariatom-drogowym-quot-case-study.html>.

13. Авторадио – акция «Пристегнись» на Авторадио! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.avtoradio.ru/?an=pristegnish-send-all>.
14. В СК «АХА Страхування» пройшов тиждень корпоративної та соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://axa-ukraine.com/company/press-center/news/?PAGEN\\_1=3](https://axa-ukraine.com/company/press-center/news/?PAGEN_1=3).
15. Видеоролик «Шкатулка» стал центральним елементом соціальної компанії «Пристегнись!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://luki.ru/auto/news/216460.html>.
16. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / В. Воробей // Журнал «Києво–Могиланська Бізнес Студія». – 2005. – № 10. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>.
17. ГИБДД сделала матрешку символом кампании «Пристегнись!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.zr.ru/content/news/529989-gibdd\\_sdelala\\_matreshku\\_simvolom\\_kampanii\\_pristegnish](http://www.zr.ru/content/news/529989-gibdd_sdelala_matreshku_simvolom_kampanii_pristegnish).
18. Годовой отчет Uniqa 2016 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://uniqa.ua/content/files/annual\\_report/uniqa\\_annual-report\\_2016\\_design.pdf](https://uniqa.ua/content/files/annual_report/uniqa_annual-report_2016_design.pdf).
19. Детально про «Оранту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://oranta.ua/ukr/about\\_company.php](http://oranta.ua/ukr/about_company.php).
20. Коваленко Є. В. Еволюція відповідальності у бізнесі як відображення соціально-економічних процесів макrorівня / Є. В. Коваленко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. – Вип. 1 (2). – С. 57–61.
21. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння / А. М. Колот // Економіка Україна. – 2014. – № 3 (628). – С. 70–82.
22. Корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kniazha-life.com.ua/socialna-vidpovidalnist>.
23. Левченко О. П Сутність поняття «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» / О. П. Левченко // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – № 24. – С. 39–54.
24. Мифы и легенды о ремнях безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gibdd.ru/files/pdf/legendy-o-remnyah.pdf>.
25. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність: навч. посібник / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – 2015. – 180 с.
26. Поняття соціальної реклами. Історія виникнення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketing-helping.com/nformaczya-pro-marketing/82-ponyattya-soczalno-reklami-storya-viniknennya.html>.
27. Пристегиваться или нет? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://video.sibnet.ru/pls88151/video12532-Pristegivatsya\\_ili\\_net](http://video.sibnet.ru/pls88151/video12532-Pristegivatsya_ili_net).
28. Пристегнитесь, или пристегнут вас [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.klintsy.ru/gibdd/25/pristegnites-ili-pristegnut-vas\\_449.html](http://www.klintsy.ru/gibdd/25/pristegnites-ili-pristegnut-vas_449.html).
29. Річний звіт АС Альфа страхування за 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://alfaic.ua/uploads/page/Alfa\\_2016\\_otchet.pdf](https://alfaic.ua/uploads/page/Alfa_2016_otchet.pdf).
30. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.aska.com.ua/ukr/social\\_responsibility](http://www.aska.com.ua/ukr/social_responsibility).

31. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії / Форум соціально відповідального бізнесу України; Агенція з міжнародного розвитку UCID ; Київстар. – Київ : Форум соц. відповід. бізнесу України, 2006. – 22 с

32. Яковенко О. П. Визначення базових категорій соціальної відповідальності / О. П. Яковенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 13–18.

#### **7.4. Роль гендерної інтеграції у корпоративній соціальній відповідальності бізнесу**

У країнах ЄС забезпечення гендерної рівності як складової корпоративної соціальної відповідальності відображаються у понятті «гендерної інтеграції» (gender mainstreaming), що згідно з визначенням Ради Європи означає «(ре)організацію, вдосконалення, розробку та оцінку управлінських рішень бізнесових структур з тим, щоб аспект гендерної рівності містився у всіх стратегіях на всіх рівнях та етапах прийняття рішень» [7; 14]. Процес гендерної інтеграції оцінюється через гендер організаційної політики, стратегію розвитку та адміністративну функцію, а також інституційну культуру організації; імплементацію, моніторинг та заходи зі скорочення гендерної нерівності. Гендерна інтеграція у корпоративній соціальній відповідальності означає роботу з чоловіками та жінками через включення (інституціоналізації) гендерної рівності як ключової компоненти всіх організаційних структурних одиниць та видів діяльності. Процес гендерної інтеграції вивчає всі аспекти діяльності організації через так званий «гендерний об'єктив», покращити роботу організації зсередини і визначити, наскільки добре відбувається дотримання принципу гендерної рівності [20].

Гендерна рівність (gender equality) розглядається Радою Європи як «рівне бачення, розширення прав і можливостей обох статей у всіх сферах життя ... [це] не є синонімом однотипності, з встановленням чоловіків, їхнього стилю життя та умов як норми ... [це] означає прийняття та однаково оцінку відмінностей між жінками та чоловіками та різноманітних ролей, які вони відіграють в організації» [7; 14].

Гендерна справедливість (gender equity) – це процес рівного та справедливого ставлення до жінок і чоловіків, хлопчиків та дівчаток через ужиття заходів щодо компенсації сукупних економіч-

них, соціальних та політичних недоліків, які перешкоджають особам жіночої і чоловічої статі працювати у рівних та справедливих умовах [20].

Розширення можливостей жінок (female empowerment) – комплекс заходів щодо надання жінкам і чоловікам рівного доступу до реалізації своїх прав, можливостей та використання ресурсів. Це не лише дотримання гендерних квот, а й підвищення загального рівня та якості життя жінок на рівні з чоловіками [9].

У сучасному суспільстві переважають чоловіки у багатьох сферах. Це визначає відповідне ставлення і поведінку, в тому числі, і на робочому місці. Дослідження організаційної культури підприємств найчастіше виявляють припущення про чоловічі норми та жіночі відхилення від цих норм [12].

Жінки все ще стикаються з гендерними упередженнями, особливо на робочих місцях. За сучасної ситуації, коли жінки складають лише 4 % керівників провідних компаній світу, постають бар'єри, що перешкоджають їхньому професійному росту [8]. Не зважаючи на всі зусилля компаній щодо рівності, жінки все ще домінують на нижчих адміністративних рівнях із, відповідно, нижчою заробітною платою, у той час як чоловіки продовжують домінувати на вищих керівних посадах. При цьому, рядом зарубіжних дослідженнях обґрунтовано, що така нерівність перешкоджає корпоративній продуктивності [13].

Дослідження Catalyst, провідної глобальної організації, орієнтоване на розширення можливостей для жінок на робочих місцях, виявили, що навіть коли жінки успішно виконують усі покладені на них обов'язки, вони навряд чи зароблятимуть стільки, скільки їхні колеги-чоловіки. Статеві упередження (наприклад, чоловікам не потрібно, чоловіки не мають доступу до гнучких умов праці), стереотипи працівників (наприклад, менеджери є чоловіками та працюють на повний робочий день), убудовані упередження в ключових системах людських ресурсів (наприклад, структури організації і оцінювання праці та системи її оплати) є ключовими складовими корпоративних культур, ворожих до гендерної рівності [12].

Досі компанії не розглядають жінок як важливу частину їхніх корпоративних ініціатив зі забезпечення стабільності. Однак, якщо компанії визнають важливість гендерної рівності, вони, як

правило, роблять це у формі одиничних програм чи ініціатив. У межах однієї компанії відділ управління персоналом бере на себе відповідальність за проблеми різноманітності співробітників, команда з корпоративної соціальної відповідальності сприяє гендерній рівності як проблемі прав людини, рада директорів зосереджується на забезпеченні гендерної рівності серед керівництва, менеджери з логістики працюють задля підтримки гендерної різноманітності серед постачальників. Проте, досить рідко ці групи персоналу працюють інтегровано та злагоджено з гендерними ініціативами [11].

Отож варто звернути увагу на основні системні фактори в установах та організаціях, що призводять до нерівності. Визначення факторів розпочинається з припущення, що організації по суті є гендерними і гендер є соціальною, а не біологічною конструкцією. Історично створені переважно чоловіками і для чоловіків освітні й організаційні системи та їхні різні види діяльності, структури і норми показують, як правило, чоловічі цінності, професійний та життєвий досвід. Вони містять системи винагороди та визнання, що забезпечують специфічні види поведінки, а також розвиток систем зв'язків та прийняття рішень, що розподіляють владу, залучаючи окремих осіб при виключенні інших. Однак втручання у ці системи не є формальними або процедурними, а базуються на постійному процесі дослідження, експериментування і навчання. Цей підхід орієнтується на системні зміни у культурі та практиці підприємств. Він є корисним як жінкам, так і чоловікам, організаційній структурі підприємств загалом, будучи ефективно побудованими за гендерними принципами [1].

Слід зазначити, що за останні 50-т років жінки зробили вражаючі успіхи, долаючи гендерні бар'єри у всіх аспектах життя. Дедалі більше молодих жінок обирають кар'єру в сферах, у яких традиційно домінують чоловіки (інжиніринг, торгівля і технології). Жінки займають політичні посади, засновують власний бізнес. Вони більше не обирають між сімейними обов'язками та висококваліфікованою кар'єрою. В сучасних умовах жінки мають все те, що і їхні чоловіки-колеги. Окремі з них досягають успіху, але вони малочислені [13].

Досконалість не відрізняється за гендером. Натомість вона визнає талант і ефективне управління. Тому кращі компанії є відкритими для різноманітного та збалансованого робочого середовища, підтримуючи та активно просуваючи гендерну рівність. Джоел Петерсон, голова JetBlue Airways, підсумовує суть гендерної рівності у такому твердженні: «Чоловіки та жінки рівні, а не однакові», – підкреслюючи, що різноманітність думок і способів мислення є важливим для успіху бізнесу. Ефективні лідери-управлінці знають це, і вони користуються відмінностями між обома статями, щоб сприяти, а не обмежувати зростання [17].

Компанії, які підтримували гендерну різноманітність у раді директорів щонайменше чотири з п'яти років значно перевершили за прибутковістю компанії з нульовими показниками присутності жінок у керівництві. Дослідники Гарвардської школи бізнесу припускають, що гендерно інклюзивне лідерство та корпоративна соціальна відповідальність є взаємопов'язаними. Компанії та суспільство отримують переваги, коли лідери бізнес-структур є гендерно різноманітними [11].

Економічні виміри гендерної інтеграції полягають у підвищенні рівня залучення жінок щодо економічних рішень та зменшенні або ліквідації гендерних бар'єрів для такої участі. Гендерна інтеграція є однією ключовою позицією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), особливо у відносинах із зацікавленими сторонами. В сучасних умовах важливим є визначення межі забезпечення своєї корпоративної відповідальності через гендерну рівновагу у роботі з персоналом, консультації зі споживачами та громадську участь. Результатом успішної гендерної інтеграції є зростання уваги до гендерних питань у звітності з КСВ та розширення участі жінок при прийнятті рішень, що відображається у низці показень та індексів [14].

КСВ пропонує додатковий підхід, який висвітлений Європейською Комісією: «Глибоко вкорінені соціальні зміни, такі як збільшення участі жінок на ринку праці, повинні відображатися у корпоративній соціальній відповідальності, адаптації структурних змін та зміни робочого середовища з тим, щоб створити збалансовані умови для обох статей та визначити цінність внеску жінок як

стратегії, яка є корисною як суспільству, так і самим підприємствам» [14].

У прогнозі «Глобальне лідерство 2014–2015» підкреслена цінність гендерної різноманітності та зазначено, що у компаніях з кращими фінансовими показниками переважають жінки на керівних посадах. Існують також приклади негативних наслідків для організацій, які не враховують гендерну рівність. World Vision виявила потенційні втрати у розмірі 17 млн дол. протягом року через ігнорування питань забезпечення гендерної рівності компаніями і довела для лідерів компаній необхідність збільшення гендерної спроможності [14]. Докази того, що низький рівень обізнаності щодо питань гендерної рівності негативно впливають на конкурентоспроможність компанії є важливою мотивацією у проведенні гендерної політики.

Організаційна структура підприємства впливає на зміни в ньому. Вона передбачає формальну структуру компанії (ступінь ієрархії та відносна централізація або децентралізація), а також неформальні закономірності управління та прийняття рішень. Організаційна зміна є політичним процесом, особливо гендерний аспект, який перетворює формальні та неформальні структури організації. Процес інтеграції гендеру змінює фундаментальну корпоративну культуру, що впливає на діяльність персоналу всіх рівнів. Цей процес забезпечує чисті вигоди для тих, хто знаходиться у межах організаційної структури через посилення гендерної обізнаності та рівності, запобігання можливих конфліктних ситуацій при зміні динаміки влади, звичного способу роботи працівників. Оригінальний імпульс гендерної інтеграції впливає на розгортання самого процесу. Коли гендерна інтеграція є на рівні керівництва компанії, то зміни на всіх рівнях організації відбуваються легше та ефективніше. Якщо ініціативи запроваджуються на рівні молодшого персоналу, важливо визначити канали та прийнятні шляхи їх узгодження із старшим персоналом у всіх структурних підрозділах компанії. Отримання підтримки керівництва у гендерних питаннях вимагає розуміння та роботи з процесами прийняття рішень та важелями впливу у організаційній структурі [20].

