

УДК 339.330:336.76:658.114
№ держреєстрації 0117U002301
Інв. № _____

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
(СНУ імені Лесі Українки)
43025, м. Луцьк, пр. Волі, 13

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор, проректор з
адміністрування та розвитку
_____ А. В. Цьось
27 грудня 2018 р.

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
«ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
ПРОЦЕСНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ»

(заключний)

Керівник НДР
доктор економічних наук,
професор

О.М. Полінкевич

Рукопис закінчено 20 грудня 2018 р.
Результати роботи розглянуто Вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки від 27 грудня 2018 р. протокол № 16

Луцьк 2018

СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

1. Полінкевич Оксана Миколаївна – керівник НДР, головний науковий співробітник, д.екон.н. професор (реферат, вступ, висновки, підрозділи 1.1, 1.2, 3.1, 4.1, 5.1)
2. Ліпич Любов Григорівна – відповідальний виконавець НДР, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць, д. екон. н., професор (підрозділи 1.2, 1.3)
3. Макара Оксана Василівна – головний науковий співробітник, д.екон. н., професор (підрозділи 1.3, 1.4, 1.4, 5.1)
4. Кузмін Олег Євгенович – головний науковий співробітник, д.екон. н., професор (підрозділи 1.2, 1.3)
5. Лещук Віктор Пилипович – головний науковий співробітник, д. екон. н., професор (підрозділи 3.1, 5.1)
6. Ковальська Любов Леонідівна – головний науковий співробітник, д.екон. н., професор (підрозділ 2.2)
7. Хілуха Оксана Анатоліївна – старший науковий співробітник, к.екон. н., доцент (підрозділи 1.2, 1.3)
8. Харун Олена Андріївна – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділи 2.2, 3.4)
9. Ющишина Лариса Олексіївна – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділи 1.2, 4.2)
10. Тринчук Віктор Вікторович – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділи 3.1, 5.4)
11. Ховрак Інна Вікторівна – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділи 6.1, 6.3)
12. Шматковська Тетяна Олександрівна – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділ 5.1)
13. Шостак Людмила Василівна – старший науковий співробітник, к. екон. н., доцент (підрозділ 3.5)
14. Волинець Ірина Григорівна – науковий співробітник, к.екон. н. (підрозділи 3.3, 6.2)
15. Родіонова Ірина Володимирівна –науковий співробітник, к. екон. н. (підрозділи 2.4, 3.4)
16. Курій Лілія Олександрівна – науковий співробітник, к. екон. н. (підрозділи 3.2, 3.4)
17. Кушнір Мирослава Анатоліївна – науковий співробітник, к.екон. н. (підрозділи 1.2, 1.3)
18. Юдіна Марина Іванівна – науковий співробітник, к.екон. н. (підрозділ 4.3)
19. Мохнюк Анна Миколаївна – науковий співробітник, к. екон. н. (підрозділ 1.2)

20. Климчук Альона Олегівна – старший науковий співробітник, к.екон.н. (підрозділ 3.4)
21. Коцан Лілія Миколаївна – молодший науковий співробітник (підрозділ 3.1)
22. Жигар Наталія Михайлівна – молодший науковий співробітник, к. екон. н. (підрозділ 3.1)
23. Кулинич Мирослава Богданівна – молодший науковий співробітник, к.екон. н., доцент (підрозділ 5.4)
24. Клок Тарас Миколайович – молодший науковий співробітник (підрозділ 1.1)
25. Мельник Дмитро Олександрович – молодший науковий співробітник (підрозділ 1.1)
26. Кучеренко Віталій Вікторович – молодший науковий співробітник (підрозділ 3.1)
27. Розтока Андрій Вячеславович – молодший науковий співробітник (підрозділ 1.1)
28. Голубська Вікторія Олександрівна – молодший науковий співробітник (підрозділ 1.1)
29. Громова (Абдуллаєва) Анастасія Євгенівна – молодший науковий співробітник (підрозділ 5.2)
30. Коваленко Вікторія Вікторівна – молодший науковий співробітник (підрозділ 5.3)
31. Грудзевич Юлія Ігорівна – фахівець 1 категорії (підрозділ 2.3)
32. Чешук Віктор Олександрович – фахівець 1 категорії (підрозділ 1.5)
33. Рубльов Вячеслав Володимирович – фахівець 1 категорії (підрозділ 1.5)
34. Зеленко Оксана Михайлівна – фахівець 1 категорії (підрозділ 1.2)
35. Білик Ірина Ярославівна – фахівець 1 категорії (підрозділ 1.2)
36. Миколайчук Наталія Сергіївна – д.екон.н. професор, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
37. Рудь Надія Терентіївна – д.екон.н. професор, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.2)
38. Гвоздь Мар'яна Ярославівна – к. екон. н., виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.3)
39. Єпіфанова Ірина Юріївна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.4)
40. Корецький Юрій Михайлович – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділи 1.3, 6.2)
41. Кукурудз Оксана Михайлівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
42. Мальцева Вікторія Володимирівна – к. екон. н., виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
43. Морохова Валентина Олександрівна – к. екон. н., професор, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.1)

44. Джеджула В'ячеслав Васильович – д.екон.н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.4)
45. Сорочак Олег Зіновійович – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.3)
46. Борзаковська Людмила Василівна – виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.1)
47. Миколайчук Кирило Миколайович – виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
48. Алякіна Дарина Павлівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.3)
49. Губар Олександра Євгенівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
50. Кайгородова Гульнара Наїлівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.3)
51. Лазановський Петро Петрович – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.4)
52. Мустафіна Альфія Анасівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.3)
53. Пиркова Гузель Харисівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.3)
54. Олійник Людмила Григорівна – к. екон. н., виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.4)
55. Савіна Світлана Сергіївна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.4)
53. Стеців Леся Петрівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 2.4)
54. Турчак Вікторія В'ячеславівна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 5.4)
55. Червона Ольга Юріївна – к. екон. н., доцент, виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
56. Мендель Ніна Василівна – виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.1)
57. Павлова Світлана Володимирівна – к.екон. н., виконавець без оплати, як співавтор спільно опублікованих праць (підрозділ 3.5)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 626 с., 99 табл., 70 рис., 700 джерел.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Об'єктом дослідження є процес формування економічних та соціально-психологічних засад процесного та корпоративного управління підприємствами на засадах інноваційний розвиток. **Предмет дослідження** – теоретико-методичні та практичні положення, методи та моделі інноваційного розвитку підприємств.

Методи дослідження – системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення загальної економічної теорії, сучасні концепції управління науково-технічним розвитком та управління інноваційною діяльністю підприємств, сучасні концепції управління, інноватики, маркетингу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій щодо розробки стратегій та технологій інноваційного розвитку підприємств на засадах процесно-компетентного та корпоративного управління на принципах соціального партнерства

До основних **завдань дослідження** належать:

– обґрунтувати теоретико-методологічні основи процесного, корпоративного та соціально-компетентного управління підприємствами. Зокрема, визначити значення підприємницької системи у випереджальному розвитку економіки країн світу, уточнити сутність поняття «корпоративне управління» на принципах соціального партнерства», визначити основи процесного, процесно-орієнтованого та соціально-компетентного управління підприємствами, розглянути економічну безпеку як ефективну складову соціально-компетентного управління будівельними підприємствами;

– описати сучасні тенденції та реалії інноваційного розвитку підприємницьких систем у формі аналізування тенденцій інноваційного розвитку

підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання, запропонувати методіку діагностування інноваційного потенціалу підприємств та оцінювання інноваційних процесів у регіонах України, здійснити її апробацію, визначити особливості формування інтелектуальної складової та інтрапренерства трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємств, показати вплив факторів на рівень інноваційного розвитку підприємств та джерела його активізації;

– визначити соціально-компетентісну та процесну складові управління інноваційним розвитком підприємств. Зокрема, охарактеризувати роль та значення корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємств і організацій, роль гендерної інтеграції у корпоративній соціальній відповідальності бізнесу, визначити особливості формування витрат та стимулювання персоналу як факторів формування гендерної та соціальної компетенції трудових ресурсів, запропонувати реінжиніринг бізнес-процесів підприємницьких систем, моделі та ефективність корпоративного управління підприємств зв'язку, що є складовою комплексної моделі гармонізації конкурентного середовища мультинаціональних корпорацій;

– розробити технології управління інноваційним розвитком підприємств, які включають маркетингові, виробничі, фінансів, інноваційні технології управління через контролінгові інструменти, механізм ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств;

– запропонувати стратегії інноваційного розвитку підприємств, які включають детальну характеристику стратегій розвитку підприємств з виділенням переваг та недоліків, комплексну систему оцінювання фінансових ресурсів при побудові ефективної фінансової стратегії підприємства через збалансовану систему показників, ризики при управлінні економічною безпекою підприємства в системі стратегічного управління, маркетингові стратегії розвитку бізнесу;

– запропонувати нові форми фінансування інноваційного розвитку підприємств. Зокрема, окреслено особливості прийняття інвестиційних рішень в поведінковій економіці, показано особливості краудтехнологій фінансування

інноваційних проектів в світі та Україні, визначено механізм фінансування соціальних інновацій

Теоретичні положення звіту доведені до рівня конкретних методик та практичних пропозицій, що можуть бути безпосередньо впровадженими на промислових підприємствах для управління інноваційним розвитком підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління. Результати НДР проваджено у навчальний процес Східноєвропейського національного університету імені Лес Українки.