У світі поширюється поняття «інвестування з гендерними лініями» (investing with a gender lens), яке полягає у створенні нової



економічної логіки, що поєднує ринкову логіку фінансової віддачі з феміністичною логікою рівності жінок. Традиційні інвестори зазначають, що концентрація уваги на жінках зробить їх вразливішими. Проте, «інвестування з гендерними лінзами» сприяє гендерному аналізу як способу розвитку системи цінностей при інвестуванні. Привернення уваги до гендерних питань – це не лише соціальна совість, а й додаток до списку відповідальності бізнесструктур із екологічних, соціальних та управлінських питань. Натомість гендерний капіталізм полягає у застосуванні гендерних лінз для того, щоб висвітлити матеріальний вплив гендеру на фінансові результати діяльності. Однак універсального підходу до інвестування з гендерними лінзами немає. Це пов'язано з відмінностями між різними регіонами та країнами, між їхнім ресурсним забезпеченням, різними економіками та інвестиційними продуктами. Проте більшість досліджень вказують, що підхід «інвестування з гендерними лінзами» покращує фінансову та соціальну прибутковість інвестицій [24].

Найважливішими показниками, який інвестори починають використовувати, є кількість жінок у радах директорів. Наприклад, Morgan Stanley використовує його для інвестиційного відбору. Підхід WGES додає інші показники до аналізування гендерної рівності. WGES розглядає кількісні критерії для порівняння компаній одного виду діяльності за такими факторами, як справедлива винагорода за однакову працю, працевлаштування, тривалість роботи та кар'єрне просування жінок; ланцюжок постачання та відносини між субпідрядниками; гендерний вплив на виробництво та збут товарів і послуг; місце жінок у засобах масової інформації. До показників включено інклюзивний найм, послідовність виплат за дискримінаційними судовими позовами [24].

Зважаючи на те, що кількість жінок, які отримують освіту зростає та стають висококваліфікованими спеціалістами, інвестори розглядають компанії, які виграють конкурентну боротьбу за талант. Деякі уряди, як, наприклад, уряд прем'єр-міністра Японії Шиндзо Абе, віддають перевагу значній частці жінок у робочій силі. Вони вважають, що це створюватиме стимули для корпорацій, які відрізняються високими показниками гендерної різноманітності [24].

Отже, гендерна нерівність є глобальною проблемою: жінки мають обмежений доступ до економічних можливостей та прийняття рішень, а також піддаються дискримінації в усьому світі. Україна має серйозні виклики щодо забезпечення рівних можливостей та прав жінок. Це проявляється у гендерних розривах та нерівності в економічних можливостях, дискримінації на ринку праці, обмеженому доступі жінок до фінансів, бізнесу та торгівлі. За даними Міжнародної організації праці, жінки в усьому світі мають не лише нижчу заробітну плату, але й менш високооплачувані професії [28]. Гендерний розрив у оплаті праці серед керівників складає біля 40 %, і є вдвічі вищим, ніж розрив на середньому кар'єрному рівні, який є близько 20 % [23]. Гендерний розрив у оплаті праці в Україні також підтверджує цю тенденцію та рівний 26 %, причому він вищий у високооплачуваних секторах, де традиційно переважають чоловіки: промисловість, інформаційні технології та телекомунікації. У той же час розрив в оплаті найнижчий у державному секторі з низькою заробітною платою, де в основному працюють жінки, – освіта та охорона здоров'я. Найнижчі доходи жінки пов'язані з найвищими ризиками бідності та часто опиняються серед найбільш вразливих категорій населення, які отримують на державну соціальну допомогу [28].

Слід зазначити, що в Україні, як і у всьому світі, жінки у меншій мірі є серед власників бізнесу або топ-менеджерів. У той час як відсоток підприємств з участю жінок у власності складає 35,1 %, відсоток підприємств з жінками у ролі топ-менеджерів – 18,5 %, де переважають жінки серед власників ще нижчий – усього 13,3 %. Загалом присутність жінок-бізнесменів та топ-менеджерів у різноманітних секторах України характеризує традиційну модель розподілу праці: переважають жінки у виробництві одягу (61% жінок-власників підприємств та 55 % жінок топ-менеджерів) та в роздрібній торгівлі (50 % та 32 % відповідно). До «чоловічих» секторів належать виробництво машин та обладнання, а також неметалевої мінеральної продукції. Крім того, участь жінок знижується в топ-менеджменті великих компаній (9 % серед керівників фірм, де 100 та більше співробітників) та вони частіше управляють невеликими фірмами (24 % жінок топ-менеджерів у фірмах, де 5–19 співробітників) [28].

У середньому в Україні підприємства, якими володіють та управляють жінки, менші за розміром й, отже, менш прибуткові у порівнянні з тими компаніями, якими володіють та управляють чоловіки, незалежно від сектору, розміру та обігу [36]. Жінки-підприємці частіше, ніж чоловіки, мають додаткові перешкоди та ризики, пов'язані з доступом до кредитів та фінансування [28].

Тенденція характерна для українського та світового ринків праці. У всьому світі жінки заробляють менше, ніж чоловіки. Такі дані нещодавно опубліковано в доповіді «Глобальний гендерний розрив» Всесвітнього економічного форуму [34]. Процес досягнення рівності в доходах сповільнився 5–6-ть років тому. Дослідники вважають, що зараз розмір зарплат жінок відповідає тому рівню, який був у чоловіків 10-ть років тому.

Гендерна диференціація оплати праці в ЄС загалом рівна 16,4 %, проте гендерні розриви суттєво різняться в залежності від країни. Хоча за останнє десятиріччя в ЄС розриви в оплаті праці скоротилися [41], однак в окремих країнах воно зростає, незважаючи на зміни на ринку праці, зокрема зростання рівня зайнятості жінок, збільшення можливостей для їхнього працевлаштування і підвищення їхнього рівня освіти.

Гендерні розриви в оплаті праці в ЄС не враховують усіх факторів, які впливають на ці розриви. До них належать: відмінність в освіті, досвід на ринку праці, тривалості праці, типу роботи тощо. Але навіть за умови врахування цих факторів більше половини гендерної диференціації в оплаті праці є без пояснень [43]. Хоча у багатьох країнах ЄС рівень освіти жінок подібний до рівня освіти чоловіків, а в окремих випадках перевищує [43]. Для більшості країн ЄС, щодо яких є дані, більш високі його гендерні розриви є характерними для приватного сектору економіки, порівняно з державним.

Конституція України, встановлюючи рівність прав жінки і чоловіка, визначає заходи щодо її забезпечення. Серед них обов'язок держави створювати умови, завдяки яким жінки поєднують працю з материнством, надають правовий захист, матеріальну та моральну підтримку материнства і дитинства [33]. Існують проблеми з дотриманням соціальних і трудових прав сімей з дітьми: майже третині жінок відмовлено у працевлаштуванні через народження

дитини, вагітність, наявність малої дитини, а 50 % жінок звільнено з тих самих причин [35].

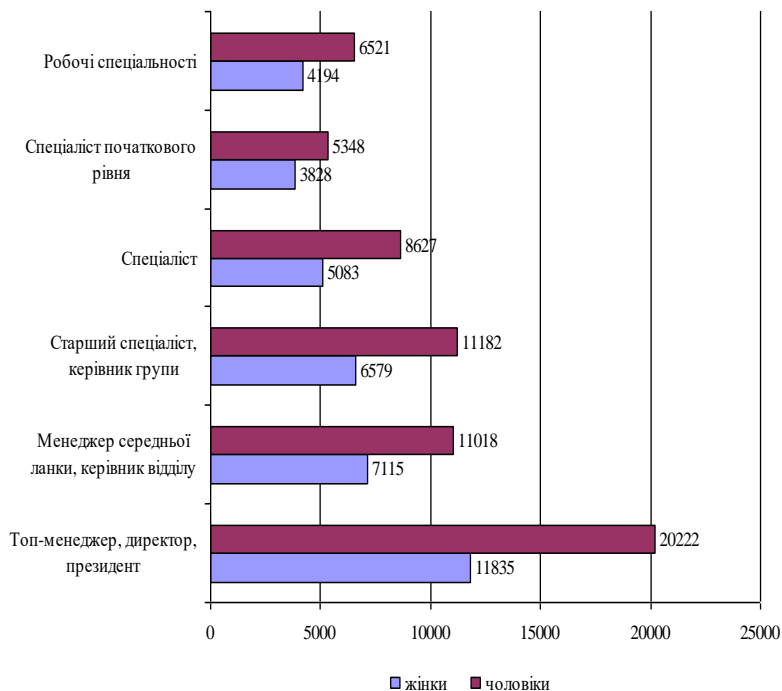
Проблемою є тіньова зайнятість, соціальна незахищеність жінок з дітьми різного віку. Відсутня цілісна стратегія посилення соціальної відповідальності роботодавців щодо запровадження сімейно-орієнтованих форм організації праці та соціальних послуг сім'ям з дітьми (гнучкий графік, створення дитячих кімнат тощо) [40].

Діюча в Україні система відпусток дозволяє матері перебувати з дитиною довгий час після народження, проте не сприяє поєднанню зайнятості і батьківських обов'язків через недосконалість гнучких варіантів зайнятості [40]. У цьому випадку спостерігається передбачає вихід матері (або особи, яка фактично піклується про дитину) з ринку праці, що спричинює такі негативні наслідки як: зменшення частки працюючих жінок серед осіб дітородного віку, поширення бідності серед сімей з дітьми, збільшення нерівності на ринку праці, повної або часткової декваліфікації (залежно від сфери зайнятості) жінок у період тривалої відпустки по догляду за дитиною [40].

Кар'єрний ріст чоловіків відмінний від жінок. Механізми вертикальної сегрегації («скляні стелі») є результатом різноманітних бар'єрів для кар'єрного росту жінок, зокрема, й неявними соціальними стереотипами про те, що є роботою, яка підходить як жінкам, так і чоловікам. Швидший кар'єрний ріст чоловіків забезпечує їм формування необхідного професійного та управлінського досвіду і, таким чином, сприяє випередженню жінками у вищих керівних посадах. Вертикальна гендерна сегрегація призводить до того, що жінки-керівники та чоловіки-керівники займають інші економічні ніші. Українські експерти повідомляють, що жінки-керівники, як правило, очолюють бізнеси в гривневій зоні, а чоловіки частіше керують бізнесами, пов'язаними з валютою (в т.ч. і ІТ). Цим експерти пояснюють розрив між заробітною платою жінок та чоловіків через девальвацію національної валюти (рис. 7.3).

Однак зміни, які відбуваються в економіці та пов'язані з відкриттям і застосуванням нових технологій виробництва, впливають на розуміння рівноправності чоловіків і жінок. Так, згідно з даними порталу *НН*, найменші гендерні відмінності притаманні но-

вим і динамічним сферам ринку праці: маркетинг, реклама, PR, банки, інвестиції, лізинг, мистецтво, розваги, мас-медіа, консультування, а також туризм, готелі, та ресторани. У цих секторах роботодавця не цікавить стать кандидата. Крім того, стать претендентів на старті кар'єри не має значення [15].



**Рис. 7.3. Гендерні розриви заробітної плати жінок і чоловіків на керівних посадах в Україні у 2015 році [28, с. 78]**

Необхідно зазначити, що гендерна сегрегація, зокрема зосередження жінок у сфері обслуговування з традиційно низьким рівнем кваліфікації, є основною причиною різної оплати праці жінок і чоловіків.

Високий рівень економічної активності українських жінок має тенденцію до погіршення за кількісними та якісними характеристиками зайнятості. В Україні жіноча зайнятість переважає у

сферах діяльності з невисоким рівнем середньої заробітної плати – соціальному забезпеченні, освіті, охороні здоров'я, побутовому обслуговуванні та культурі, у яких працює понад 70 % жінок. Водночас, «чоловічими» видами діяльності залишаються високооплачувані сфери важкої промисловості, транспорту, підприємництва.

Складності поєднання професійних і сімейних обов'язків, а також традиційний поділ на «чоловічі» та «жіночі» професії зумовлюють гендерний дисбаланс на ринку праці як України, так і ЄС.

Гендерна сегрегація – це тенденція до розподілу чоловіків і жінок за різними сферами діяльності, тобто процес, під час якого представники кожної статі внаслідок певних причин зайняті у різних видах діяльності.

Водночас, гендерна сегрегація характеризує поточний стан ринку праці – ситуацію, за якої жінки та чоловіки нерівномірно розподілені між різними видами діяльності. Виділяють дві складові гендерної сегрегації: горизонтальну та вертикальну. Горизонтальна сегрегація – нерівномірний розподіл чоловіків і жінок за секторами економіки та професій. Вертикальна сегрегація – нерівномірний розподіл за позиціями посадової ієрархії.

У горизонтальній сегрегації виокремлюють:

- 1) видову сегрегацію (розподіл чоловіків і жінок між секторами економіки);
- 2) професійну сегрегацію (розподіл чоловіків і жінок за професіями);
- 3) міжфірмову сегрегацію (розподіл чоловіків і жінок між фірмами різного розміру і статусу);
- 4) міжсекторальну сегрегацію (розподіл чоловіків і жінок між приватними та державними підприємствами).