Ключові слова: інноваційний розвиток, соціально-компетентне управління, корпоративне управління, стратегії розвитку підприємств, технології розвитку підприємств, соціальна відповідальність бізнесу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО, КОРПОРАТИВНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	13
1.1 Значення підприємницької системи у випереджальному розвитку економіки країн світу	13
1.2 Теоретико-методологічні основи процесного та процесно-орієнтованого управління підприємствами	21
1.3 Сутність та підходи корпоративного управління підприємствами.....	38
1.4 Особливості соціально-компетентного управління підприємствами	71
1.5 Економічна безпека як ефективна складова соціально-компетентного управління будівельними підприємствами	77
Висновки до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕАЛІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ	89
2.1 Аналізування тенденцій інноваційного розвитку підприємницьких систем на ринку торговельного обладнання	89
2.2 Методика діагностування інноваційного потенціалу підприємств та оцінювання інноваційних процесів у регіонах України	107
2.3 Формування інтелектуальної складової та інтрапренерства трудового потенціалу в умовах інноваційного розвитку підприємств.....	136
2.4 Фактори впливу на рівень інноваційного розвитку підприємств та джерела його активізації	154
Висновки до 2 розділу	176
РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТИСНА ТА ПРОЦЕСНА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	180
3.1 Корпоративна культура та соціальна відповідальність підприємств і організацій.....	180
3.2. Роль гендерної інтеграції у корпоративній соціальній відповідальності бізнесу	227
3.3. Формування витрат та стимулювання персоналу як факторів формування гендерної та соціальної компетенції трудових ресурсів.....	258
3.4. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємницьких систем.....	309
3.5 Моделі та ефективність корпоративного управління підприємств зв'язку .	333
Висновки до розділу 3	349

РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	356
4.1 Характеристика технологій управління інноваційним розвитком підприємств.....	356
4.2 Інноваційні технології управління через контролінгові інструменти	381
4.3 Формування механізму ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.....	389
Висновки до розділу 4	398
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	400
5.1 Переваги та недоліки стратегій розвитку підприємств	400
5.2 Комплексна система оцінювання фінансових ресурсів при побудові ефективної фінансової стратегії підприємства	421
5.3 Ризики при управлінні економічною безпекою підприємства в системі стратегічного управління	433
5.4 Маркетингові стратегії розвитку бізнесу	461
Висновки до розділу 5	495
РОЗДІЛ 6. ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	499
6.1. Прийняття інвестиційних рішень в поведінковій економіці	499
6.2 Розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проектів в світі та Україні.....	507
6.3 Механізм фінансування соціальних інновацій.....	528
Висновки до розділу 6	534
ВИСНОВКИ	536
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	554
ДОДАТКИ.....	624

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 проектів, 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.

Вагомий внесок в дослідження теоретичних та практичних аспектів інноваційного розвитку внесли такі вітчизняні та закордонні вчені, які за сутнісно-змістовою ознакою об'єднано у чотири блоки:

– загальнотеоретичні питання інноваційної діяльності досліджували В. Александрова, Д. Даффі, Дж. Бейлі, А. Власова, С. Гордієнко, В. Гриньов, Н. Кінг, Р. Кімберлі, Н. Краснокутська, Е. Монастирний, П. Микитюк, О. Поліщук, Б. Сенів, Б. Твіст, Е. Уткін, Й. Шумпетер тощо;

– інноваційну діяльність на макрорівні досліджували Ю. Александрова, Г. Андрощук, А. Амоша, П. Беленький, С. Біла, Є. Бойко, Д. Бошня, С. Вовканич, В. Денисюк, Я. Жаліло, О. Коваленко, М. Козоріз, О. Колосов, М. Крупка, О.

Кузьмін, О. Лапко, О. Мельник, І. Павлюк, К. Познанські, Н. Ткачева, Л. Федулова, Р. Яковенко, О. Яшкіна тощо;

– інноваційну діяльність на рівні секторів промисловості та підприємств вивчали І. Балабанов, І. Висоцька, С. Глухова, А. Гречан, Г. Зельтман, С. Ілляшенко, В. Коршунов, Л. Мельник, Н. Мікула, Л. Савчук, Л. Сухомлин, О. Тарасова, В. Терехов, І. Федулова, М. Хучек, М. Чорна, Л. Чумак, Н. Чухрай тощо;

– інноваційні процеси (проекти) були об'єктом досліджень таких науковців як З. Герасимчук, Б. Гінзбург, М. Денисенко, І. Жаріков, В. Іващенко, К. Ковтуненко, Н. Краус, В. Нижник, Ю. Олійник, А. Пересада, О. Полінкевич, Т. Полозова, О. Тивончук, С. Фалько, Р. Фатхутдінов, Н. Шпак, А. Яковлев тощо.

Очевидно, що ці автори досліджували інноваційну діяльність не в строгій відповідності означеним блокам, але і в інших суміжних напрямках. Однак, найбільше напрацювань вони мають саме в цих тематичних блоках.

Засновниками дослідження корпоративного управління є праці А. Белла, М. Блеіра, Дж. Броні, І. Велентжеза, Р. Вишні, Дж. Мінза, А. Харта, А. Шлейфа та інших. Методи аналізування інтересів зацікавлених сторін висвітлено у дослідженнях А. Менделоу, Р. Мітчелла, Г. Саважаю. Формуванню компетентностей персоналу присвячено дослідження Р. Бояцис, А. В. Булгакова, Д. Зиглер, Дж. Равена, С. М. Спенсера, Л. Хьел та ін.

У вищезазначених наукових дослідженнях обгрунтовано основні питання щодо розробки методичних положень аналізування й оцінювання корпоративного управління. Невирішеними залишаються питання щодо розкриття змісту елементів концепції корпоративного управління.

З цих позицій необхідно підкреслити важливе значення науково-прикладних досліджень, спрямованих на розроблення теоретико-концептуальних, методичних і практичних основ формування організаційно-економічного інструментарію забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління. Саме досягненню цієї мети

присвячений даний звіт. Результати досліджень можуть бути впроваджені у практику суб'єктів господарювання на різних рівнях управління, забезпечуючи отримання від використання наукових розробок соціально-еколого-економічного ефекту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНОГО, КОРПОРАТИВНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

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. [67; 319; 365; 366]. 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 [160].

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 %) [160, 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 (складено авторами за [316; 444])

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізованої ІП, млн грн	36 157,7	35 891,6	25 669	23 050,1	23 050,1 ¹
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

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
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
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. ¹ Обрахункові показники авторів

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 (складено автором підрозділу за [590; 670; 671; 445])

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг реалізованої ПП, млн злотих ¹	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, % ¹	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 злота до дол.	3,10	3,01	3,51	3,90	4,18
Нематеріальне виробництво ¹ , млн злотих	289 579,71	296 566,8	618 879,3	515 364,93	660 269,55
Частка нематеріального виробництва ¹ , %	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 продуктові 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 Apator), ринкова вартість на 2016 р. 960,10 млн злотих ¹	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 ¹	1,01	0,62	1,04	0,93	0,43

Примітка. ¹ Обрахункові показники авторів. ... – Дані відсутні

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. [445]. 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
(складено авторами за [650])

Рейтинг	Назва підприємства	Країна	Сфера діяльності	Показник інноваційності, %	Рік заснування
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
5	Alexion Pharmaceuticals	США	Біо-фармацевтична фірма з боротьби з важкими 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

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) [680].

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, компанія 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 Aхе. Компанія Amazon займається продажем не лише своїх товарів, але й інших, виробляє електронну книгу Kindle [650].

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 [562]. 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 [568; 569].

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 [613]. 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 вміннями та кваліфікацією створюють вартість. М. Белські (M. Bielski) запропонував п'яти елементну системну модель підприємства (рис. 1.1).

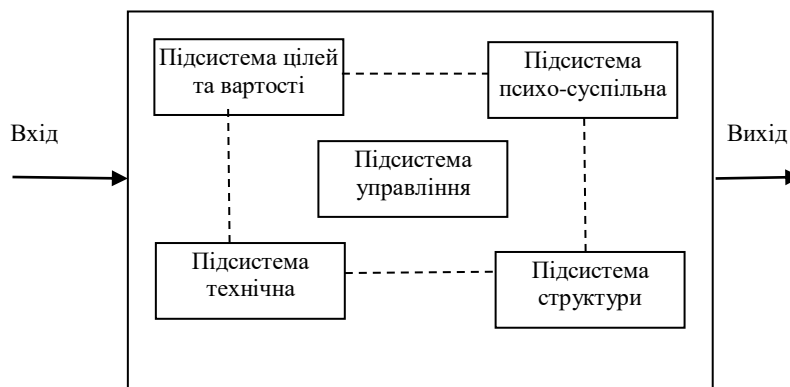


Рисунок 1.1 – Системна модель організації за М. Белським [572]

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;

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

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

4) психо-суспільна 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.

1.2 Теоретико-методологічні основи процесного та процесно-орієнтованого управління підприємствами

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 [191, 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 [128, 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 [128]. 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 [114]. 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. Відповідно до нього формування складових підприємства, а саме: корпоративна культура, організаційна структура, планування та управління відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх змін;

4) проектний – розглядає управління через діяльність, яка спрямована на забезпечення проектів 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 [112].

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 кайдзен (*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 швидку зміну процесів. Також в цьому підході значна увага приділяється застосуванню інформаційних технологій.

Система процесного управління містить [158]:

- 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 [405]. 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 [158].

А. М. Бортнік запропонувала оцінювати ефективність процесного управління через якісні та кількісні характеристики бізнес-процесів за формулою [39, с. 33]:

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

де $I_{E_{\text{бн}}}$ – 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 (сформовано авторами підрозділу за [75])

Переваги	Недоліки
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
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	

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.

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 економними 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» [479].

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 [14; 512], 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 кожну функцію як комплекс однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур» [512, 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» [289, 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 трансакційні витрати [501].

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 [600; 108]

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» [57, 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 [285, с. 105]. Завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків і пришвидшенні обміну інформацією структура відзначається високою гнучкістю і адаптивністю; спостерігається спрощення процедур координації, організації і контролю; з'являється комплексна автоматизація процесу управління [14, 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» [259, 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 [258].

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 [108, 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 [18, 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 [628].

Таблиця 1.6 – Концепції управління змінами [18; 522; 534]

Фактор	Революційні 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
Методичні аспекти	Реорганізацію ключових процесів у відповідності до прийнятої ринкової стратегії. Адаптація організаційних структур і посадових інструкцій. Зміна цінностей (орієнтація на процес,	Структурний і кадровий підхід, зміни поглядів і моделей поведінки працівників, заходи з підвищення кваліфікації працівників

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	вартість, споживачів). Упровадження сучасних інформаційних технологій. Розвиток персоналу, нові методи оплати праці	
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 тріступенева модель К. Левіна «розморожування-рух-заморожування» [254]. Її деталізацію і розширення з трьох до шести етапів отримала модель успішного управління змінами Л. Грейнера [612]. Важливим є проектний підхід до управління змінами, запропонований Р. Баллоком і Д. Баттеном [177]; теорія безперервних змін В. Бріджеса [42]; «вісім кроків» Дж. Коттера [223; 224]; модель узгодження Д. Надлера та М. Ташмена, що водночас є діагностичною моделлю для визначення потреби в змінах, а також оцінки їх масштабів [649]. 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 [570]: 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 навчанню 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» [184].

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 змінам.

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.

1.3 Сутність та підходи корпоративного управління підприємствами

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. 1.7).

Таблиця 1.7 – Сутність поняття «корпоративне управління» (сформовано авторами за [575; 647; 269; 312; 330; 400; 460])

Дослідник	Трактування
А. Кедбері [460]	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 [312]	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. Міллстейн [400]	Сукупність правил, нормативного регулювання та відповідної добровільної практики підприємств для максимізації довгострокових економічних інтересів акціонерів
К. Маєр [269]	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 угоди виникає через відмежування права власності від процесу управління сучасним акціонерним товариством
Дж. Брукс [575]	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 [647]	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) [330]	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

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 [95]. 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 отримання акціонерами дивідендів [137]. І. Івасів стверджує, що корпоративне управління – це система відносин між власниками, органами управління компанією, а також її клієнтами, працівниками, кредиторами, інвесторами, органами влади задля забезпечення добробуту власників та суспільства загалом [157]. 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 [347, 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 [358, 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 [48, 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 [416, 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 [386].

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 [614; 305; 314; 372], 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 визначенні 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.

Архітектоніку 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.



Рисунок 2.1 – Система корпоративного управління та її основні кінцеві продукти у процесі стратегічного управління (розроблено авторами)

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.

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 [382]. 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 [190]. Всі вони є суб'єктами регулювання НКЦПФР (табл. 1.8). За даними таблиці 1.8 можна зробити висновок, що частка акціонерних товариств в Україні у динаміці зменшилася.

Таблиця 1.8 – Частка акціонерних товариств в Україні на початок 2011–2018 років
(складено автором підрозділу за [190])

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

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. 1.9).

Таблиця 1.9 – Відмінності між ПрАТ і ПАТ в Україні (складено автором підрозділу за [59; 104; 384])

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	Щорічно. Члени обираються через кумулятивне голосування.

Продовження табл. 1.9

1	2	3
	голосування або в інший спосіб, передбачений у статуті	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
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

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 [217]. 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 [509]:

- 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. 1.2 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.



Рисунок 1.2 – Структура корпоративного управління підприємством (розроблено автором)

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;

- 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 квартальної 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 [379]:

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 корпоративними 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.

Корпоративне управління – це система організаційно-управлінських відносин між суб'єктами власності та ключовими зацікавленими групами, спрямована на субординацію і гармонізацію їхніх інтересів через комплекс внутрішніх і зовнішніх механізмів, що сприяють досягненню загально корпоративних цілей.

Корпоративна керуюча система впливає на керовану підсистему через системний вплив, а керована підсистема, в свою чергу, має зворотний вплив на керуючу систему

Керуюча система впливає на керовану систему через принципи – вихідні теоретичні положення корпоративного управління; чинники – рушійні сили процесу корпоративного управління; функції – види управлінської діяльності, які формують способи управлінського впливу; методи – способи впливу керуючої системи на керовану; управлінські рішення – формалізовані методи менеджменту, за допомогою яких керуюча система підприємства впливає на керовану (рис. 4.1).

Компетентно-орієнтоване корпоративне управління базується на системному, функціональному, процесному, логічному, структурному, відтворювально-еволюційному, інноваційному, комплексному, глобалізаційному, інтеграційному, маркетинговому, ситуаційному, нормативному, оптимізаційному підходах [570; 573; 618; 644; 662; 675; 19; 96; 261; 305; 314; 359; 372; 454; 511].

З позиції системного підходу компетентно-орієнтоване корпоративне управління є відкритою системою вищого порядку (цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів), яка перебуває в єдності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. На вході до цієї системи споживаються корпоративні ресурси. Результатом ж її роботи є продукти корпоративної діяльності [359; 372; 511].

Прихильники функціонального підходу розглядають компетентно-орієнтоване корпоративне управління як конкретну функцію глобалізаційного лідерства корпорації, що реалізується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) і об'єднуючу керівництво організацією загалом) [662; 675].

Прихильники процесного підходу розглядають компетентно-орієнтоване корпоративне управління як послідовність етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану для досягнення цілей організації [573; 618; 305].

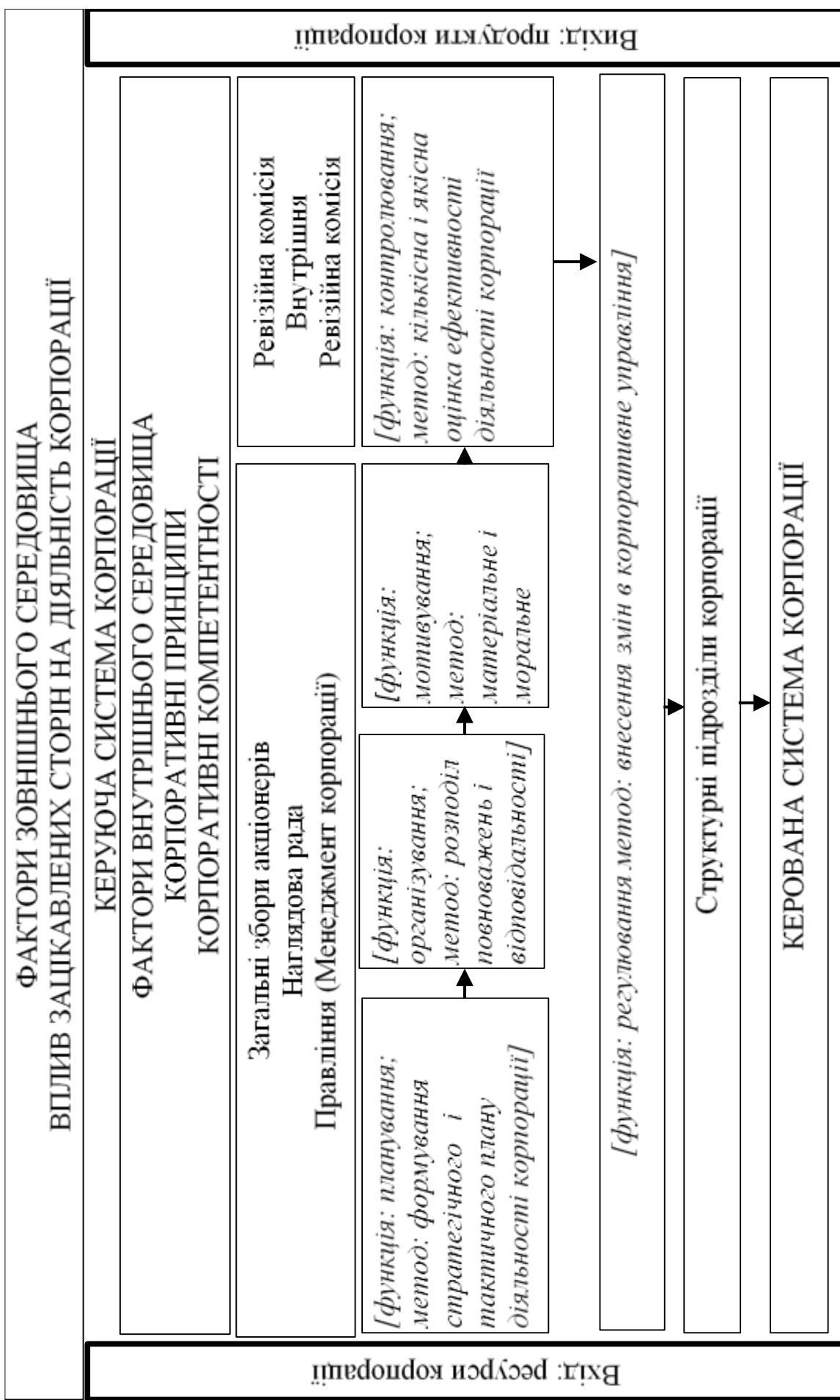


Рисунок 1.3 – Концептуальна модель корпоративного управління (розроблено авторами)

З позиції логічного підходу компетентно-орієнтоване корпоративне управління підприємств здійснюється за принципами діалектичної логіки (об'єктивності, комплексності, історизму) і принципами формальної логіки (неупередженості; виключеного третього; достатності обґрунтування) [644; 662].

В основі структурного підходу покладено значущість і пріоритетність чинників, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності для встановлення раціонального співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів [305; 314; 359].

Відтворювально-еволюційний підхід зорієнтований на постійне оновлення процесу діяльності корпорації для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (в порівнянні з кращим аналогічним об'єктом цього ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту [511]. Інноваційний підхід використовує інноваційні технології, досягнення НТП. Фактори виробництва та інвестиції є засобами науково-обґрунтованої інноваційної діяльності корпорації [618; 662].

Комплексний підхід враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні аспекти корпоративного управління і їхні взаємозв'язки [644; 675]. Дослідження корпорації як одного з елементів глобальної системи міститься в глобалізаційному підході [340; 359; 388].

Прихильники інституційного підходу зосереджують увагу на взаємозв'язках між окремими компонентами системи корпоративного управління, а саме: між рівнями управління по вертикалі і між суб'єктами управління по горизонталі [54; 171; 314; 340; 372; 388; 410; 454]. Вчені, які підтримують маркетинговий підхід, адаптують компетентно-орієнтоване корпоративне управління до потреб споживача [96; 171; 260; 314].

Система вдосконалюється при проведенні маркетингових досліджень, аналізі науково-технічного прогресу в сфері діяльності корпоративного підприємства та завдяки регулюванню інтересів зацікавлених сторін [339; 372]. Ситуаційний підхід зорієнтований на умінні управляти корпорацією в конкретній ситуації, місці і в часі [171; 314; 340]. Нормативний підхід полягає у встановленні

нормативів у результаті дослідження показників формування і розвитку корпорацій [340; 372; 388]. Кількісний підхід корпоративного управління полягає в оцінюванні діяльності корпорації через кількісні методи дослідження операцій, проведення економічно-обґрунтованих розрахунків [314; 339; 410; 454].

Тобто, компетентний підхід є в корпоративному управлінні. Він формує набір конкретних компетентностей у менеджерів корпорації, що забезпечить їхню продуктивність і відповідальність. Отже, система корпоративного управління містить системний, процесний і компетентний підходи.

Система принципів корпоративного управління описана різними авторами. І. Велентаж і Г. Броні формулюють такі десять принципів функціонування системи корпоративного управління, як: відповідальність, збалансованість, своєчасне повідомлення про виявлені відхилення, інтеграція, відповідність керуючої і керованої систем, сталість, комплексність, узгодженість, пропускна спроможність суміжних ланок систем внутрішнього управління, розподіл обов'язків, дотримання положень дозволу і схвалення [171].