На горизонтальну сегрегацію впливають:

– соціально-економічні чинники, перш за все, зміни економічної кон'юнктури у тих чи інших секторах, і, відповідно, зміни показників безробіття та оплати праці в них. Погіршення економічної кон'юнктури, призводить до заміщення чоловіків жінками. Подібні наслідки мають зміни пропорції в оплаті праці між секторами: чоловіки пересуваються за видами діяльності і професіями із вищою оплатою праці, а жінки є у тих секторах, де знижується заробітна плата;

– технологічні чинники, пов’язані з відносним зниженням кваліфікації та рутинізацією праці за тим чи іншим видом діяльності. Частка жінок у складі зайнятих зростає у випадку зниження середнього рівня кваліфікації, необхідного для виконання роботи. Зниження кваліфікації характерне для працівників, які мають або нижчий рівень формальної освіти, або витрачають менше часу на навчання. Зниженням кваліфікації пояснюють зниження рівня оплати праці через збільшення частки жінок у чисельності зайнятих.

Горизонтальній сегрегації за статтю має такі властивості, як інерційність і здатність до самопідтримки. Важливим механізмом її підтримки є дискримінація за ознакою статі, що зберігає традиційний «гендерний профіль» професій і секторів. Максимально високий рівень горизонтальної сегрегації характерний для секторів та професій з чітким розділом на «чоловічі» та «жіночі».

Протилежним за змістом є поняття «інтеграція», тобто така структура зайнятості, у якій кожному сектору та професії (або на кожному посадовому рівні) частки чоловіків і жінок рівні їхнім питомим вагам у загальній чисельності зайнятих.

В Україні існує явище гендерної сегрегації зайнятості, яке описується об’єктивними факторами. Зокрема, законодавство України забороняє жінкам працювати у небезпечних та шкідливих для здоров’я професіях, залучати їх до важкої праці та підземних робіт. Перелік професій, які заборонено для жінок, затверджено Міністерством охорони здоров’я України ще у 1993 році та містить понад 500 видів робіт у різних секторах економіки. Наприклад, жінок не можна залучати до «робіт, пов’язаних із постійним переміщенням вантажів вагою понад 7 кілограмів», жіноча праця не використовується в нічні та понаднормові години. Насправді, окремі з них є застарілими та не відповідають сучасним потребам як працівників, так і роботодавців на ринку праці. Навпаки, вони створюють додаткові перешкоди щодо рівних можливостей через обмеження вибору бажаного виду зайнятості. У деяких випадках, самі назви професій, які затверджено Національним класифікатором професій України (ДК 003:2010), є жіночими, наприклад, медична сестра, акушерка, друкарка, швачка тощо. Глибинні причини гендерної сегрегації зайнятості також посилюються стерео-

типами щодо «належних» професій та норм зайнятості для чоловіків і жінок, які відтворюються у системі шкільної освіти та сімейному вихованні [40].

У 2015 р. на Міжнародному кадровому порталі *HH* [15] розміщено 48 % резюме жінок та 52 % резюме чоловіків. Однак, незважаючи на майже рівну зацікавленість у роботі, напрями розвитку кар'єри у жінок і чоловіків різняться. Зокрема дані засвідчують стабільну ситуацію на ринку праці щодо списку «чоловічих» відсоткового співвідношення. Умовно «чоловічими» професійними сферами є «безпека» (3 % жінок), «автомобільний бізнес» (9 %), «видобуток сировини» (8 %), «робітничий персонал» (11 %), «інформаційні технології» (18 %). У них жінок є менше 10 %. Менше третини жінок працює у транспорті та логістиці, ТОП-менеджменті, будівництві, виробництві, інформаційних технологіях. Найменш гендерно деференційованими є такі професійні сфери як страхування, банківська сфера та юриспруденція.

Щодо «жіночих» професійних сфер, то лідерство тут тримають адміністративний персонал (78 %), управління персоналом (75 %), наука та освіта (75 %), бухгалтерія та фінанси підприємства (75 %). Проте, навіть у найбільш «жіночих» професійних сферах частка чоловіків становить не менше чверті.

Це підтверджує усталені гендерні стереотипи про традиційно «жіночі» та «чоловічі» професії. А також те, що чоловіки опановують високооплачувані професії, тоді як жінки освоюють професії з меншим доходом.

Не дивлячись на законодавчу заборону, на порталі *HH* стась бажаних працівників вказувалася у 7 % вакансій [14]. Це є порушенням ст.17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» (2005 р.) [42]:»Роботодавцям забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати різні вимоги, даючи перевагу одній із статей, вимагати від осіб, які влаштовуються на роботу, відомості про їхнє особисте життя, плани щодо народження дітей». У 2014 р. винятково чоловіків роботодавці прагнули знайти у 4,4 % вакансій, тобто це в 1,7



рази частіше, ніж жінок. У топ-10 «чоловічих» пропозицій із окресленою статтю претендента увійшла одна з найбільш престижна – менеджмент найвищої управлінської ланки. Тут чоловіки виявилися в 6 разів бажанішими, ніж жінки. Відзначається, що винятково жінкам пропонували лише кожну сорокову вакансію (2,6 %). Як правило, їх добирають на позиції, за якими закріплена турбота, догляд та обслуговування. До найбільш гендерно сегрегованих «жіночих» сфер належать бухгалтерія, адміністративний персонал, спортивні клуби, фітнес, салони краси.

Позитивні зміни відбуваються дуже повільно. Так, частка жінок у ІТ-сфері з 2012 р. збільшилася лише на 2 %, у сфері продажів – на 4 %, а чисельність жінок-керівників щодо чоловіків фактично не змінилась, так само, як і працівниць, зайнятих у автобізнесі [28].

Крім професійної горизонтальної сегрегації для жінок характерна вертикальна сегрегація, так звана «скляна стеля» (glass ceiling), що передбачає нерівномірний розподіл чоловіків і жінок у посадовій ієрархії [37]. Неявний соціальний контракт, існуючий у суспільстві, передбачає, що чоловік найбільше орієнтований на трудову діяльність. Для жінки трудова діяльність є вторинною і неперспективною. Отже, передбачається, що чоловік є зацікавленим у службовому просуванні, ніж жінка. Коли ж ідеться про вертикальну сегрегацію, то говорять про обмежений доступ жінок до управління і престижних професій, пов'язаних з відповідальністю та прийняттям рішень.

Отже, незважаючи на збільшення кількості жінок, які займаються оплачуваною роботою, у середньому вони заробляють на 24 % менше, ніж чоловіки. В усьому світі жінки володіють лише 22 % вищих керівних посад, а 32 % підприємств не мають жіночих старших керівників. Тому бізнес-сектор має відігравати фундаментальну роль у ліквідації гендерної нерівності та сталому розвитку. Застосовуючи стандарти гендерної рівності у власних компаніях, бізнес-сектор може забезпечити рівноправні можливості для жінок, створити інклюзивні умови праці та досягнути цілі сталого розвитку, орієнтовані на гендерну рівність, гідну працю та економічне зростання і скорочення нерівностей [37]. Насправді, корпорації користуються численними перевагами заохочення гендерної рівності на робочому місці. Компанії, які забезпечують активну

участь жінок є як соціально відповідальними, забезпечують ефективність і продуктивність персоналу, мають відповідальніших працівників та покращують роботу, а також власну популярність [16].

Дослідження [2] показують, що гендерна різноманітність у групах працівників сприяє зростанню кількості інновацій та збагачує збір поглядів та найрізноманітніших суджень для процесу прийняття рішень, ніж це відбувається в одностатевій групі виключно з представниками найвищого рівня IQ. Професійні команди, які характеризуються збалансованою кількістю чоловіків та жінок, демонструють найемоційніше сприйняття, колективний інтелект та заохочення ідей. Поєднання суджень та здібностей є перевагою при адаптації діяльності компанії до виду економічної діяльності, клієнтів та споживачів. Гендерно диверсифіковані команди у дизайні, розробці продукції, маркетинзі та продажу ефективніше формують свої продукти та послуги задля задоволення різноманітних потреб та очікувань ринку. Здорова комбінація унікальних здібностей та суджень стає потужною перевагою при адаптації до конкретного виду економічної діяльності та клієнтської бази компанії [2]. Тобто підприємства виграють лише через успішне залучення як чоловіків, так і жінок до своєї робочої сили, що зумовлено низкою причин (табл. 7.5) [17].

Економісти упродовж десятиліття вважали, що конкуренція на ринку праці може скоротити гендерну нерівність на робочих місцях. Проте реальність вказує на те, що ринок праці не настільки ефективний у просуванні гендерної рівності. Уже декілька поколінь поспіль жінки та чоловіки закінчують кращі університети, але незначна кількість їх займає керівні посади у компаніях. Досвід Франції показує ефективність застосування гендерних квот для покращення ситуації. У 2007 р. серед 40 найбільших компаній країни жінки становили 8,5 % у радах директорів та 8 % у виконавчих комітетах. У 2014 р. жінки склали уже 30,3 % рад директорів та 10,3 % виконавчих комітетів. Це не пов'язано з природним конкурентним механізмом ринку праці, а відбулося завдяки закону, прийнятому у 2011 р., який змусив великі компанії працевлаштовувати 20 % жінок-директорів у 2014 р. та 40 % у 2017 році [3]. Квоти слід вводити з двох причин. По-перше, змінити існуючі уявлення чоловіків про робоче середовище, їхні несвідомі звички,

успадковані від минулого, і природну людську тенденцію до співпраці з подібними людьми та збереження своєї зони соціального комфорту, що підштовхує чоловіків-лідерів залучати чоловіків на керівні посади.

Таблиця 7.5

**Причини стимулювання гендерної рівності для ефективної діяльності підприємства\***

Причини	Сутність
Комерційні стимули	Жінки стають дедалі більш високоосвіченими, ніж чоловіки, як показано у звіті Global Gender Gap [23]. Компанії використовують свою конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі, залучаючи та зберігаючи найкращий талант незалежно від статі. Дослідження Catalyst показує, що компанії, у яких переважають жінки у раді директорів, домінують над підприємствами за прибутком від продажів на 16 % та за рентабельністю інвестиційного капіталу – на 26 % [4]
Зменшення витрат на кадровий оборот	І чоловіки, і жінки залишають компанію, яка не є гнучкою. Гнучкі умови роботи, що полегшують виконання сімейних обов'язків, призводять до кращих результатів найму та утримання працівників. Компанія, яка сприяє гендерній різноманітності, підтримуватиме збереження працівників на робочих місцях та зменшить важливі витрати, такі, як витрати на рекламу вакансій, час, витрачений на інтерв'ю та адміністративні завдання, компенсаційні виплати, витрати на оплату нового співробітника тощо
Підвищення ділової ефективності	Гендерна різноманітність сприяє цілісному аналізу проблем компаній і зростають зусилля, що призводить до покращення прийняття рішень. Досвід McKinsey & Company вказує на те, що різноманітні команди також є успішними фінансовими виконавцями. Розглянувши структуру ради директорів, доходи на власний капітал та маржі прибутку до сплати відсотків та податків 180 компаній у Франції, Німеччині, Великобританії та США, дослідники виявили, що для компаній, які займають перше місце у категорії «топ-квартиль» гендерної різноманітності ради директорів, доходи на власний капітал у середньому на 53% вище, ніж для тих, хто опинився у нижньому квартилі. Приріст маржі прибутку до сплати відсотків та податків у гендерно різноманітних компаніях у середньому є вищим на 14% порівняно із компаніями з найменшими показниками гендерної рівності

\* складено автором підрозділу за [4; 23]

Чоловікам необхідно вивчати необхідність різноманітності та внесок гендерної рівності у ефективність діяльності компанії. Тим часом, амбіції потрібно пропагувати серед жінок. Присутність декількох успішних жіночих лідерів компенсує те, що можна вважати несвідомою схильністю жінок до обмеження своїх амбіцій. Функція розробників гендерної політики полягає у тому, щоб залучати людей до навчальних ситуацій і змінювати свої звички та переконання.

По-друге, квоти сприяють колективному добробуту. Адже жінки є настільки ж ефективними, як і чоловіки. Зрештою, 40 найбільших компаній Франції не збанкрутували, утрічі збільшивши частку жінок-директорів за сім років. Ці компанії ніколи не були такими прибутковими, якими вони є сьогодні. Отже, завдяки уведенню гендерних квот те, що не зробили конкурентні сили на ринку праці, а саме: просування жінок на керівні посади, має виконуватись законом. Квоти допомагають змінити несвідомі бар'єри та дозволяють компаніям навчатися різноманітності. Гіпотетично, через десять-двадцять років, коли гендерна рівність була б досягнута, квоти можна було б забрати [3].

Отже, забезпечення гендерної рівності на підприємстві є комплексним поняттям, необхідність упровадження якого зумовлюється низкою чинників (рис. 7.4).