Дж. Равен розглядає такі принципи, як: незалежність; об'єктивність; достовірність результатів управління; ефективність і економічність витрат на здійснення аналізу і оцінювання; плановість; системність; безперервність і обґрунтованість результатів аналізу і оцінювання [454].

Л. М. Спенсер розкрив принцип «двох потоків» – поділ системи на функціонування та оцінювання, регламентація системи внутрішнього оцінювання та принцип економічності [511].

Принципи незалежності та об'єктивності є пріоритетними серед принципів організації систем корпоративного управління в компанії. Міжнародні професійні стандарти у корпоративному управлінні виокремлюють незалежність і об'єктивність корпоративного управління, акцентують увагу на тому, що фахівці при виконанні своїх обов'язків мають бути об'єктивними та підзвітними відповідному вищому органу управління. Останнє має бути незалежним від втручання третіх осіб. Фахівці корпоративного управління взаємодіють з радою

директорів, у своїй роботі є неупередженими та уникають будь-яких конфліктів. При негативному впливові факторів на незалежність або об'єктивність, інформація повинна бути розкрита, а чинник, що стимулював такий ефект усунутий в найкоротші терміни.

При формуванні принципів корпоративного управління вважаємо за необхідне розподілити їх на три групи: загальні, специфічні і принципи компетентності менеджера.

До загальних принципів відносять: принцип цілеспрямованості, системності, принципи постійного удосконалення результатів діяльності корпорації ефективності, принцип відповідності та відповідальності (рис. 1.4).

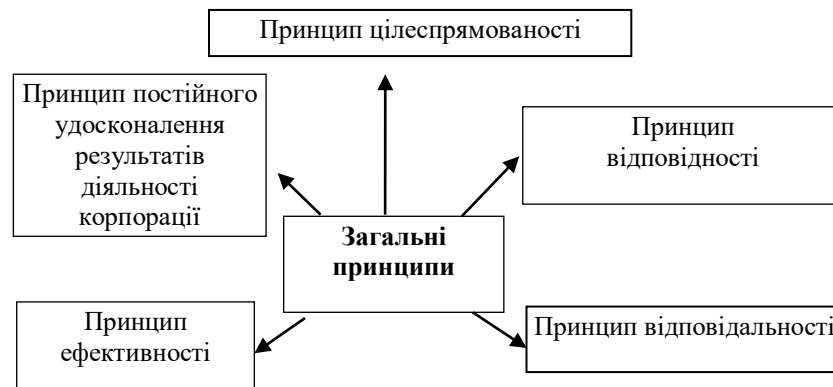


Рисунок 1.4 – Загальні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління [511]

Принцип цілеспрямованості полягає в тому, що мета, яка визначає поведінку системи, завжди задається над системою: об'єкт виступає як система лише щодо своєї мети. Система управління, будучи частиною системи корпоративного управління, відповідає методам управління та сприяти їх оптимізації.

Принцип постійного удосконалення результатів діяльності корпорації полягає у тому, що технологія управління постійно удосконалюється. Тобто, покращується збір інформації, обробка, аналіз, моніторинг результатів перевірки, накопичення бази даних, розширення кола виконуваних завдань і з'являються

нові досконаліші методи. Відповідно до принципу удосконалення система процесу управління модифікується і набуває якісно нових властивостей та змісту.

Принцип ефективності. Він передбачає раціональне співвідношення ефекту (результату) функціонування системи корпоративного управління та витрат на створення і функціонування такої системи. Сприяє максимізації ефективності діяльності через виявлення витрат, а також втраченої вигоди від вкладених коштів на функціонування такої системи. Виявлення втрат і додаткових резервів у діяльності корпорації визначається при аналізі відхилень від критеріїв і показників.

Принцип відповідності полягає в тому, що корпоративна стратегія має відповідати місії, стратегічним цілям розвитку і спиратися на існуючий ресурсний потенціал корпорації.

Принцип відповідальності. Відповідальність менеджменту є важливим фактором, що забезпечує стійкість і, в кінцевому підсумку, 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.

До специфічних принципів належать такі принципи, як: відокремлення управління і контролю, дозволу і схвалення, відповідності керуючої (та що управляє) і керованої (та що підлягає управлінню) системи, регламентації і стандартизації, адекватності і результативності, своєчасного повідомлення про виявлені недоліки і принцип збалансованості сторін корпорації (рис. 1.5).

Принцип відокремлення управління і контролю. Він створює таку організаційну структуру і розробляє функціональні обов'язки працівників, які закріплено регламентами (положення, штатний розпис, правила, стандарти тощо), що розмежовують контрольні і управлінських функції. Надходження інформації від функціональних структурних підрозділів до найвищих управлінських

структур і ради директорів здійснюється двома незалежними потоками: перший – через рівні управління, другий – через аналітиків, які здійснюють функції аналізу і контролю.

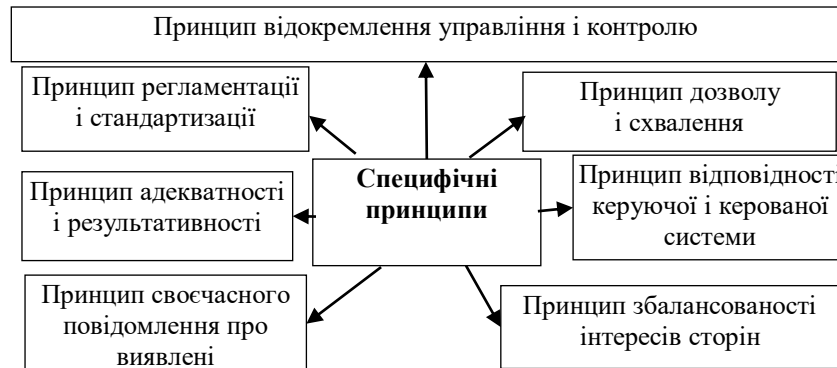


Рисунок 1.5 – Специфічні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління [511]

Принцип дозволу і схвалення. Дозвіл і схвалення бізнес-процесів здійснюються відповідальними особами згідно своїх повноважень. Внутрішньо компетентно-орієнтоване корпоративне управління належить посадовими особами, яким делеговано право підпису окремих документів. У цьому випадку такі фахівці виконують поряд з іншими покладеними на них посадовими обов’язками і контрольні функції.

Принцип відповідності керуючої (та, що управляє) і керованої (та, що підлягає управлінню) системи. Ступінь складності організаційної структури корпорації обумовлює складність системи управління. Вибір системи управління залежить від групи суб’єктів корпоративних відносин, форми їхньої участі, інтересів, концентрації власності і їхньої частки.

Принцип регламентації і стандартизації. Процеси і процедури корпоративного управління регламентовано та стандартизовано. Компетентно-орієнтоване корпоративне управління здійснюється через встановлення і застосування правил задля упорядкування діяльності у певних сферах на користь і за участю всіх зацікавлених сторін. Зокрема, для досягнення загальної

оптимальної економії при дотриманні функціональних умов і цілей корпоративного управління.

Принцип адекватності і результативності. Досягнення мети згідно отриманого результату та поставлених цілей. Ключовим питанням корпорації є формування адекватних методів вимірювання результативності управління, які чітко визначають ступінь реалізації інтересів учасників корпорації, досягнення цілей і завдань корпоративної стратегії, а також ставити конкретні завдання перед менеджментом, контролювати їхню реалізацію, пов'язуючи результати з системою мотивації. Результативність діяльності органів управління інтегрованих корпоративних організацій трансформується в систему конкретних показників.

Принцип оперативності та своєчасності повідомлення про виявлені відхилення. Інформація про виявлені відхилення доводиться до уповноважених осіб для прийняття відповідних рішень у визначені терміни. Повідомлення про виявлені відхилення аналізуються радою директорів або підрозділом, який ініціює рішення, що направлено на підвищення ефективності корпоративного управління.

Принцип збалансованості інтересів сторін корпорації. Компетентно-орієнтоване корпоративне управління балансує та враховує інтереси як мажоритарних, так і міноритарних акціонерів, менеджменту корпорації, її інвесторів, постачальників та споживачів. Від збалансованості залежить стійкість і ефективність стратегії загалом.

Принципами, що формують компетентність менеджера є: чесність, об'єктивність, незалежність, професійна обізнаність, належна ретельність, конфіденційність і професійна поведінка (рис. 1.6).

Принцип чесності. Менеджер відкритий у всіх професійних і ділових взаєминах для встановлення довгострокових взаємин із зацікавленими сторонами, основним елементом яких буде довіра. Принцип незалежності. Менеджер є незалежним від стороннього впливу, управління здійснюється об'єктивно і неупереджено. Відзначимо, що поняття незалежності є поняттям організаційного характеру, тобто, в першу чергу, визначається рівнем підпорядкованості

підрозділів в корпорації. Наприклад, ревізійна комісія, як структурний підрозділ, створюється незалежною від менеджменту корпорації, якщо є у прямому підпорядкуванні загальних зборів акціонерів.

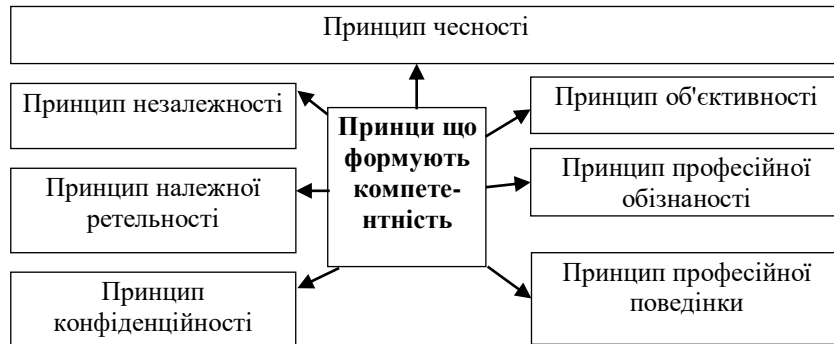


Рисунок 1.6 – Принципи, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного управління [511]

Принцип об'єктивності. Менеджер не може бути упередженим або впливати на об'єктивність своїх професійних суджень. Такий принцип є наслідком незалежності.