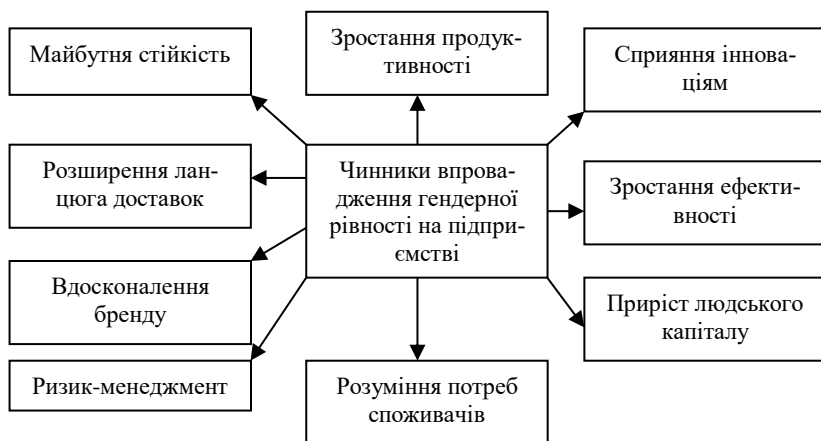


Рис. 7.4. Чинники впровадження гендерної рівності на підприємстві (розроблено автором підрозділу)

Незважаючи на повільний прогрес із впровадження політики гендерної рівності як в Україні, так і у світі, слід навести дані про компанії, які інтегрують практику забезпечення гендерної рівності в управління трудовими ресурсами. Вони активно сприяють рівним можливостям та різноманітності через скоординовану програму вербування, професійного розвитку та просування по службі, яка базується на справедливій винагороді за однакову працю та таких мотиваційних інструментах, гнучкий графік роботи. При цьому, ці компанії розширюють коло талантів, яких вони залучають, зменшують витрати на скорочення персоналу, поліпшують психологічний клімат у колективі та продуктивність праці, ймовірно покращуючи свій зв'язок із клієнтською базою та зміцнюючи свою репутацію (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

**Успішні практики компаній із забезпечення гендерної рівності\***

Компанія 1	Практики із забезпечення гендерної рівності 2
The Coca-Cola Company	5by20 – це глобальна ініціатива компанії Coca-Cola, яка дозволяє економічно розширювати можливості 5 млн жінок-підприємців через ланцюжок вартості до 2020 року. Компанія Coca-Cola є найбільшою у світі компанією з напоїв, яка нараховує понад 500 брендів газованих та негазованих напоїв, доступних у понад 200 країнах світу. Завдяки ініціативі 5by20 жінки-підприємці у всьому світі – від фруктових фермерів до роздрібних торговців та майстринь проходять навчальні курси з ділових навичок, отримують доступ до фінансових послуг та до мереж підтримки наставниками для подолання бар'єрів, з якими вони стикаються на шляху до успіху в бізнесі. Компанія Coca-Cola співпрацює з партнерами у всьому світі, щоб привести ініціативу 5by20 у дію, заохочуючи інновації, збільшуючи масштаб та розповсюдження. Наприклад, ООН Жінки та Coca-Cola працюють разом, щоб забезпечити доступ та вплив організації ООН Жінки на лідерство у поширенні гендерної рівності та економічного змицнення у контексті широкого глобального цінногого ланцюга Coca-Cola та широкої ділової експертизи. Їхнє партнерство на суму 4 млн дол. має досягнути більш ніж 40 тис. жінок в Єгипті, Бразилії та Південній Африці протягом наступних трьох років і надати цінну інформацію про стабільні моделі проєктів, які можуть бути реалізовані у всьому світі. Програма 5by20 реалізується у 12 країнах: Бразилії,

Розділ 7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність  
підприємницьких систем

*Продовження табл. 7.6*

1	2
	<p>Китаї, Коста-Ріці, Єгипті, Гаїті, Індії, Кенії, Мексиці, Нігерії, Філіппінах, Південній Африці та Тайланді. В подальшому Соса-Сола сподівається досягти всіх регіонів земної кулі, оскільки програма 5by20 зростає експоненціально</p>
<p>KPMG International</p>	<p>Всесвітня консалтингова компанія KPMG International спільно з KPMG у Нідерландах проводить та підтримує програму «Жінки в лідерській діяльності» у співпраці з Всесвітнім жіночим банком. Жінки-лідери інститутів мікрофінансування в усьому світі підтримуються у їхньому унікальному стилі лідерства та розвитку ключових лідерських здібностей, включаючи стратегічне мислення, прийняття правильних рішень та побудову і плекання відносин, що несуть виклики та вимагають підтримки. Під час шестиденної програми конференції, в офісі KPMG жінкам-лідерам мікрофінансових установ надаються наставники, які є старшими менеджерами KPMG з ділових відносин. З постійною віддаленою підтримкою та наставництвом, учасники розробляють бачення свого лідерства та розробляють план дій для досягнення цього бачення, в якому останник підтримує їх протягом наступного року. Протягом останніх двох років компанія організувала лідерські тренінги для більш ніж 40 жінок-лідерів із сектора мікрофінансування та пов'язаних організацій в Африці, Азії та Східній Європі. Це забезпечило можливості для 30 жінок – старших менеджерів KPMG, крім підвищення своїх наставницьких навичок, взаємодіяти глобально, охоплюючи нові сектори, культури та способи роботи</p>
<p>Nestle</p>	<p>Компанія Nestle, міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування та напоїв, доклала зусиль для заохочення та підтримки життя жінок у ланцюзі поставок какао. У Індії та Пакистані вони залучають ветеринарів та агрономів для контролю над маршрутами поставок молока і надають молочним фермерам-жінкам поради з різних питань незалежно від того, чи є вони постачальниками компанії Nestle. Плата за ветеринарні послуги не стягуються, а ліки продаються за оптовими цінами. Вартість коригується відповідно до подальших витрат на виплати фермерам, що робить ліки дешевими. Компанія Nestle також підтримує фермерів-жінок у розширенні своїх операцій, наприклад, сприяючи програмам штучного запліднення худоби, субсидіюючи покупку доїльних машин та допомагаючи їм отримувати позики</p>

Продовження табл. 7.6

1	2
Novo Nordisk	<p>Компанія Novo Nordisk, головний офіс якої розташований в Данії, забезпечує лікування, яке рятує життя людям з діабетом та рідкісними розладами кровоносної системи. Половина співробітників компанії (на цей час понад 32 тис.) – жінки. Для того, щоб забезпечити просування жінок усередині країни, Novo Nordisk включає гендерну різноманітність в основні корпоративні процедури забезпечення організаційного функціонування та підзвітності. Наприклад, щорічні внутрішні організаційні перевірки вимагають, щоб кожна бізнес-одиниця суворо переглянула гендерне різноманіття як один із багатьох ключових факторів організаційного зростання, а також пов'язувала бізнес та гендерну різноманітність у плануванні наступництва. Спеціальна карта, що оцінює гендерний баланс, включає загальний набір вимірюваних гендерних показників, підзвітності та власності на результати гендерної різноманітності у бізнес-підрозділі та на виконавчому рівні. Крім того, прогрес у досягненні рівних можливостей та залученості на робочих місцях регулярно оцінюється через проведення детальних інтерв'ю із приблизно 20 % персоналу щорічно</p>
Pax World Investments	<p>Pax World Investments – це провідна за рівнем стабільності інвестиційна компанія у США, яка пропагує розширення повноважень жінок на користь компаніям та інвесторам. Як інвестори вони зосереджують свою увагу на впливі корпоративної політики та поведінки у діяльності компаній для ефективного використання ними переваг гендерної різноманітності, включаючи покращення прийняття рішень, нагляд та ефективність. Pax World виступає проти одностатевого складу ради директорів на щорічних зборах компанії та проти лише чоловічого складу номінантів на щорічному отриманні винагород. Вони також ресструють пропозиції акціонерів, які пропонують компаніям зробити гендерно різноманітний процес пошуку кожного директора. Pax World упровадила Індекс глобального жіночого лідерства Pax Global і фонд Pax Ellevest Global Women's Index, що базується на індексі компанії, які інвестують у жінок. У 2016 р. компанія розширила свою участь у гендерній діяльності, включивши ініціативи щодо справедливості в оплаті праці. Pax World зареєструвала три пропозиції акціонерів на Apple, eBay та Amazon, які просять компанії розкрити коефіцієнти заробітної плати за статтю та звітувати про програми, спрямовані на усунення гендерних розривів. Pax World також нещодавно звернулася до 31 технологічної компанії, які перебували у пайовому інвестиційному фонді, запитуючи інформацію про те, як вони вирішують питання</p>

Розділ 7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність  
підприємницьких систем

*Продовження табл. 7.6*

1	2
	справедливості заробітної плати та публічно розкривають результати аналізу заробітної плати компанії. PwC World випускає щорічну аудиторську перевірку акцій у своєму власному звіті про КСВ
Symantec	Компанія Symantec, компанія-виробник програмного забезпечення у США, упровадила Проект іміджу гендерної рівності для популяризації гендерної рівності в компанії. Метою програми є прагнення до постійного вдосконалення гендерного представництва та зменшення використання стереотипних зображень у Symantec, де це можливо. Проект забезпечує етичні маркетингові стандарти, поважаючи гідність жінок у всіх продажах та рекламних матеріалах. У 2012 р. команда з корпоративного маркетингу провела тестовий аудит, щоб оцінити, як представлена стаття у зображеннях на Symantec. Розглядалась не лише наявність гендерних образів, а й гендерний розкол та позиція влади. Було виявлено, що загалом Symantec використовує образи, не пов'язані з відображенням гендеру, однак там, де є зображення щодо статі, покращують гендерні представництва. Однією з частин плану вдосконалення є ініціювання щорічного аудиту гендерного представництва у різних формах маркетингової комунікації. Цей аудит використовує таблицю Excel для відстеження діапазону категорій зображень та їхньої гендерної статистики (лише чоловіки, тільки жінки, поєднання гендеру, розподіл посад). Проект іміджу гендерної рівності використовує прості та зрозумілі показники. Окремі учасники маркетингової групи оцінили понад 300 зображень за декількома категоріями, щоб зрозуміти, як представлений гендер у іміджі Symantec. Початкові результати представлено всім командам з різними сферами контролю. Кожна група зобов'язалась досягти 5-ти відсоткового покращення у загальному гендерному представництві за перший рік, виходячи з результатів річного аудиту
НАК «Нафтогаз України»	З метою забезпечення гендерної рівності в компанії НАК «Нафтогаз України» кожного разу, коли Комітет із призначення керівників особливо важливих для економіки підприємств розглядатиме два наявних кандидати, які в рівній мірі підходять на посаду члена Наглядової Ради, перевага віддаватиметься кандидату тієї статі, яка є в меншості у ній
ПАТ «Оболонь»	Компанія має Уповноваженого з гендерних питань, який слідкує за забезпеченням рівних можливостей для чоловіків і жінок на оплату праці, посадове просування, декретну відпустку, професійний розвиток.



Продовження табл. 7.6

1	2
	Для молодих батьків компанією надаються пільги у вигляді додаткової відпустки з дітьми до 15 років (+10 днів до основної), сімейні путівки на оздоровлення, одноразові щорічні виплати на оздоровлення, виплати при одруженні, пологах. У 2013 р. «Оболонь» спільно з організацією «Ліга соціальних працівників» приєдналася до проекту ЄС «Знову до роботи». Програма націлена на покращення трудових практик працівників із сімейними обов'язками – тих, хто повертається до роботи з відпусток по догляду за дитиною
KMPG-Ukraine	Гендерне співвідношення у складі вищого керівництва KMPG-Ukraine зросло з 20 % до 36 % за період 2012–2016 роки

\* складено автором підрозділу за [5; 18; 31; 38; 39]

Політика та практичні дії, що впроваджуються цими компаніями, показують велику кількість способів, якими бізнес сприяє покращенню можливостей жінок у всьому світі.

Наведені приклади взяті з компаній, які показують широкий спектр секторів та регіонів, загальну актуальність та практичну значущість розширення можливостей жінок та гендерної рівності.

Сертифікація EDGE (Економічні дивіденди для гендерної рівності), що є провідною методологією глобального оцінювання та стандарту сертифікації бізнесу для забезпечення гендерної рівності, була заснована та уведена в дію у 2011 р. у Давосі. Сертифікація є корисною для компаній, які наголошують на рівноправності між співробітниками, а також споживачами, які все частіше купують товари та послуги компаній, яких вони поважають. EDGE є корисним для інвесторів, у яких зростає зацікавленість у даних, які показують гендерне співвідношення у раді директорів та в управлінських командах, результатом чого є вища продуктивність, менші коливання на ринку та конкурентні ціни при злитті. Компанії, які хочуть пройти сертифікацію EDGE, мають пройти онлайн-оцінювання. Вона включає опитування працівників, анкету щодо політики та практик компанії та обмін даними про такі заходи, як склад правління, гендерна різноманітність у складі менеджерів та оплата праці працівників. Сертифікація розглядає п'ять основних напрямів: рівність в оплаті праці, залучення та просування чоловіків і жінок, рівноправність у розвитку лідерства та навчання, полі-

тику та практику гнучкої зайнятості, а також загальну корпоративну культуру компанії. Розглядаються такі запитання: чи політика надає чоловікам та жінкам рівний доступ до посад різного рівня?; чи є мова у матеріалах з найму недискримінаційною для обох статей?; чи компанія активно працює над заохоченням чоловіків, а не тільки жінок, до використання програм гнучкої зайнятості? Сертифікація передбачає також відповідність окремим конкретним показникам, наприклад, стандарт EDGE для складу ради директорів полягає в тому, що кожна стаття представлена у розмірі щонайменше 30 %, щоб рішення компанії вважалися дійсними, а також звернута увага утриманні персоналу [18].

Ці практики є особливо актуальними для України за умов, коли вітчизняні показники щодо рівності жінок і чоловіків у сфері економічної участі та можливостей є невисокими. Згідно з інформацією Державної служби статистики України, у 2016 р. розмір середньомісячної заробітної плати у жінок на 26 % нижче, аніж у чоловіків [31]. У 2016 р. в Україні відзначили тих роботодавців, які найуспішніше впровадили політику рівності на робочому місці. Кожна компанія оцінювалася за 30-ма критеріями і максимально могла набрати 100 балів. Лідерами рейтингу стали: ManpowerGroup (92 бали), Британська Рада в Україні (90 балів), LUSH Україна (90 балів), «Ашан Рітейл Україна» (87 балів), TemplateMonster (87 балів). Проте, з 151 досліджених компаній тільки 57 набрали понад 50 балів та потрапили до відкритого рейтингу [29]. Тобто 62 % роботодавців не дотримуються навіть мінімуму вимог щодо заборони дискримінації за ознаками статі, інвалідності та сексуальної орієнтації й гендерної ідентичності [27].

При цьому законодавством України визначені обов'язки працедавців забезпечувати гендерну рівність на робочих місцях. Зокрема, застосування норм статей 17–19 Закону № 2866 «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [42] має забезпечити рівні права та можливості жінок і чоловіків у праці та одержанні винагороди за неї. Наприклад, для роботодавців встановлюється зобов'язання забезпечувати жінкам і чоловікам рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці. Він/вона зобов'язані також:

- здійснювати рівну оплату праці жінок і чоловіків за однакової кваліфікації та однакових умов праці;
- забезпечувати жінкам і чоловікам можливість поєднувати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
- вживати заходів щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці;
- вживати заходів щодо унеможливлення випадків сексуальних домагань.

Роботодавцям забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати різні вимоги, надаючи перевагу одній зі статей, вимагати від осіб, які влаштовуються на роботу, відомості про їхнє особисте життя, про плани щодо народження дітей тощо.

Створюючи додаткові можливості у впровадженні гендерної рівності, роботодавець може здійснювати (згідно до згаданого закону) позитивні дії, що є спеціальними тимчасовими заходами, спрямованими на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України [26].

Основні напрями із просування гендерної рівності викладено у табл. 7.7.

Таблиця 7.7

**Напрями із просування гендерної рівності у корпоративній культурі підприємств\***

Напрямок	Механізм дії
1	2
1. Залучення керівників компанії до ініціативи з прийняття відповідних рішень	Серйозний зсув у корпоративній культурі у напрямі гендерної рівності можна очікувати тоді, коли вище керівництво є зацікавлене у цьому, ініціюючи даний процес. Залученість останнього забезпечить більшу включеність жіночої частини колективу до таких планів роботи, до управління людським потенціалом, програм менеджменту та до ради директорів
2. Створення гендерно інклюзивного робочого середовища	Протягом останнього десятиліття молоді жінки стимулюються до входження у сфери, де домінують чоловіки, особливо у машинобудування і високотехнологічні сектори. Багато високоосвічених молодих жінок відреагували, але залишили ці сектори через декілька років, щоб ніколи не повернутись. Дослідження Harvard Business Review 2014 р.

Розділ 7. Корпоративна культура та соціальна відповідальність  
підприємницьких систем

*Продовження табл. 7.7*

1	2
	виявило, що до 50% жінок, які працюють у науково-технологічній сфері та машинобудуванні з часом їх залишають через «ворожу» чоловічу культуру, відчуття ізоляції та відсутність кар'єрних перспектив. Для того, щоб залучати та утримувати талановитих працівників обох статей, компанії повинні не лише стверджувати, що вони гендерно інклюзивні, вони мають справді бути такими
3. Навчання гендерній різноманітності	Співробітники, керівники середньої ланки та вище керівництво обох статей повинні розуміти та знати про переваги гендерної рівності для бізнесу. Дослідження Catalyst встановило, що чим більшою є обізнаність чоловіків про гендерну нерівність та про необхідність компаній вирішувати це питання, тим більше вони підтримують гендерну різноманітність. Навчання допомагає розв'язати гендерні стереотипи та упередження
4. Визначення талантів та їхнє залучення до лідерських програм	Для того, щоб залучити більше талановитих жінок до персоналу компанії, необхідні стратегії та плани дій, які підлягають адаптації відповідно до корпоративної культури компанії та її бізнес-цілей. Програми лідерства включають формальне навчання, коучинг керівників, консультативні форуми, семінари та наставництво
5. Забезпечення менторства та коучингу	Сильні, успішні лідери-жінки можуть надихати і допомагати у наймі амбітних молодих жінок. Коучинг за участю успішних чоловіків є також корисним. Надаючи формальне наставництво жінкам, співробітники демонструють прихильність компанії до питань гендерної рівності і несуть особливе повідомлення для інших компаній про закріплення цієї цінності у бізнесі
6. Забезпечення гнучкості кар'єри	Жінки частіше мають нелінійний характер кар'єрного просування, використовуючи відпустку по догляду за дитиною або вибираючи робочі місця, які не відривають їх від дому на тривалий час. Керівництво має розуміти потреби жінок та обрані кар'єрні шляхи
7. Вимірювання прогресу з гендерної рівності	Необхідно встановити раціональні та можливі для досягнення цілі, а прогрес слід контролювати за допомогою показників. Це дозволить вносити постійні вдосконалення в організаційну структуру та стратегії, адаптовані для задоволення мінливих потреб бізнесу та працівників

*\* складено автором підрозділу за [13]*

Добровільним інструментом, за допомогою якого підприємства можуть виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з гендерною дискримінацією, є План з гендерної рівності.

План розробляється спільно керівництвом та представниками працівників через глибокий гендерний аналіз підприємства, з чіткими індикаторами досягнення цілей та часовими рамками. Додатково підприємства мають обрати орган або людину, яка відповідатиме за координацію і реалізацію політики з гендерної рівності [34].

Іншими необхідними напрямками забезпечення гендерної рівності на підприємстві є:

1. Усунення «скляної стелі» у кар'єрному просуванні жінок.
2. Запровадження системи індексів та винагород за дотримання принципів гендерної рівності.
3. Упровадження гендерної звітності.
4. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці.
5. Упровадження гнучкого режиму робочого часу.
6. Розвиток корпоративної культури, яка базується на принципах залученості та рівного ставлення.

Усунення скляної стелі – невидимих бар'єрів, які перешкоджають жінкам досягати керівних посад – сприяє гендерній рівності, підвищує ефективність. Більше того, при забезпеченні гендерної рівноваги поліпшується корпоративний образ лідерства. Стиль жіночого лідерства сприяє позитивним ефектам: жінки краще справляються зі складними особистими стосунками, звертають увагу на потреби людей, схильні до запобігання та вирішення конфліктів, охочіше діляться думками з іншими людьми і докладають зусиль до досягнення домовленостей, швидше відслідковують та відгукуються на різні ситуації. По-перше, жінки на посадах, що передбачають прийняття рішень, долучаються до створення нового порядку денного для підприємства, включаючи позиції, які традиційно ігноруються чоловіками. Для компаній це є перехід до менш ризикованих рішень або до більш стійкої та екологічної політики упродовж тривалого часового горизонту. Для управлінців це означає збільшення інвестицій на навчання та соціальні потреби працівників. По-друге, рівні конкурентні позиції для жінок при наймі сприятимуть позитивному ефекту відбору кваліфікованого персоналу: найкращі кандидати будуть відібрані, якщо їхній спектр буде

розширений за рахунок більшого залучення жінок. По-третє, гендерно збалансований склад потенційних кандидатів на найм може викликати переосмислення всього процесу найму. Очевидно, що якщо жінки висококваліфіковані, то стандарт якості також збільшується і для чоловіків, що підвищує загальну якість найманого персоналу. По-четверте, визнаним фактом є те, що жінки менш схильні до корупції, більш відповідальні та рідше є відсутніми, аніж чоловіки. Нарешті, при гендерно збалансованому лідерстві більшість жінок стимулюються ставати конкурентоспроможнішими та досягати відповідних посад, тим самим підвищуючи людський потенціал [19].

Запровадження системи індексів та винагород за дотримання принципів гендерної рівності є одним із управлінських інструментів забезпечення прав жінок на підприємстві. Цей інструмент є успішним при інтеграції гендерних ініціатив з КСВ компанії у її стратегічному плануванні та щоденній діяльності. Однак, національні кордони та їхні відмінності у різних європейських країнах перешкоджають успіху глобальних дій компаній. Важливим рушієм включення гендерної інтеграції у стратегію КСВ компанії є створення послідовної та стандартизованої системи винагород за дотримання гендерної рівності. Така система винагород розглядає гендерну рівність виключно у довгостроковій перспективі [6].

Формалізація механізмів підзвітності для впровадження гендерної політики підтримує реалізацію, оцінює прогрес при поглибленні гендерної рівності та надсилає повідомлення про те, що гендерна інтеграція є пріоритетом для вищого керівництва. Підзвітність може відбуватись через оцінювання необхідних показників, регулярних звітів та врахування результатів оцінювання як на рівні працівника, так і на рівні підрозділу. Аналізування підприємств за рівнем гендерної рівності привертає увагу до важливості гендерної інтеграції. Підзвітність оформлюється в позитивному плані, з винагородами груп персоналу за успішні заходи, визнанням та різного виду відзнаками. Для забезпечення ефективності механізми підзвітності запроваджують на декількох рівнях – від індивідуума (наприклад, включення положень із дотримання гендерної рівності до посадових інструкцій) до підрозділів підприємства (наприклад, збільшення гендерної різноманітності на різних

посадах). Відповідальність за виконання, вимірювання та звітність повинна бути чітко визначена для конкретних осіб. Чіткі канали створені для того, щоб забезпечити транслявання результатів вищому керівництву. Також затверджено офіційні процедури для оцінювання звітності та відповідних дій. Як наслідок, прозорість очікувань, оцінок та звітності заохочуватиме до відповідальності.

Важливо розробити офіційну систему та графік звітування для підрозділів компанії про їхню діяльність та прогрес у впровадженні гендерної політики. Така звітність може бути паралельною або прямо інтегрованою в існуючі регулярні цикли звітності. Створення каналу для передачі результатів керівництву (наприклад, раді директорів) сприяє врахуванню гендерної проблематики як центрального компонента організаційних операцій та культури. Принципами участі та відкритості, які є найважливішими для гендерної інтеграції, має також керуватись і процес звітності. Послідовна та оперативна звітність вимагає розробки чітких, вимірюваних показників. Розробка показників, які виходять за межі простого підрахунку для вимірювання структурних або культурних змін, є викликом для компаній. Бажання показати швидкі результати і надання переваги кількісній оцінці перед якісною може призвести до зосередження на незначних змінах. Тим не менш, окремі компанії ввели показники гендерної чутливості або гендерної рівності у звіти про внутрішні операції, включаючи показники, які дозволяють оцінювати зміни (табл. 7.8) [8].

Лідерами змін із просування гендерної рівності на робочих місцях є великі, глобальні та багатонаціональні корпорації, які чинять вплив на економіку. Як приклад, Глобальний кодекс поведінки корпорацій на засадах гендерної рівності пропонує стандарти, яких варто дотримуватись у компаніях та за якими оцінюють прогрес щодо подолання гендерного розриву. Набір принципів розроблено згідно «жіночих принципів Калверт» (Calvert Women's Principles) [22] у співпраці з Bay Area через щоквартальні круглі столи, за результатами яких було виокремлено 7 ключових напрямів для реалізації політики гендерної рівності [10].

1. Зайнятість і компенсації – розробка та імплементація внутрішніх політик, що усувають дискримінацію за ознакою статі в таких сферах, як найм, оплата праці та кар'єрне зростання. Усунення

розриву в оплаті праці між чоловіками і жінками засвідчують цінності компанії щодо праці жінок і чоловіків. Прозорі схеми однакових винагород виключають дискримінацію та упереджене ставлення [25].

Таблиця 7.8

**Показники гендерної рівності компанії\***

Показники взаємодії	Показники Загальносистемного плану дій ООН з гендерної рівності та розширення прав жінок	
Показник	Показник	Приклад успіху
1. Прописані окремим документом заходи, що підтверджують дотримання принципів гендерної рівності	1. Підзвітність: заходи політики та план, управління діяльністю	1. Оцінювання гендерної рівності інтегровано в основні цінності для всього персоналу та системи визнання відмінної роботи із просування гендерної рівності
2. Персонал програми, навчений гендерному аналізу	2. Результати: стратегічне планування, моніторинг та звітування	2. Стратегічне планування документально включає специфічні результати з гендерної рівності і дані із розбивкою за ознакою статі
3. Гендерний аналіз включений в усі етапи програмного процесу	3. Моніторинг: оцінювання, гендерний аудит, огляд програм	3. Огляд програм повністю інтегрований з гендерним аналізом
4. Розвиток людських ресурсів, включаючи організаційну ефективність та просування недискримінаційних відносин	4. Людські та фінансові ресурси: відстеження та розподіл фінансових ресурсів, гендерна структура, організаційна культура	4. Дотримання (або перевищення) фінансових орієнтирів для розподілу ресурсів на забезпечення гендерної рівності та розширення прав жінок
5. Включення гендерної обізнаності в критерії виконання роботи	5. Оцінка та розвиток можливостей	5. Обов'язкове навчання для всіх рівнів персоналу в головному офісі та в усіх відділах компанії
6. Зростання числа жінок на керівних посадах, що передбачають прийняття рішень	6. Узгодженість, знання та управління інформацією: генерування знань, комунікація та послідовність	6. Знання з гендерної рівності задокументовані та поширені публічно

\* складено автором підрозділу за [20]

2. Баланс життя-робота – передбачає можливість поєднання роботи і особистого життя, зокрема через запровадження гнучкої форми зайнятості, підтримки освіти і професійного розвитку.