Проведення управління і аналізу здійснюється згідно достовірної інформації, нормативно-правових актів, стандартів і методів отримання висновків. Менеджери є об'єктивними в своїх висновках. Це можливо тільки в тому випадку, коли вони виконують свої функції без втручання в їхню діяльність. Цей принцип також вимагає, щоб служба внутрішнього аналізу не брала участь у фінансово-господарських операціях корпорації, оскільки відповідальність за діяльність, впливатиме на незалежність оцінки.

Принцип професійної обізнаності. Менеджер зобов'язаний підтримувати свою кваліфікацію, знання та навички на високому рівні, завдяки чому виконуватиме функції з урахуванням сучасних досягнень науки і практики у цій сфері, законодавства та нормативно-правових актів. Менеджер діє згідно кодексу корпоративного управління та нормативно-правових документів, що регулюють його діяльність.

Принцип конфіденційності. Менеджер забезпечує дотримання конфіденційності інформації, отриманої через свою професійну діяльність, не розкриває інформацію третім особам, крім тих випадків, коли він має зобов'язаний її розкрити.

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

Розглянемо фактори, компетентно-орієнтованого корпоративного управління. Фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори непрямой дії (такі, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми і взаємовідносини), а саме: інвестиційний клімат, розвиток фондового ринку, розвиток товарного ринку, нормативно-правове регулювання корпоративних відносин тощо [396, с. 66–67] і фактори прямої дії, що безпосередньо впливають на діяльність корпорації і залежать від результатів її діяльності): споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори.

Внутрішніми факторами (чинниками внутрішнього середовища) є: цілі, завдання, структура, технологія, ресурси. Характеристика факторів внутрішнього середовища, а також їхній вплив на корпоративне управління подано в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Вплив факторів внутрішнього середовища на корпоративне управління [54; 511]

Фактор внутрішнього середовища	Сутнісне наповнення	Вплив фактору на компетентно-орієнтоване корпоративне управління
1	2	3
Цілі	Те, до чого прагнуть, чого намагаються досягнути	Основною метою діяльності корпорації є глобалізаційне лідерство, яке досягається завдяки постановці і досягненню цілей і завдань корпорації. Цілі нижчого порядку допомагають реалізувати цілі вищого
Завдання	Заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг робіт	До завдань корпоративного управління відносять: створення; обробку, розподіл, використання продукту корпоративного

Продовження табл. 1.10

1	2	3
		управління. Якщо цілі і завдання корпоративного управління є економічно обґрунтованими, визначеними, то вони сприятимуть розвитку корпорації і навпаки, цілі які неможливо досягти через нестачу часу, інформації, знань або інших ресурсів, є причиною деструктивної діяльності корпорації
Структура	Сукупність лінійних, функціональних, проектних структур, що формують механізм управління корпорацією	Структура корпоративного управління складається з центрального апарату управління (Рада директорів і Правління), а також апарату управління, який включає різні підрозділи підприємства залежно від видів діяльності, проектів, які корпорація реалізує тощо
Технологія	Сукупність знань, відомостей про послідовність окремих процесів у процесі операційної, фінансової, інтелектуальної діяльності підприємства	У сучасних умовах розвитку корпорації відрізняються високою гнучкістю і динамічністю методів управління, що забезпечують і регулюють діяльність зацікавлених сторін, а також визначають способи корпоративного інформаційного забезпечення та регулюють інформаційне забезпечення корпорації із зовнішнім середовищем
Ресурси	Запаси чого-небудь, які можуть бути використані в разі виникнення у них такої потреби	До ресурсів відносимо все, чим володіє корпорація, в тому числі: трудові, фінансові та матеріально-технічні ресурси, а також час (тривалість, терміни, обмеження), інформація, знання. Якщо забезпечити їхнє оптимальне використання, то це сприятиме досягненню кінцевої мети корпорації згідно запланованих показників

Отже, фактори впливу на компетентно-орієнтоване корпоративне управління поділяється на чинники прямої та непрямой дії.

Корпоративне управління формується під постійним впливом зацікавлених сторін внутрішнього і зовнішнього середовища: інвестори, постачальники, споживачі, конкуренти, мажоритарні акціонери, міноритарні акціонери, ревізійна

комісія, внутрішня ревізійна комісія, правління (менеджмент корпорації), працівники (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Вплив зацікавлених осіб на корпорацію [511]

Зацікавлені сторони	Головний інтерес у корпорації	Вплив на діяльність корпорації
1	2	3
Мажоритарні акціонери – власники акцій; члени акціонерного товариства, які володіють більш ніж 10% акцій товариства	Зростання прибутку, зростання ринкової вартості акцій, збільшення величини дивідендів, сталий розвиток корпорації	Участь у виборах ради директорів, непряме управління корпорацією, отримання докладної інформації про правління (менеджменті корпорації)
Міноритарні акціонери – власники акцій; члени акціонерного товариства, які володіють менш ніж 10 % акцій товариства	Зростання прибутку, зростання ринкової вартості акцій, дивідендів	Участь у виборах ради директорів, отримання докладної інформації про правління (менеджменті корпорації)
Правління (менеджмент корпорації) – структурний орган корпорації, який здійснює оперативне і стратегічне управління персоналом корпорації	Зростання заробітної плати, ринкової вартості акцій, задоволення від роботи, підвищення ділової репутації	Управління корпорацією, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Ревізійна комісія – виборний контролюючий орган управління акціонерним товариством, що здійснював перевірку стратегічних результатів фінансово-господарської діяльності товариства	Зростання заробітної плати, підтримка ділової репутації	Аналіз і контроль за діяльністю корпорації, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Внутрішня ревізійна комісія – виборний контролюючий орган управління акціонерним товариством, що здійснює перевірку поточних результатів фінансово-господарської діяльності товариства	Зростання заробітної плати, підтримка ділової репутації	Контроль окремих підрозділів корпорації, отримання докладної інформації про діяльність корпорації
Персонал – наймані працівники, які беруть участь в трудовому процесі діяльності корпорації, працюють за певною	Зростання заробітної плати, забезпечення дотримання умов трудового договору,	Дотримання стандартів якості продукту та обслуговування.

Продовження табл. 1.11

1	2	3
спеціальністю, мають повноваження і несуть відповідальність за результатами діяльності	задоволеність роботою	
Інвестори – особи, організації або держава, які вкладають інвестиції в корпорацію	Своєчасна виплата відсотків за кредит, підтримання кредитного рейтингу	Дотримання обов'язкових умов виконання кредитної угоди
Постачальники – особи, установи, організації або держава, які постачають ресурси	Укладання довгострокових контрактів, своєчасний розрахунок за ресурси, зростання закупівель	Зростання (зниження) цін на ресурси, формування якості сировини, матеріалів
Споживачі – особи або організації, що використовують, споживають певну продукцію і / або користуються певними послугами	Зростання якості, створення оптимального співвідношення ціни і якості, забезпечення доступності продукту	Зростання якості, зростання (зниження) цін на продукти корпорації, створення громадської думки
Конкуренти – юридичні особи (підприємства, установи організації), розширення обсягів діяльності яких призводить до зменшення ринкової частки корпорації	Зниження якості, створення несприятливого співвідношення ціни і якості	Зростання якості, створення оптимального співвідношення ціни і якості, зниження доходу
Суспільство – сукупність людей, об'єднаних певними відносинами, що зумовлені способом виробництва матеріальних благ	Збереження робочих місць, соціальний та екологічний ефект від діяльності корпорації	Створення громадської думки, захист навколишнього середовища
Уряд – вищий виконавчий і розпорядчий орган державної влади, який здійснює управління державою	Легальна діяльність, податкові надходження, збереження робочих місць	Регулювання оподаткування, дотації

Різна сила інтересу і влади в корпорації є причиною виникнення суперечностей між зацікавленими сторонами. Для мінімізації напруги використовують метод ведення корпоративних переговорів.

Корпоративні переговори це комунікативні, різноспрямовані, багатовимірні механізми зв'язку між зацікавленими особами для поліпшення формування і

інтеграції стратегічних напрямів діяльності корпорації. Механізм ведення ефективних корпоративних переговорів, повинен включати чіткий виклад проблеми і його розуміння усіма учасниками переговорів.

Корпоративні переговори слід використовувати для створення відкритих каналів нефільтрованої інформації між менеджерами, акціонерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Такі переговори допоможуть зрозуміти стратегічні напрями діяльності корпорації і одночасно дозволять отримати розуміння про можливості розвитку корпорації.

У корпоративних переговорах зацікавлених сторін відносини між компанією та зацікавленими особами переходять від протистояння і конкуренції до консультування та співпраці. Формування довіри до корпорації і залучення до справ корпорації є наслідком ведення вдалих корпоративних переговорів.

У табл. 1.12 подано відмінності між проведенням дебатів із зацікавленими сторонами і залучення їх до діалогу. Ефективність стратегії є вищою через підвищення розуміння потреб зацікавлених сторін та проблем корпорації. Проведення корпоративних переговорів вплине на корпоративну репутацію і, в кінцевому підсумку, сприятиме досягненню цілей корпорації, підвищенню ефективності управління діяльністю корпорацією, росту продуктивності праці.

Таблиця 1.12 – Порівняння дебатів зацікавлених сторін з діалогом із зацікавленими сторонами [511]

Дебати зацікавлених сторін	Діалог зацікавлених сторін
1	2
Тип взаємин між сторонами	
Конкуренція з однієї сторони – переможець, а з іншої – той, хто програв	Співпраця, де всі переможці
Характер взаємин між сторонами	
Замкнені відносини, що захищають власну позицію	Сторони відкриті у висловленні власної позиції і прислуховуються до думки інших учасників
Бачення учасників переговорів	
Інша сторона є загрозою або засобом отримання особистої вигоди	Інший учасник є новою можливістю у співпраці з яким буде отримано взаємні вигоди
Позиціонування зацікавленої особи в переговорах	
Сторони показують лише позитивні	Сторони показують позитивні сторони співпраці,

Продовження табл. 1.12

1	2
сторони співпраці	проте вказують на те, що є наслідком неузгодженості
Тип впливу на зацікавлену особу	
Протидія, войовничий і деструктивний вплив, через що слабкості та / або беззаконня одного показують негативні риси іншого	Конструктивне, взаєморозуміння і повага. Сторони шукають спільне бачення, працюють над неузгодженостями
Відношення до результатів діяльності корпорації	
Зберігання і утримування отриманого ресурсу	Подальше вкладання у корпорацію отриманого ресурсу задля примноження благ
Відношення до корпоративних повноважень	
Повноваження незалежні від інтересів зацікавлених сторін корпорації	Повноваження спираються на співпрацю з усіма зацікавленими особами корпорації
Відношення до корпоративної відповідальності	
Кожен учасник визначає свої обов'язки	Кожен учасник визначає свої обов'язки, а також загальні обов'язки, які виконуються всіма учасниками

Корпорації, де проведено ефективні корпоративні переговори, є соціально відповідальними, інноваційними, на відміну від тих, де такого діалогу не відбулося.