3. Здоров'я, безпека і свобода від насильства.
4. Рівна участь жінок та чоловіків в управлінні та керівництві.
5. Бізнес, ланцюжки поставок і практика маркетингу – основа недискримінації, порядності та гендерної рівності.
6. Підвищення рівня обізнаності та залучення всіх членів спільноти, що ґрунтується на запровадженні політики заохочення рівноправної участі в суспільному житті й ліквідації всіх форм дискримінації та експлуатації.
7. Лідерство, прозорість і підзвітність як інструменти моніторингу дій щодо забезпечення гендерної рівності та їхньої ефективності на всіх рівнях – від топ-менеджменту до найманих працівників.

Отже, передбачається, що організації прийматимуть конкретні кроки з досягнення гендерної рівності через прийняття і реалізації політики і практики у цих семи ключових сферах [30].

Необхідними заходами реалізації політики гендерної рівності та гендерної інтеграції для компаній є такі:

- розробка та впровадження сильної гендерної політики, яка визнає стать як фундаментальний аспект ідентичності та ключовий вимір різноманітності;
- включення гендерно-чутливої мови та принципів гендерної рівності у всіх видах діяльності компанії;
- розробка гендерно-справедливих практик та заходів, таких як гнучкі години праці і підтримка сімей працівників;
- підтримка керівництва, яке регулярно висловлює та демонструє свою прихильність до гендерної рівності у корпоративному управлінні, включаючи готовність до вивчення та зміни власного ставлення і практик;
- обов'язкове проведення тренінгів з гендерної рівності для всього персоналу, з акцентом на особисте сприйняття та зростання;
- підвищення можливостей персоналу аналізувати власну працю з гендерних перспектив;
- забезпечення дотримання принципів гендерної рівності у процесах розвитку персоналу: при наборі персоналу та проведенні співбесід, при описі робочих місць та посадових інструкцій, при оцінюванні ефективності діяльності, що має враховувати заходи та цілі забезпечення гендерної рівності;

- забезпечення рівної оплати за однакову працю;
- забезпечення гендерно-справедливого представництва в усіх підрозділах і на всіх рівнях;
- прийняття гендерно-чутливого та справедливого процесу прийняття рішень;
- забезпечення належних ресурсів, включаючи час роботи, присвячений просуванню гендерної рівності;
- створення механізмів підзвітності для вимірювання прогресу з гендерної рівності та обов'язкового виконання необхідних заходів;
- побудова справедливої та гендерно інклюзивної корпоративної та організаційної культури, у якій весь персонал відчуває свою цінність, повагу та включеність [20].

Дослідження Opportunity Now у Великобританії та Catalyst у США показали, що для ефективного просування жінок на робочому місці компанії повинні мати: ініціативність та підтримку керівництва; гендерну рівність як основу для бізнес-цілей; дані про гендерно-специфічні дані компанії щодо найму, утримання, обороту персоналу, рівня повернення жінок після закінчення відпустки по догляду за дитиною, просування по службі, навчання та розвитку, оплати праці та співвідношення праці та життя; та оцінювання працівниками (наприклад, через фокус-групи) гендерної рівності та корпоративної соціальної відповідальності [14].

Сучасні робочі місця є застарілими. Досі існує низка трудових практик, які відображають стереотипи, несумісні із сучасними реаліями життя. Потреби та прагнення працівників змінилися, і роботодавці зобов'язані зрозуміти це, адаптувавши їх у свої практики. Справді, підприємства, які ігнорують ці тенденції, наражають себе на небезпеку. Адже, підприємствам у своїй політиці завжди краще бути на крок попереду.

Досягнення гендерної рівності та економічного розширення прав жінок потребує відданості кожного працівника на всіх рівнях. Зміцнюючи політику просування гендерної рівності на підприємствах, жінки можуть потрапити у центр розвитку для побудови більш егалітарного світу, у якому ніхто не залишиться позаду.

Проблема України щодо гендерної рівності та надання рівних можливостей представникам обох статей є досить актуальною і

враховується в системі менеджменту українських компаній. Недостатні знання у цій сфері і відсутність будь-якої стратегії з питання гендерної рівності є проблемою сучасного менеджменту в Україні. Українським підприємствам необхідно розробити політику гендерної диверсифікації і стратегію її подальшого розвитку та вдосконалення щодо недискримінації в бізнесі представниць жіночої статі. Облік культурних особливостей поведінки представників обох статей є складовою менеджменту підприємств і необхідний для розвитку гендерної рівності на підприємствах.

### Список використаних джерел

1. A Framework for Promoting Gender Equity in Organizations. Retrieved from <https://www.wepan.org/news/224377/A-Framework-for-Promoting-Gender-Equity-in-Organizations.htm>.
2. Annis B. How Gender Differences in the Workplace Can Boost Productivity and Improve the Bottom Line. Retrieved from: <https://trainingmag.com/how-gender-differences-workplace-can-boost-productivity-and-improve-bottom-line>.
3. Are gender quotas needed. Retrieved from <https://www.ft.com/content/d65795f2-0de6-11e5-9a65-00144feabdc0>.
4. Catalyst (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity New York, NY. Retrieved from <http://www.catalyst.org>.
5. Companies Leading the Way. Women Empowerment Principles. Retrieved from <http://wepinciples.org/Site/CompaniesLeadingTheWay>.
6. CSR and Gender Equality. Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe. Retrieved from [http://www.iso.e.de/ftp/RARE\\_Flyer\\_Gender.pdf](http://www.iso.e.de/ftp/RARE_Flyer_Gender.pdf).
7. European Convention on Human Rights. Retrieved from [http://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_ENG.pdf](http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf).
8. Five things to promote gender equality at work. Retrieved from <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2016/apr/20/five-things-to-promote-gender-equality-at-work>.
9. Gender Equality and Female Empowerment Policy. Retrieved from [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/GenderEqualityPolicy\\_0.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/GenderEqualityPolicy_0.pdf).
10. Gender equality principles. Retrieved from <http://genderprinciples.org/principles.php>.
11. Gender Equity and Corporate Sustainability. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/gender\\_equity\\_and\\_corporate\\_sustainability](https://ssir.org/articles/entry/gender_equity_and_corporate_sustainability).
12. Gender In The Workplace – The Journey To Equality. Retrieved from [http://sydney.edu.au/business/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/127096/EOWA\\_Laffer\\_Lecture\\_2012.pdf](http://sydney.edu.au/business/_data/assets/pdf_file/0007/127096/EOWA_Laffer_Lecture_2012.pdf).
13. Gender Inequality in the Workplace. Retrieved from [https://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July\\_GENERIC-EN.pdf](https://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July_GENERIC-EN.pdf).

14. Grosser, K. & Moon, J. Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-5334-3>.

15. HeadHunter UA – електронний ресурс для пошуку роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hh.ua>.

16. Here's the bottom line: Gender equality profits business and society. Retrieved from <http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2016/11/18/Empresas-por-la-igualdad-de-g-nero.html>.

17. Here's why you should encourage gender equality in your company. Retrieved from <https://gethppy.com/hrtrends/heres-why-you-should-encourage-gender-equality-in-your-company>.

18. McGregor, J. (2014). A seal of approval for corporate gender equality. The Washington Post. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/08/26/a-seal-of-approval-for-corporate-gender-equality>.

19. Profeta, P. Gender Equality in Decision-Making Positions: The Efficiency Gains. Retrieved from [https://www.ceps.eu/system/files/IEForum12017\\_1.pdf](https://www.ceps.eu/system/files/IEForum12017_1.pdf).

20. Pursuing Gender Equality Inside and Out. Retrieved from <http://www.prb.org/pdf15/gender-mainstreaming.pdf>.

21. The business case for gender equality. Retrieved from [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business\\_case\\_web.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business_case_web.pdf).

22. The Calvert Women's Principles A Global Code of Conduct for Corporations. Retrieved from [http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/evangelina\\_garcia/calvert.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/06/arch/profesorado/evangelina_garcia/calvert.pdf).

23. The Global Gender Gap Report. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf).

24. The Rise of Gender Capitalism. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/the\\_rise\\_of\\_gender\\_capitalism](https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_gender_capitalism).

25. Towards Gender Equity. Workplace Gender Equity Strategy. MACQUAIRE University. Retrieved from <https://www.mq.edu.au/about/about-the-university/strategy-and-initiatives/strategic-initiatives/diversity-and-inclusion/women-and-gender-equity/MQ-Workplace-Gender-Equity-Strategy-20pp-Brochure-Feb17-Proof-v2-3.pdf>.

26. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності: посібник із КСВ / [О. Лазоренко, Р. Колишко та ін.]. – Київ : Енергія, 2008 – 96 с.

27. Блага А. Права жінок [Електронний ресурс] / А. Блага, О. Уварова // Всеукраїнська мережа Осередків Гендерної Освіти. – Режим доступу : <http://gendercenter.sumdu.edu.ua/index.php/news/297-prava-zhinok>.

28. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.idss.org.ua/monografii/2016\\_Gender.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/2016_Gender.pdf).

29. Експерти показали різницю доходів чоловіків і жінок в Україні (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ua.prostopravo.com.ua/pratsevlashtuvannya/novini/eksperti\\_pokazali\\_riznitsyu\\_dohodiv\\_cholovikiv\\_i\\_zhino\\_k\\_v\\_ukrayini\\_infografika](http://ua.prostopravo.com.ua/pratsevlashtuvannya/novini/eksperti_pokazali_riznitsyu_dohodiv_cholovikiv_i_zhino_k_v_ukrayini_infografika).

30. Жарова Л. Макроекономічний вимір гендерної рівності / Л. Жарова // Гендер і гроші. – 2017. – № 1 (42). – С. 11–15.

31. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/download/7/1>.
32. Індекс корпоративної рівності 2016: хто виявився чемпіоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://humanrights.org.ua/material/indeks\\_korporativnoji\\_rivnosti\\_2016\\_khto\\_vijavivsja\\_chempionom](https://humanrights.org.ua/material/indeks_korporativnoji_rivnosti_2016_khto_vijavivsja_chempionom).
33. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). –1996. – № 30. – С. 141.
34. Курінна І. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. – Київ : Поліграфія «Юстон». – 47 с.
35. Международная конференция труда, 2014 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_240148.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_240148.pdf).
36. Міжнародна спілка жінок у корпоративному секторі. Доповідь: Жінки у радах директорів [Електронний ресурс] // Fortune Global 200 – 2004-2014, серп. 2015 р. – Режим доступу : <http://globewomen.org/CWDInet/?p=210>.
37. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf).
38. Опис позиції Члена Наглядової ради НАК «Нафтогаз України», січень 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=177fa948-35c0-485e-8537-606bace15c9b>.
39. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
40. Оцінка гендерних питань в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/16094.027.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/16094.027.pdf).
41. Права людини в Україні 2013 [Електронний ресурс] // Доповідь правозахисних організацій. – Human Rights in Ukraine, Kharkiv, Human Rights Protection group. – Режим доступу : <http://khpg.org/files/docs/1398017277.pdf>.
42. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2005. – № 52. – С. 561.
43. Улучшение измерения гендерного разрыва в оплате труда в Эстонии [Электронный ресурс] // Записка, подготовленная Департаментом статистики Эстонии. Гендерная сегрегация в образовании и занятости и ее связь с гендерным разрывом в оплате труда – Европейская экономическая комиссия. – Режим доступа: <https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/stats>.
44. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/762>.

### Висновки до 7 розділу

Визначено особливості розвитку туризму в Україні. Зазначено, що частка іноземних туристів у 2016 р. порівняно з 2000 р. зменшилася з 18,8 % до 14 %, частка громадян України, які виїжджають за кордон зростає з 14,1 % до 80,8 %, а частка внутрішніх туристів зменшилася з 67,1 % до 17,8 %. Це зумовлює формування нової корпоративної культури туристичної сфери згідно культури торгівлі, адміністративної, спекулятивної та інвестиційної культур. У цих процесах беруть участь менеджери-гравці, інтегратори та спеціалісти.

Обґрунтовано визначення туристичних підприємств, під якими розуміємо юридичні особи, створені згідно із законодавством України, які формують комплексний туристичний продукт, організують взаємодію з виробниками окремих туристичних функцій, виконують посередницькі функції у реалізації споживачам комплексного туристичного продукту. Виділено дві категорії підприємств, які зростають швидко та повільно. Визначено систему цінностей туристичних підприємств, серед яких доброзичливість, збереження довкілля, новаторство.

Визначено типологію корпоративної культури за різними авторськими підходами, серед яких ринкова, бюрократична (ієрархічна), кланова (сімейна), адхократична, життєздатна, нежиттєздатна, об'єктивна, суб'єктивна, «великих ставок», «процесу», «крутих хлопців», «старанної роботи», культура влади, ролі, особистості, конструктивна, пасивно-захисна, агресивно-захисна.

Визначено основні компоненти корпоративної культури на ArcelorMittal та ROSHEN. Порівнюючи компоненти корпоративної культури ArcelorMittal та ROSHEN в Україні зроблено висновок, що всі компоненти є наявними у ТНК. Проте між ними є спільні та відмінні риси. Спільними є стиль керівництва, система комунікації, ділове спілкування, типи вирішення конфліктів. Місією корпорація ArcelorMittal в Україні є вироблення безпечної екологічної сталі, тоді як у корпорації Рошен – потужний виробник солодоців та ініціатор масштабних соціальних проєктів. Основними цінностями ArcelorMittal Україна є сталий розвиток, якість, лідерство. У той час як цінностями Рошену є якість та інновації, а також

покупці. Слогани цих корпорація також є відмінними. Першої – змінити майбутнє, а другої – прагнути до точки за межами твоїх можливостей. Хоча, по суті, вони схожі. Обоє ТНК є ініціаторами соціальних проєктів. Зазначено, що корпоративні культури у ТНК в Україні лише починають формуватися. Значний відбиток накладає на них іноземний капітал та закордонні представництва, які визначають стандарти корпоративного управління.