Отже, складовими системи корпоративного управління є підходи, принципи, фактори та інтереси, що визначають особливості формування та розвитку корпорації. Корпоративне управління проводиться через функції, методи і управлінські рішення. Взаємодія із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища характеризується формуванням компетентностей менеджерів корпорації та регулювання інтересів зацікавлених сторін через ефективне ведення корпоративних переговорів.

1.4 Особливості соціально-компетентного управління підприємствами

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 [438].

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 [496].

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 проектах і продуктивно виконувати певні соціальні ролі [518].

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 проектах, 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 [25]:

- 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 [272].

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 [420].

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 зорієнтують 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.

Великий тлумачний словник української мови визначає категорію компетентний як, той що має достатні знання в якій-небудь сфері, який з чим-небудь добре обізнаний, тямущий, кваліфікований [54]. Для ефективного корпоративного управління визначають, якими якостями повинні володіти менеджери для забезпечення реалізації довгострокових, і короткострокових цілей корпорації.

За попередніми дослідженнями сформулюємо інтегральне визначення поняття компетентності як соціально-трудової характеристики сукупності знань, умінь, навичок і професійно-важливих якостей і мотиваційних характеристик працівника, які необхідні для успішного виконання роботи, відповідають вимогам посади стратегічним цілям організації. Компетентність є характеристикою потенційної якості, що дозволяє описати практично всі елементи готовності

персоналу до ефективної праці в заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі.

Слід зазначити, що компетентності притаманні такі структурні властивості: 1) динамічність, оскільки вона постійно змінюється (зі зміною вимог до успішної діяльності); 2) орієнтованість на майбутнє (проявляються в можливості для особистості проектувати свій професійний розвиток, спираючись на індивідуальні здібності відповідно до вимог на перспективу; 3) діяльнісний характер сукупних умінь в інтеграції з вміннями і знаннями в конкретних сферах і робочих ситуаціях; 4) альтернативність, яку можна виразити через вміння здійснювати індивідуальний вибір, спираючись на адекватну самооцінку і виходячи з визначених умов і конкретної ситуації; 5) зв'язок з мотивацією та безперервна самоосвіта.

У результаті огляду літературних джерел та узагальнення матеріалів Болонського процесу можемо виділити такі типи компетентностей:

1. Професійні (фахові) компетентності характерні певній групі посад. Поняття «професійна компетентність» фахівця в сучасній літературі дослідники трактують як: відповідність вимогам певної професії, спеціальності, стандартам кваліфікації, посаді та виконанню професійних функцій, єдність теоретичної та практичної підготовки фахівця [96, с. 19]; розвинуте професійне мислення; знання, вміння та здібності, необхідні для адаптації, продуктивної діяльності у різних професійних співтовариствах [314, с. 43]. Поняття «фахівець» Великий тлумачний словник української мови трактує як той, хто досконало володіє якимсь фахом, має високу кваліфікацію, глибокі знання у певній галузі науки, техніки, мистецтва тощо.

2. Базові (ключові) компетентності необхідні при перебуванні на кожній посаді. Вони визначаються виходячи із корпоративних цінностей організації, зафіксованих у корпоративній нормативній документації (корпоративна стратегія, корпоративний кодекс організації тощо), а також відповідно до Рекомендацій

Європарламенту і Ради Європи «Про ключові компетенції навчання упродовж життя» [314].

3. Управлінські компетентності, необхідні управлінському персоналу для успішної реалізації бізнес-цілей. Вони розробляються для працівників, які є керівниками усіх ланок управління. Т. Момот визначає управлінську компетентність як правильність у постановці цілей корпорації, які необхідно досягнути і у поведінці, яку потрібно освоїти для реалізації таких цілей [305].

С. Відет (S. Whiddett) та С. Холіфорд (S. Hollyford) визначають управлінські компетенції як типи поведінки, які дозволяють демонструвати ефективну продуктивність у виконанні завдання через діяльність корпорацій [662].

1.5 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 % [337]. 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 унеможливорює неплатоспроможність. Економічна безпека будівельного підприємства є гарантом стійкості, самокерованості та цілісності [363].

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. 1.13).

Таблиця 1.13 – Класифікація загроз економічної безпеки будівельних підприємств за джерелом виникнення (узагальнено авторами за [5; 156; 307; 363; 395; 554])

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

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 [307].

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 [554].

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, відсортовуючи 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 будівництва.

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, фондівіддача, 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.

Висновки до розділу 1

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 перепроєктуванні та організаційному розвитку.

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

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 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕАЛІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СИСТЕМ

2.1 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 [222; 442; 485], 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 сучасних 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 імпорتنих 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 ритейлу 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 імпорتنих комплектуючих продукцією вітчизняних виробників. Разом із цим спостерігалось поступове витіснення імпорتنих 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 роздрібною 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 [609].

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. 2.1. 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 торговельних 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 торговельних меблів, було використано основну вісь діаграми.

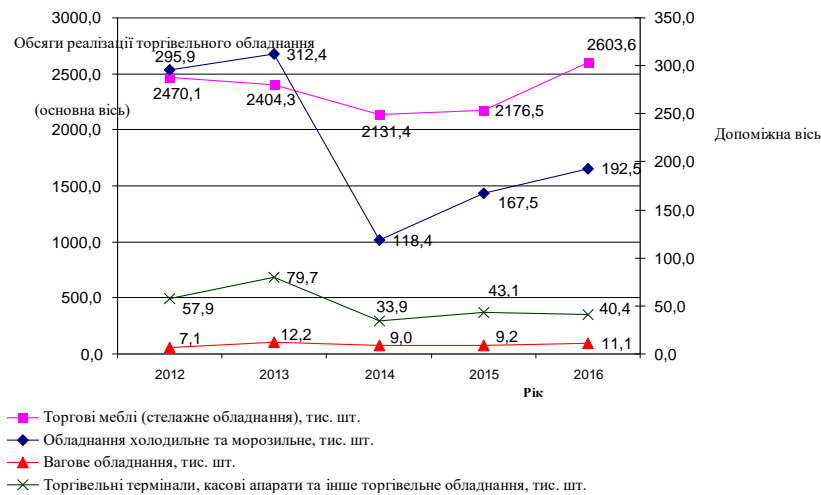


Рисунок 2.1 – Динаміка реалізації торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 роках (побудовано авторами за [337])

Аналізуючи дані, подані на рис. 2.1, 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 поживленням 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 торгові 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 імпортним. 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. 2.2.

Порівнюючи рис. 2.1 та рис. 2.2, 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.

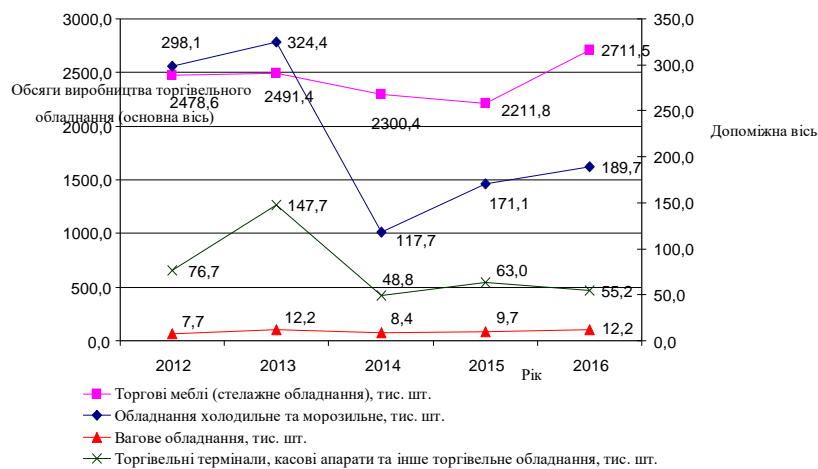


Рисунок 2.2– Динаміка виробництва торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 роках (побудовано авторами за [337])

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. 2.1.

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. 2.2). 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 2.1 – Розрахунок середньостатистичних цін на основні види торговельного обладнання в Україні у 2016 році (розраховано авторами за [337])

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
Торговельні термінали, касові апарати та інше торговельне обладнання	338 603,3	40 434	8 374

Таблиця 2.2 – Динаміка цін на торговельне обладнання у 2012–2016 роках (розраховано авторами за [337])

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
Торговельні термінали, касові апарати та інше торговельне обладнання	3 745	2 674	4 241	7 142	8 374

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. 2.3).

Динаміку виробництва стелажного торговельного обладнання відповідно до номенклатури продукції промисловості (НПП) в Україні показано у табл. 2.3.

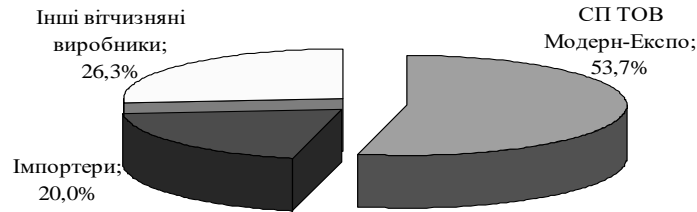


Рисунок 2.3 – Структура ринку стелажного торговельного обладнання в Україні у 2016 році (побудовано авторами за [337; даних СП ТОВ Модерн-Експо])

Таблиця 2.3 – Виробництво торгових меблів в Україні у 2012–2016 роках (сформовано авторами за [337])

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

Динаміку виробництва холодильного обладнання в Україні у 2012–2016 рр. характеризує табл. 2.4. 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 «Технохолод», НВП «Інсолар», ТОВ «КАМП», компанії «Новий Проект», «Острів», «Центрохолод», ПАТ «РЕФМА», ТОВ «ЮТАМ» тощо. Сьогодні на українському ринку холодильного устаткування представлено близько півсотні брендів. Серед них експерти виділяють Frigabohn, Linde, Tegometall (Німеччина), Norge, Porkka, Skycold (Фінляндія), Arneg, Costan, Evrocrior, Framac Detroi, Pastorfrigor, Tecfrigo (Італія), Kohka (Іспанія), Pastorcalt (Словаччина), Derby (Данія), Snaige (Литва) Cold, JBG, Juka, Igloo, Mawi (Польща), «Айсберг», «РОСС», «Технохолод» (Україна), Diktosh, Tesco (Туреччина) «Протік» (Росія) тощо.

Таблиця 2.4 – Виробництво холодильного обладнання в Україні
у 2012–2016 роках (сформовано авторами за [337])

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 меблевi з холодильною установкою або випарником, шт	6 132	6 183	6 200	1 953	1 925
28.25.13.90. Обладнання холодильне та морозильне iнше, шт	173 000	229 701	20 600	83 523	102 709
Всього, шт	298 094	324 430	117 650	171 070	189 742

Обсяг виробництва електронного та iншого торговельного обладнання в Україні у 2012–2016 рр. наведено в табл. 2.5. Динаміку виробництва вагового торговельного обладнання в Україні характеризує табл. 2.6.

Таблиця 2.5 – Динаміка виробництва електронного, фасувально-пакувального та iншого торговельного обладнання в Україні (сформовано авторами за [337])

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, контрольно-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 iншого обладнання, шт.	76 720	147 694	48 814	63 027	55 198

Не менш важливим напрямком аналізу ринку торговельного обладнання України є дослідження експорту, імпорту та торговельного балансу цього ринку. Проаналізувавши статистичні дані [337], 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 2.6 – Виробництво вагового обладнання в Україні у 2012–2016 роках
(сформовано авторами за [337])

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

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. 5.4). Для зручності побудови дані щодо імпорту торговельного обладнання візьмемо з від’ємними значеннями.

Як видно з рис. 2.4, 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.

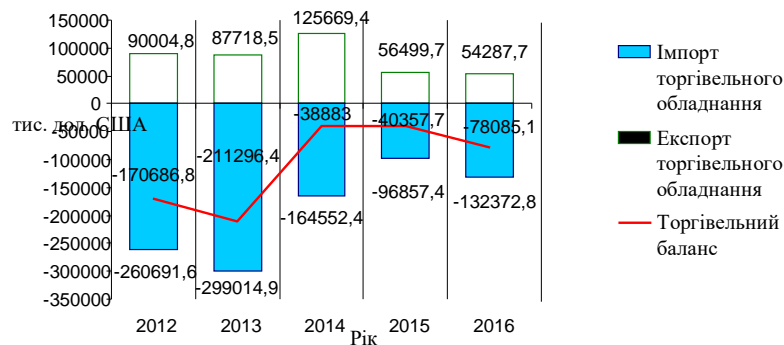


Рисунок 2.4 – Торговельний баланс сектору торговельного обладнання України (побудовано авторами за 337])

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 (Z).

$$M = B + IM - EX - Z \quad (2.1)$$

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. 2.7.

Таблиця 2.7 – Обрахунок місткості ринку торговельного обладнання у 2012–2016 роках (розраховано авторами за [341; 337])

Показник	Рік				
	2012	2013	2014	2015	2016
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
Середньорічний курс за даними НБУ, грн/дол	7,99	7,99	11,89	21,84	25,55
Місткість ринку холодильного обладнання, млн грн	2 306,1	2 601,1	862,7	1845,4	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
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

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. 2.5). 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 прогнозної 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 досліджуваний 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 9 085,4 млн грн, відповідно, розраховані на основі середнього показника темпу приросту ринку.

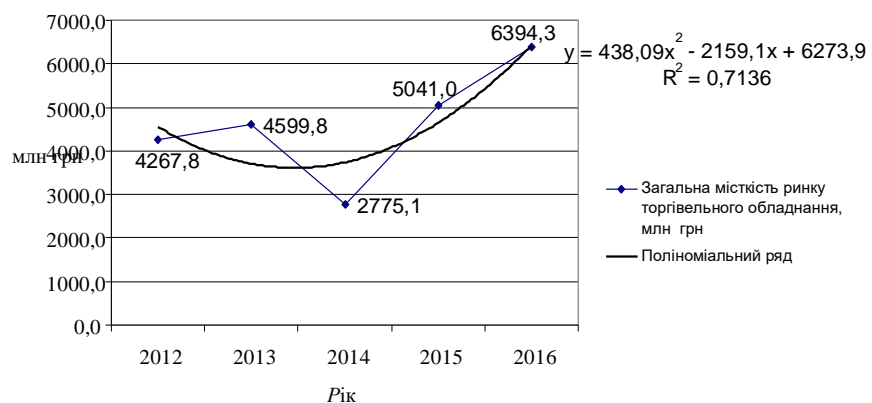


Рисунок 2.5 – Визначення тенденції розвитку місткості ринку торговельного обладнання (побудовано авторами за [337])

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. 2.8).

Таблиця 2.8 – Визначення експортної орієнтації та імпоротної залежності ринку торговельного обладнання у 2012–2016 роках (розраховано авторами за [337])

Показник	Частка в загальному обсязі ринку, %				
	2012	2013	2014	2015	2016
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
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

Як видно з табл. 2.8, 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 стелажному 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 стелажного 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 стелажного 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-пакувального 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 торгівельних 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 [49].

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 CO₂, тобто вуглекислого газу. Це пов'язано з тим, що гідрофлуоровуглець є потужним парниковим газом із потенціалом глобального потепління (ПГП), який у сотні та тисячі разів перевищує ПГП 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 виросли ще більше. За словами експертів, імпортне 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 роздрібною мережевою торгівлі. На ринку буде домінувати національний товаровиробник. Окрім цього, при зростанні конкуренції між мережевими операторами на ринку роздрібною торгівлі будуть впроваджуватись інноваційні рішення для збільшення кількості покупок.

2.2 Методика діагностування інноваційного потенціалу підприємств та оцінювання інноваційних процесів у регіонах України

У ринкових умовах ефективне 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») [54].

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 [50, 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 [221, 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 [458].

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 [165].

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) [551].

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 [551, 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 [166].

Ю. Бажал стверджує, що інновація як економічна категорія – це нова функція виробництва; це зміна технології виробництва; стрибок від старої виробничої функції до нової [22, с. 13].

Друга група авторів (Б. Твісс, А. Пересада, Д. Джоббер, Ла Герре, Ю. Яковець, В. Хіппель, 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 [463, 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 [355, с. 8].

Д. Джоббер наводить таке визначення інновації – це комерціалізація винаходу завдяки його виведенню на ринок [121, с. 13].

Ла Герре, який визначає інновацію як будь-яку зміну у внутрішній структурі господарського організму [164].

Ю. Яковець, В. Хіпсель, Х. Рігс вважають, що інновація – це процес застосування нових технологій, виробів. Ці науковці обмежують сферу інновації науково-технічними, технологічними питаннями [458].

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 [421, с. 7].

О. Лапко визначає інновацію як «інноваційний процес», інноваціювання, 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 [252, 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 спричиняють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування [320, 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 [458].

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» [458].

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 [58, 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 2.9.

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 2.9 – Варіанти визначення поняття «інноваційний потенціал» підприємства (складено автором за [24; 58; 202; 483; 488])

Автор	Поняття «інноваційний потенціал»
І. Т. Балабанов [24]	Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення
В. А. Верба, І. В. Новиков [58]	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. Рєпіна, О. І. Олексюк [483]	Сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття й упровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та інноваційного оновлення
Л. І. Федулова [488]	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 [202]	Містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів

Методика аналізування та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства включає [415; 486]:

- 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 квартальне) 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 [415; 486]:

1. Узагальнююча оцінка рівня інноваційного потенціалу:

$$IP = \frac{АП}{B}, \quad (2.2)$$

де IP – інноваційний рівень розвитку суб'єкта господарювання; $АП$ – приріст прибутку; B – витрати на виробництво.

2. Коефіцієнт наукомісткості виробництва (K_n):

$$K_n = \frac{B_n}{B_3}, \quad (2.3)$$

де B_n – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку); B_3 – загальна сума витрат виробництва.

3. Коефіцієнт виконання власних розробок ($K_{влр}$):

$$K_{влр} = \frac{N_{влр}}{N_{зр}}, \quad (2.4)$$

де $N_{влр}$ – кількість впроваджених власних розробок; $N_{зр}$ – загальна кількість розробок.

4. Коефіцієнт використання придбаних розробок ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{N_{влр}}{N_{зпр}}, \quad (2.5)$$

де $N_{влр}$ – кількість впроваджених придбаних розробок; $N_{зпр}$ – загальна кількість придбаних розробок.

5. Коефіцієнт співвідношення власних та придбаних розробок ($K_{сн}$):

$$K_{сн} = \frac{N_{влр}}{N_{влр}}. \quad (2.6)$$

За цим показником можна зробити висновок про темпи здійснення досліджень на підприємстві. При цьому передбачено оцінювати рівень активності в інноваційній діяльності за шкалою: $K_{cn} < 1$ – низький рівень інноваційної активності, K_{cn} близький до 1 – середній, $K_{cn} > 1$ – високий рівень.

6. Коефіцієнт оновлення продукції ($K_{он.пр}$):

$$K_{он.пр} = \frac{Q_n}{Q_{заг}}, \quad (2.7)$$

де Q_n – обсяг випуску нової продукції; $Q_{заг}$ – загальний обсяг випуску продукції.

7. Коефіцієнт оновлення технології ($K_{онтп}$):

$$K_{онтп} = \frac{N_{вмп}}{N_{змп}}, \quad (2.8)$$

де $N_{вмп}$ – кількість впроваджених нових технологічних процесів; $N_{змп}$ – загальна кількість технологічних процесів.

8. Частка конкурентоздатної продукції підприємства ($\Pi_{ксп}$):

$$\Pi_{ксп} = \frac{(O_{заг} - O_{скл})}{O_{заг} \cdot 100\%}, \quad (2.9)$$

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 ($K_{ер}$):

$$K_{ер} = \frac{ТО}{ВО}, \quad (2.10)$$

$K_{ер}$ – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності; $ТО$ – виручка від реалізації (без ПДВ); $ВО$ – витрати обігу.

2. Частка витрат на управління ($K_{вп}$):

$$K_{вп} = \frac{B_{вп}}{ВО}, \quad (2.11)$$

K_{ay} – частка витрат на управління; B_{ay} – адміністративні витрати (витрати на управління).

3. Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих (K_3):

$$K_3 = \frac{Ч_{\text{ay}}}{Ч_{\text{сер}}}, \quad (2.12)$$

K_3 – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; $Ч_{\text{ay}}$ – кількість управлінського персоналу; $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства.