Розкрито корпоративну соціальну відповідальність страховиків, страхових об'єднань та інших учасників страхового ринку. Приведено приклади корпоративної соціальної відповідальності страхових компаній «АХА», НАСК «Оранта», Allianz, «ПРОСТО-Страхування», «Брокбізнес», «УНІКА Життя», MetLife, «Euro Assistance».

Визначено соціальну компанію, під якою розуміємо сукупність дій, здійснюваних із використанням засобів масової інформації, які спрямовані на зміну ставлення або поведінки обраної цільової групи, до якої було спрямоване звернення, для досягати певних цілей. Корпоративне волонтерство є діяльністю щодо схвалення та підтримки компанією благодійництва, різноманітних соціально значущих заходів неурядових організацій та установ, яка передбачає безоплатну особисту участь співробітників компанії в програмах і різних ініціативах на благо місцевого співтовариства на добровільній основі.

Встановлено, що компанії не розглядають жінок як важливу частину їхніх корпоративних ініціатив зі забезпечення стабільності. Однак, якщо компанії визнають важливість гендерної рівності, вони, як правило, роблять це у формі одиначних програм чи ініціатив. Гендерна сегрегація – це тенденція до розподілу чоловіків і жінок за різними сферами діяльності, тобто процес, під час якого представники кожної статі внаслідок певних причин зайняті у різних видах діяльності. Розглянуто успішні практики компаній із забезпечення гендерної рівності, серед яких The Coca-Cola Company, KPMG International, Nestle, Novo Nordisk, Pax World Investments, Symantec, НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Оболонь», KPMG-Ukraine.

Визначено, що необхідними напрямками забезпечення гендерної рівності на підприємстві є: усунення «скляної стелі» у кар'єр-

ному просуванні жінок, запровадження системи індексів та винагород за дотримання принципів гендерної рівності, запровадження гендерної звітності, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, запровадження гнучкого режиму робочого часу, розвиток корпоративної культури, яка базується на принципах залученості та рівного ставлення.



## ВИСНОВКИ

Зазначено, що Україна та Польща мають наздоганяльний, а не випереджальний розвиток на противагу таким країнам, як США, Німеччина, КНР тощо. Описано роль підприємницької системи у формуванні випереджального розвитку економіки. Під підприємницькою системою розуміють інструмент, за допомогою якого досягається випереджальний розвиток економіки, основними характеристиками якого є стратегія «прориву», переважання нематеріального виробництва, використання людського інтелекту та нових розробок, шостий та сьомий технологічні уклади, агресивна підтримка держави експортної орієнтації інновацій, високий рівень соціальних гарантій, переважання радикальних інновацій, розширення ринків збуту та пошук нових ніш на інноваційному ринку.

Встановлено, що процесний підхід до управління розглядає управління через серію взаємозв'язаних дій, які реалізуються у послідовності планування, організація, керування, контроль. Більшість вітчизняних та закордонних підприємств здійснюють управління з використанням цього підходу.

Охарактеризовано сутність корпоративного управління підприємством, під яким автори розуміють систему взаємопов'язаних елементів управління інноваційним потенціалом, людським та інтелектуальним потенціалом, інноваційною інфраструктурою, інноваційно-організаційною, корпоративною культурою, інвестиційним потенціалом дія яких є рушійною силою, що зумовлює розвиток інноваційних процесів і, як наслідок, приводять до трансформації рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та зважає на інтереси усіх учасників корпоративних відносин.

Визначено підходи до корпоративного управління, які включають системний, функціональний, процесний, логічний, структурний, відтворювальний, еволюційний, інноваційний, комплексний, глобалізаційний. Інтеграційний, маркетинговий, предметний, ситуаційний, нормативний, кількісний, компетентно-орієнтований.

Визначено соціально-компетентне корпоративне управління, під яким розуміємо один із напрямів управління, що спрямований

на забезпечення ефективної взаємодії і конструктивного спілкування між працівниками на підприємстві, забезпечення його ефективної діяльності через використання комунікаційних та інтеграційних здібностей менеджерів та персоналу загалом.

Обґрунтовано доцільність використання інтрапренерства як способу соціально-компетентного та інноваційного управління на підприємстві. Зазначено, що інтрапренерська одиниця є тимчасово або постійно діючим структурним підрозділом підприємства, створеним для реалізації конкретного інноваційного проєкту. Розвиток інтрапренерства на підприємстві надає фінансові, стратегічні й технологічні переваги. Фінансовий аспект полягає у збільшенні прибутку та використанні раніше не задіяних потужностей. Стратегічний передбачає розширення клієнтської бази та освоєння нових ринків збуту. Технологічний включає розроблення та впровадження інноваційних технологій та нової техніки у виробничий процес підприємства.

Визначено, що соціальні інновації, з одного боку, є відповіддю на зростаючі соціальні виклики, а з іншого – можливістю збільшити привабливість країни, її регіонів, міст, підприємств. Соціальні інновації мають вісім особливостей: міжвидовий характер, відкритість та співпраця, прийняття рішень «від низу до верху», спільне виробництво, мутуалізм, зміна соціальних відносин, покращення використання ресурсів, розширення можливостей.

Описано обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємницьких систем. Зазначено, що формування системи відбувається через урахування низки принципів, дотримання яких розкриває результативність використання окремих складових ресурсної бази, узгоджує потреби з наявними ресурсами, встановлює відповідність між технологією виробництва і ресурсною базою та цілями суб'єктів господарювання, враховує відносність отриманих показників, раціонально поєднує наявні ресурси, максимально наближає отримані результати до бажаних тощо.

Охарактеризовано інноваційний розвиток підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання. Проаналізовано попит, пропозицію та ринкову ціну на торговельне обладнання. Вста-

новлено, що найбільшим попитом користуються торгівельні меблі. Визначний баланс обсягу попиту та пропозиції торговельного балансу України.

Окреслено вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств. Виділено три блоки зовнішніх факторів (державне регулювання інноваційної діяльності, загальна економічно-політична ситуація в країні, загальний стан світового ринку інновацій та технологій) та 6 блоків внутрішніх факторів (виробничі, фінансово-інвестиційні, маркетингові, кадрові, наукові, технологічні).

Виділено три підходи до трактування поняття «інновація», серед яких інновацію трактують як нові продукти, технології; як процес перетворення у новацію; як сукупність інноваційних заходів. Визначено інновацію через новостворені або удосконалені конкурентоспроможні продукти (товари, технології, методи тощо), а також процеси чи рішення будь-якого характеру, характеризують кінцеві результати діяльності об'єкта дослідження.

Встановлено, що інноваційний потенціал підприємства характеризує максимальну здатність підприємства до використання фундаментальних досліджень, прикладних розробок та впровадження досягнень науки та техніки у виробництво. Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства у науковій економічній літературі використовують такі показники: узагальнююча оцінка рівня інноваційного потенціалу, коефіцієнт наукомісткості виробництва, коефіцієнт виконання власних розробок, коефіцієнт використання придбаних розробок, коефіцієнт співвідношення власних та придбаних розробок, коефіцієнт оновлення продукції, коефіцієнт оновлення технології, частка конкурентоздатної продукції підприємства. Показниками, що характеризують ефективність управління інноваційним потенціалом є економічна результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих, рентабельність використання персоналу, ефективність управління, економічність праці апарату управління, коефіцієнт безперервності роботи апарату управління.

Запропоновано методикау оцінювання інтегрального індексу інноваційного процесу через індекси, одержаних згортанням первинних показників, має свої переваги порівняно з іншими методиками. До плюсів відносять можливість оцінювання стадій інноваційного процесу, повніший перелік використаних аналітичних показників.

Доведено, що інноваційна економіка, основу якої складають високотехнологічні, наукомісткі виробництва, вимагає інтелектуалізації персоналу, скорочує частку непрофесійної праці, змінює професійну і кваліфікаційну структуру ринку праці. Ефективно організовані і належним чином керовані процеси створення, накопичення, використання й відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства і підвищення його стійкості.

Визначено, що реінжиніринг бізнес-процесів є процесом, що включає сукупність методів та інструментів, які спрямовано на зміну і покращення різноманітних видів діяльності, необхідних для створення продукту, через їхнє перепроєктування через збереження позицій на ринку, задоволення швидкозмінних потреб споживачів та закріплення власного іміджу. Окреслено мету, завдання та принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Відмічено, що на нього впливають зовнішні та внутрішні фактори. Процес реінжиніринг має включати десять етапів: цільовий, вибірний, проектний, реструктуризація підприємства, технологічний, виконавчий, активізуючий, реалізаційний, аналіз результатів. Мотивами проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є: впровадження сучасних інформаційних технологій; сертифікація системи менеджменту якості; відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління; неефективна організаційна структура та система організації праці; реорганізація; техніко-технологічні зміни; загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції.

Окреслено перешкоди у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації, серед яких недостатність знань, відсутність єдиного розуміння чому і навіщо, менталітет людей, неготовність до змін, відсутність єдиного розуміння як змінюватися, нестача коштів, неготовність до прийняття відповідальності.

Розкрито основні види ризику, які можуть виникнути при реалізації РБП, серед яких інвестиційні, фінансові, організаційні, технічні, технологічні, операційні, інформаційні ризики. Запропоновано методика оцінювання ризиків ефективності проекту реінжинірингу бізнес-процесів щодо нечітких описів з використанням нечітких чисел з функцією приналежності виду. Для розпізнавання рівня ризику використано показник Воронова і Максимова (V&M).

Визначено типологію корпоративної культури за різними авторськими підходами, серед яких ринкова, бюрократична (ієрархічна), кланова (сімейна), адхократична, життєздатна, нежиттєздатна, об'єктивна, суб'єктивна, «великих ставок», «процесу», «крутих хлопців», «старанної роботи», культура влади, ролі, особистості, конструктивна, пасивно-захисна, агресивно-захисна.

Встановлено основні компоненти корпоративної культури на ArcelorMittal та ROSEN. Розкрито корпоративну соціальну відповідальність страховиків, страхових об'єднань та інших учасників страхового ринку. Приведено приклади корпоративної соціальної відповідальності страхових компаній «АХА», НАСК «Оранта», Allianz, «ПРОСТО-Страхування», «Брокбізнес», «УНІКА Життя», MetLife, «Europ Assistance».

Визначено соціальну компанію, під якою розуміємо сукупність дій, здійснюваних із використанням засобів масової інформації, які спрямовані на зміну ставлення або поведінки обраної цільової групи, до якої було спрямоване звернення, для досягати певних цілей. Корпоративне волонтерство є діяльністю щодо схвалення та підтримки компанією благодійництва, різноманітних соціально значущих заходів неурядових організацій та установ, яка передбачає безоплатну особисту участь співробітників компанії в програмах і різних ініціативах на благо місцевого співтовариства на добровільній основі.

Зазначено, що компанії не розглядають жінок як важливу частину їхніх корпоративних ініціатив зі забезпечення стабільності. Однак, якщо компанії визнають важливість гендерної рівності, вони, як правило, роблять це у формі одиничних програм чи ініціатив. Гендерна сегрегація – це тенденція до розподілу чоловіків і жінок за різними сферами діяльності, тобто процес, під час якого

представники кожної статі внаслідок певних причин зайняті у різних видах діяльності. Розглянуто успішні практики компаній із забезпечення гендерної рівності, серед яких The Coca-Cola Company, KPMG International, Nestle, Novo Nordisk, Pax World Investments, Symantec, НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Оболонь», KMPG-Ukraine.

## **ДОДАТКИ**

**Рейтинг країн за індексом інвестиційної привабливості у  
2014–2016 роках, опублікований Гамбурзьким інститутом сві-  
тової економіки (IIW) спільно з німецькою аудиторською  
компанією BDO AG\***

Рей- тинг	2014		2015		2016	
	Країна	Індекс	Країна	Індекс	Країна	Індекс
1	Сінгапур	82,85	Швейцарія	81,88	Гонконг	84,39
2	Гонконг	82,13	Сінгапур	81,03	Сінгапур	84,1
3	Швейцарія	78,90	Гонконг	80,17	Нідерланди	81,18
4	Норвегія	77,46	Норвегія	79,04	Швейцарія	80,69
5	Австралія	77,19	Данія	78,9	Норвегія	78,8
6	Данія	76,73	Нідерланди	77,71	Данія	77,92
7	Нова Зеландія	75,22	Канада	76,98	Ірландія	76,84
8	Ірландія	75,04	Великобританія	76,58	Великобританія	76,13
9	Швеція	74,84	Швеція	75,88	Канада	75,81
10	Канада	74,64	Нова Зеландія	75,72	Австралія	75,68
11	США	74,06	Німеччина	75,64	Нова Зеландія	74,99
12	Бельгія	73,72	Австралія	75,13	Німеччина	74,89
13	Нідерланди	73,34	Австрія	75,1	Бельгія	74,15
14	Фінляндія	72,95	США	74,91	Швеція	74,11
15	Великобританія	72,6	Бельгія	74,11	США	73,77
16	Катар	71,97	Катар	74,6	Австрія	73,39
17	Австрія	71,93	Ірландія	73,28	Фінляндія	72,75
18	Ісландія	71,47	Фінляндія	72,99	Ісландія	72,25
19	Німеччина	70,82	Ісландія	71,72	Катар	71,38
20	ОАЕ	68,20	Японія	70,19	Японія	68,95
21	Японія	67,07	ОАЕ	69,45	Тайвань	68,61
34	Бахрейн	62,63	Польща	61,1	Польща	62,8
36	Польща	60,47	Бахрейн	63,12	Бахрейн	61,93
73	Казахстан	51,45	Казахстан	52,88	Албанія	52,64
83	Туніс	79,89	Китай	51,19	ДР	50,31
85	ДР	49,41	Шрі Ланка, Білорусія	50,92	Мальдіви	50,03
87	Шрі Ланка	48,92	Молдова	50,88	Китай	49,83
88	Суринам	48,80	Філіппіни	50,60	Філіппіни	49,68
<b>89</b>	<b>ПАР</b>	<b>48,45</b>	<b>Україна</b>	<b>50,27</b>	Білорусія	49,63
90	Фіджі	48,31	Мальдіви	50,43	Кабо-Верде	49,58
97	Китай	47,45	Нікарагуа	49,24	Киргизстан	48,78
100	Бутан	47,06	Росія	49,11	Росія	48,48
104	Росія	46,86	Ліван	48,56	Мороко	48,25
<b>109</b>	<b>Україна</b>	<b>46,18</b>	Туніс	48,03	Камбоджі	47,02
110	Мальдіви	46,05	Соломонові о.	47,47	ПНГ	47,00
129	Малаві	42,69	Свазіленд	44,26	Алжир	44,23
<b>130</b>	Лао	42,44	Єгипет	44,17	<b>Україна</b>	<b>43,15</b>
131	Індія	42,39	Сан-Томе і Принсіпі	43,97	Ірак	43,04
132	Болівія	42,34	Буркіна-Фасо	43,94	Таджикистан	42,97

\* складено автором підрозділу за даними <https://www.bdo-ibc.com/index>



Додаток Б  
Таблиця Б.1

**Рейтингові позиції легкості ведення бізнесу в країнах світу у 2015–2017 роках Doing Business 2016, 2017, 2018\***

Показник	Україна			Польща			Нова Зеландія	США	Великобританія
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017	2017	2017
ЛІВБ	81	80	76	25	24	27	1	6	7
Реєстрація підприємства	24	20	52	102	107	120	1	49	14
Отримання дозволу на будівництво	137	140	35	52	46	41	3	36	14
Підключення до систем електрозабезпечення	140	130	128	48	46	54	37	49	9
Реєстрація власності	62	63	64	36	38	38	1	37	47
Отримання кредитів	19	20	29	19	20	29	1	2	29
Захист міноритарних інвесторів	101	70	81	40	42	51	2	42	10
Оподаткування	83	84	43	44	47	51	9	36	23
Міжнародна торгівля	110	115	119	1	1	1	56	36	28
Забезпечення виконання контрактів	93	81	82	56	55	55	21	16	31
Вирішення проблеми неплатоспроможності	148	150	149	33	27	22	32	3	14

\* складено автором підрозділу за <http://doingbusiness.org/rankings>. <http://edclub.com.ua/analitika/doing-business-2017-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>

Таблиця Б.2

**Рейтинг інноваційності країн світу (ГІІ) у 2015–2017 роках\***

Рейтинг	2015		2016		2017	
	Країна	Індекс	Країна	Індекс	Країна	Індекс
1	Швейцарія	68,3	Швейцарія	66,3	Швейцарія	67,7
2	Великобританія	62,4	Швеція	63,6	Швеція	63,8
3	Швеція	62,4	Великобританія	61,9	Нідерланди	63,4
4	Нідерланди	61,6	США	61,4	США	61,4
5	США	60,1	Фінляндія	59,9	Великобританія	60,9
6	Фінляндія	60,0	Сінгапур	59,2	Данія	58,7
7	Сінгапур	59,4	Ірландія	59,0	Сінгапур	58,7
8	Ірландія	59,1	Данія	58,5	Фінляндія	58,5
9	Люксембург	59,0	Нідерланди	58,3	Німеччина	58,4
10	Данія	57,7	Німеччина	57,9	Ірландія	58,1
38	Литва	42,3	Болгарія	41,4	Польща	42,0
39	Болгарія	42,2	Польща	40,2	Угорщина	41,7
46	Польща	40,2	Молдова	38,4	Чилі	38,7
50	Катар	39,0	Катар	37,5	<b>Україна</b>	<b>37,6</b>
56	Македонія	38,0	<b>Україна</b>	<b>35,7</b>	Кувейт	36,1
64	<b>Україна</b>	<b>36,5</b>	Грузія	33,9	Маврикій	34,8

\* складено автором підрозділу за даними <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Scrum-метод, 180  
XYZ-аналіз, 53  
ABC-аналіз, 53  
Адміністративної культури, 276  
Бенчмаркінг, 29  
Випереджальний розвиток, 13  
Відмінності між прат і ПАТ в Україні, 89  
Ділова стратегія, 70  
Емерджентність, 51  
Енергетична безпека, 152  
Енергозбереження, 181  
Завдання «МОВ» (Make-or-Buy Problem), «виготовити або придбати», 52  
Загальне управління якістю, 27  
Загальні збори акціонерів, 92  
Заготівельна діяльність, 43  
Заготівля, 44, 45  
Закупівля, 45  
Збалансована система оцінювальних показників, 36  
Інвестиційної культури, 277  
Індекс конкурентоспроможності подорожей та туризму, 269  
Індустрія туризму, 270  
Інноваційний потенціал підприємства, 196  
Інноваційний розвиток промислових підприємств, 186  
Інновація, 192  
Інструменти логістики, 52  
Інтелектуалізація праці, 224  
Інтелектуальний капітал, 224  
Інтелектуальний потенціал, 224  
Інтрапренерство, 105  
Кайдзен, 180  
Компетентність, 65  
Компетенція, 65  
Концепції національної інноваційної системи, 213  
Концепції управління змінами, 36  
Корпоративна культура, 274, 277, 284  
Корпоративна соціальна відповідальність, 296  
Корпоративна стратегія, 70  
Корпоративне волонтерство, 307  
Корпоративне управління, 57  
Корпоративний нагляд, 305  
Культура торгівлі, 275  
Логістика, 48  
Логістична система, 50  
Людським капіталом, 178  
Маркетингові інновації, 178  
Менеджери-гравці, 279  
Метод кластерного аналізу, 53  
Метод повних витрат (повної вартості), 53  
Методи стимулювання інноваційної діяльності, 179  
Механізм фінансування соціальних інновацій, 130

- Моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств, 115
- Наглядова рада, 92
- Наздоганяльний розвиток, 17
- Організаційна культура, 277
- Підприємства, що зростають повільно, 274
- Підприємства, які зростають швидко, 274
- Підходами до управління, 23
- Показник Воронова і Максимова, 256
- Постійне покращення процесів, 27
- Правління, 92
- Принципами компетентності менеджера, 75
- Принципи формування стратегії корпорації, 74
- Проблеми формування корпоративної стратегії, 68
- Процесне корпоративне управління, 25
- Процесно-орієнтований формат організації, 32
- Результативність, 134
- Реінжиніринг бізнес-процесів, 28, 237
- Рейтингу інноваційності, 17
- Ринок торговельного обладнання, 171
- Роудмепінг, 176, 177
- Система «КАНБАН», 52
- Система JIT, 52
- Система корпоративного управління, 72
- Система планів стратегічного управління корпорацією, 81
- Системна модель організації за М. Белським, 21
- Соціальна відповідальність, 296
- Соціальна компетентність, 101
- Соціальне управління, 101
- Соціальні інновації, 125
- Соціальні кампанії, 299
- Соціально-компетентне корпоративне управління, 103
- Спекулятивна культура, 276
- Спеціаліст, 280
- Стейкхолдер, 60
- Стратегічне управління, 71
- Субкультура, 274
- Теорія O і E, 38
- Трикутні нечіткі числа, 253
- Туристичний оператор, 272
- Туристичне підприємство, 273
- Удосконалення бізнес-процесів, 28
- Управління змінами, 31
- Формула Вільсона, 52
- Функціональні стратегії, 70
- Шість сигм, 29

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

- Полінкевич** Оксана  
Миколаївна  
(редактор)  
**Джеджула** В'ячеслав  
Васильович  
**Доктор економічних наук**, професор, професор кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Ковальська** Любов  
Леонідівна  
**Доктор економічних наук**, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Луцького національного університету, м. Луцьк, Україна
- Кузьмін** Олег  
Євгенович  
**Доктор економічних наук**, професор, заслужений працівник народної освіти України, академік Української академії наук, академік Академії підприємництва та менеджменту України, академік Транспортної академії України, академік Академії економічних наук України, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
- Лещук** Віктор  
Пилипович  
**Доктор економічних наук**, професор, директор Луцької філії Тернопільського національного економічного університету, м. Луцьк, Україна
- Ліпич** Любов  
Григорівна  
**Доктор економічних наук**, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Макара** Оксана  
Василівна  
**Доктор економічних наук**, професор, завідувач кафедри фінансів та кредиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

<b>Миколайчук</b> Наталія Сергіївна	<b>Доктор економічних наук</b> , професор, Директор Центру післядипломної освіти Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна
<b>Рудь</b> Надія Терентіївна	<b>Доктор економічних наук</b> , професор, професор кафедри економіки Луцького національного університету, м. Луцьк, Україна
<b>Волинець</b> Ірина Григорівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , ст. викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
<b>Гвоздь</b> Мар'яна Ярославівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , асистент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
<b>Грудзевич</b> Юлія Ігорівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , ст. викладач кафедри фінансів та кредиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
<b>Єпіфанова</b> Ірина Юріївна	<b>Кандидат економічних наук</b> , доцент, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, Україна
<b>Корецький</b> Юрій Михайлович	<b>Кандидат економічних наук</b> , доцент, директор СУАП «Західна Нафтова Група» у формі ТОВ, м. Луцьк, Україна
<b>Кукурудз</b> Оксана Михайлівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , доцент, доцент кафедри фінансів Київського національного торговельно-економічного університету, м. Київ, Україна
<b>Кулинич</b> Мирослава Богданівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
<b>Курій</b> Лілія Олександрівна	<b>Кандидат економічних наук</b> , науковий співробітник Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна

- Мальцева** **Кандидат економічних наук**, старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи  
Вікторія  
Володимирівна Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Луганськ, Україна
- Морохова** **Кандидат економічних наук**, професор, завідувач кафедри маркетингу Луцького національного  
Валентина  
Олександрівна технічного університету, м. Луцьк, Україна
- Сорочак** **Кандидат технічних наук**, доцент, доцент кафе-  
Олег  
Зіновійович дри менеджменту організацій Національного уні-  
верситету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
- Тринчук** **Кандидат економічних наук**, доцент, завідувач  
Віктор  
Вікторович кафедри страхування Інституту післядипломної  
освіти та бізнесу, м. Київ, Україна
- Харун** **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент ка-  
Олена  
Андріївна федри міжнародних економічних відносин Хме-  
льницького національного університету, м. Хме-  
льницький, Україна
- Хілуха** **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент ка-  
Оксана  
Анатоліївна федри економіки, безпеки та інноваційної діяль-  
ності Східноєвропейського національного універ-  
ситету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Ющишина** **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент ка-  
Лариса  
Олексіївна федри економіки, безпеки та інноваційної діяль-  
ності Східноєвропейського національного універ-  
ситету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Ховрак** **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент ка-  
Інна  
Вікторівна федри фінансів і кредиту Кременчуцького націо-  
нального університету імені Михайла Остроград-  
ського, м. Кременчук, Україна
- Родіонова** **Кандидат економічних наук**, науковий співробіт-  
Ірина  
Володимирівна ник Хмельницького національного університету,  
м. Хмельницький, Україна
- Борзаковська** **Аспірантка** кафедри маркетингу Луцького націо-  
Людмила  
Василівна нального технічного університету, м. Луцьк, Україна

<b>Зеленко</b> Оксана Михайлівна	<b>Аспірантка</b> кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
<b>Миколайчук</b> Кирило Миколайович	<b>Аспірант</b> кафедри менеджменту та маркетингу Херсонського національного технічного університету, м. Херсон, Україна
<b>Чешук</b> Віктор Олександрович	<b>Аспірант</b> кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

Наукове видання

**ПРОЦЕСНЕ  
ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНЕ  
УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ**

Монографія

Опубліковано за результатами виконання теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (держ. реєстрація № 0117U002301)

Відповідальний за випуск: О. М. Полінкевич

Друкується в авторській редакції

Художнє оформлення обкладинки: В. М. Полінкевич

Комп'ютерна верстка: Т. М. Клок, Д. О. Мельник, А. В. Розтока,  
І. Білик

Підписано до друку 28.12.2017

Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обсяг 21,39 ум. друк. арк., 21,17 обл.-вид.  
арк. Наклад 300 прим. Зам. № 179. Видавець і виготовлювач –  
Вежа-Друк (м. Луцьк, вул. Винниченка, 14, тел. (0332)29-90-65).  
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.