4. Рентабельність використання персоналу ($P_{\text{пер}}$):

$$P_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{Ч_{\text{сер}}}, \quad (2.13)$$

де $P_{\text{пер}}$ – рентабельність персоналу.

5. Ефективність управління (E_y):

$$E_y = \frac{P_y}{Ч_{\text{ay}}}, \quad (2.14)$$

де P_y – результат управління (прибуток підприємства); $Ч_{\text{ay}}$ – чисельність апарату управління.

6. Економічність праці апарату управління (E_{ay}):

$$E_{\text{ay}} = \frac{C_{\text{ay}}}{C_{\text{e}}}, \quad (2.15)$$

де C_{ay} – загальна сума витрат на управління; C_{e} – сума витрат на виробництво продукції.

7. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління (K_{HAV}):

$$K_{\text{HAV}} = \frac{T_{\text{ПЕР}}}{T_{\text{ПД}}}, \quad (2.16)$$

де $T_{\text{ПЕР}}$ – час переривів зафіксованих в управлінні; $T_{\text{ПД}}$ – трудомісткість управлінських робіт за підрозділами.

Кількісне значення кожного із показників, що характеризують інноваційний потенціал, вимагають прийняття виважених управлінських рішень з боку

керівництва підприємства.

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 [480, 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 [201, 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 [201, с. 115, 116]. Наявний потенціал включає: індекси інтелектуального капіталу, забезпеченості кадрами, фінансової забезпеченості, інноваційної інфраструктури, матеріально-технічного оснащення; використовуваний – 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. Гусєв, Г. Михайлова [44, 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 [368, 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 [20, 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 [346, с. 156]. Через показники науково-інноваційної діяльності в регіонах з використанням багатовимірної аналізи 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 [346, 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. Соловійова [85, 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 [84, с. 22, 23] пропонується структурування 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» [168, 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. Гусєвим [105, 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 [105, 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. Гусев 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 [105, 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 [46, 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 результируючих 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 [397, с. 114] пропонує методику 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 оцінювання 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 [1; 107; 151; 275; 428] досліджується інноваційний розвиток регіонів і оцінюються їхній інноваційний потенціал. Так, С. Ібатулліна та О. Ібатуллін [151, 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 [428, 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 [107, 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 [1, 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 [275, 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 [273] 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 [276] індекс оцінювання інноваційного розвитку виконано з використанням синтетичних складових, подібних до складових використання інноваційного табло [669]: інноваційний потенціал, інноваційна діяльність та результативність, які включають 7 груп показників [276, 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 попарних 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. Матвєєв [182]. 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 [390], де складовою підсистемою виділено «генерацію знань», а інші підсистеми визначені : Стадія генерації знань і: державне регулювання, освіта, інноваційна інфраструктура, виробництво інноваційне. Розроблений нами механізм взаємодії вказаних складових підсистем представлено на рис. 2.6.

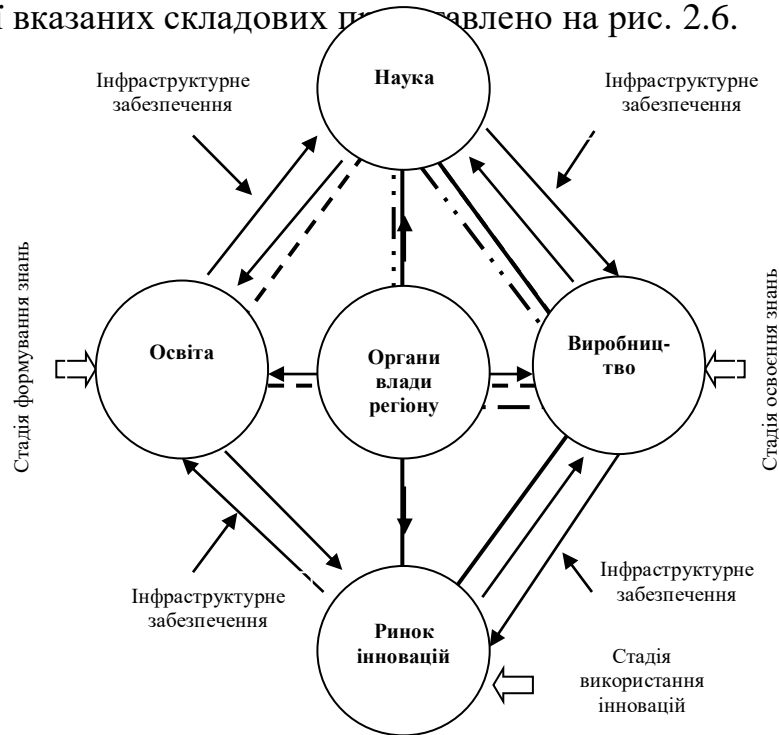


Рисунок 2.6 – Модель взаємодії елементів в інноваційній системі регіону
(розроблено авторами)

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.

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. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники для оцінки інноваційного процесу регіону (складено авторами)

Стадії	Показники
Формування знань	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність студентів вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації, осіб; – кількість вищих навчальних закладів; – кількість науково-методичних і методичних установ; – фінансування освіти, тис. грн
Генерації знань	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи, осіб; – чисельність докторів та кандидатів наук, які зайняті в економіці України, осіб; – чисельність докторантів та аспірантів, що виконують НДДКР, осіб; – чисельність організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, од.; – кількість наукових та науково-технічних робіт, одиниць; – обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій, тис. грн – внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій, тис. грн
Трансфер знань	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт генерування технологій; – коефіцієнт генерування нової продукції; – коефіцієнт ефективності патентування; – коефіцієнт ширини трансферу технологій; – коефіцієнт глибини трансферу технологій
Освоєння знань	<ul style="list-style-type: none"> – кількість підприємств, що виконували роботи зі створення і використання об'єктів промислової власності та раціоналізаторських пропозицій, одиниць; – кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, одиниць; – загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності, тис. грн; – впроваджено нових технологічних процесів на промислових підприємствах, процесів; – освоєно виробництво інноваційних видів продукції на промислових підприємствах, найменувань; – винахідницьку активність працівників, зайнятих в економіці, осіб; – використано раціоналізаторських пропозицій, найменувань; – підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, осіб; – кількість навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів
Використання інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн; – реалізація інноваційної продукції за межі України, тис. грн; – подано заявок на видачу охоронних документів до державного департаменту інтелектуальної власності України, од.

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 [414]:

$$z = 2^{-a/b}, \quad (2.17)$$

де z – параметр після оцінювання;

a – відповідний показник інноваційного процесу;

b – еталонне значення показника інноваційного процесу;

4) динамічна модель – показник b у формулі (2.17) 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:

$$\sum_{j=1}^m \mathcal{I}_i = \frac{\sum z_{ij}}{m}, \quad (2.18)$$

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 $m = 3$);

б) інтегральний індекс інноваційного процесу регіону розраховується як

середня оцінка всіх часткових індексів (II):

$$II = \frac{\sum_{i=1}^n CI_i}{n}, \quad (2.19)$$

де n – кількість стадій, що входять в SII (в нашому випадку 5);

7) оцінка рейтингового інтегрального індексу інноваційного процесу проводиться на основі інтегрального індексу:

$$RII = I - II. \quad (2.20)$$

Отже, всі показники входять у індекс із однаковими вагами. Нами розраховано величини інтегральних індексів стадій інноваційного процесу регіонів України за 2000–2014 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Інтегральний індекс інноваційного розвитку та рейтинг регіонів України (розраховано авторами за [316])

Регіон	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
Волинська	0,502	14	0,300	27	0,457	20	0,428	20	0,466	17	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

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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
Макс. значення	0,799		0,878		0,852		0,830		0,861		
Мін. значення	0,262		0,300		0,292		0,344		0,172		

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. 2.11 зведено інтегральні індекси регіонів України. За даними табл. 2.11 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. Севастополю 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. 2.12.

Таблиця 2.12 – Розподіл регіонів України на інноваційні кластери (розраховано авторами)

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

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 сформуванню регіонів в групі 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.

2.3 Формування інтелектуальної складової та інтрапренерства 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 [110, 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 [229]. При цьому, інтелектуалізація забезпечує високу якість менеджменту загалом та фінансового менеджменту, зокрема, виступає запорукою ефективності відтворювальних процесів, упровадження нових ідей та інновацій [407].

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» [431].

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 [677, с. 5].

У подальшому визначення інтелектуального капіталу уточнювалось переважно науковцями-практиками: Л. Едвінсон (представник компанії Скандія (Scandia)), який визначив його як знання, що можна конвертувати в вартість, а Л. Прусак з компанії Ай-Бі-Ем (IBM) 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 [69, 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 [153].

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 [52, с. 49].

Отже, основним інструментом для створення інновацій є інтелектуалізація, яка, у свою чергу, передбачає інвестування у людський капітал (рис. 2.7). Забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємств, в сучасних умовах – це організаційно складний та фінансово витратний процес.

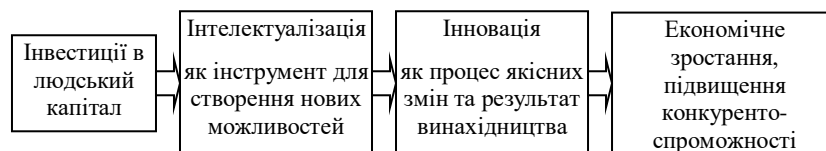


Рисунок 2.7 – Ланцюг впливу інтелектуалізації на процес інноваційного розвитку [229]

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 [430].

Поєднуючи та узагальнюючи існуючі наукові підходи до поняття «трудоий потенціал», такі як: соціально-біологічний, функціональний, структурний, ресурсний, з'ясовано, що найповніше сутність цього поняття подано у комплексному підході, у відповідності до якого «трудоий 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 [240]. 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, вмінь 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 [240; 434].

Інтелект є єдністю форми креативної якості та інструментальних знарядь. Форма креативної якості конкретна, вона активізується певною потребою. Інтелектуальну діяльність через низку послідовних процесів [141]:

- 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 [446].

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 [322].

Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу відбувається за допомогою отримання нових знань, поступом від простих знань до наукових, а знання перетворюються на інтелектуальний проект і потім – на інноваційний продукт. Отже, в процесі відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу має місце комплексний інноваційний розвиток підприємства [446].

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. 2.8.

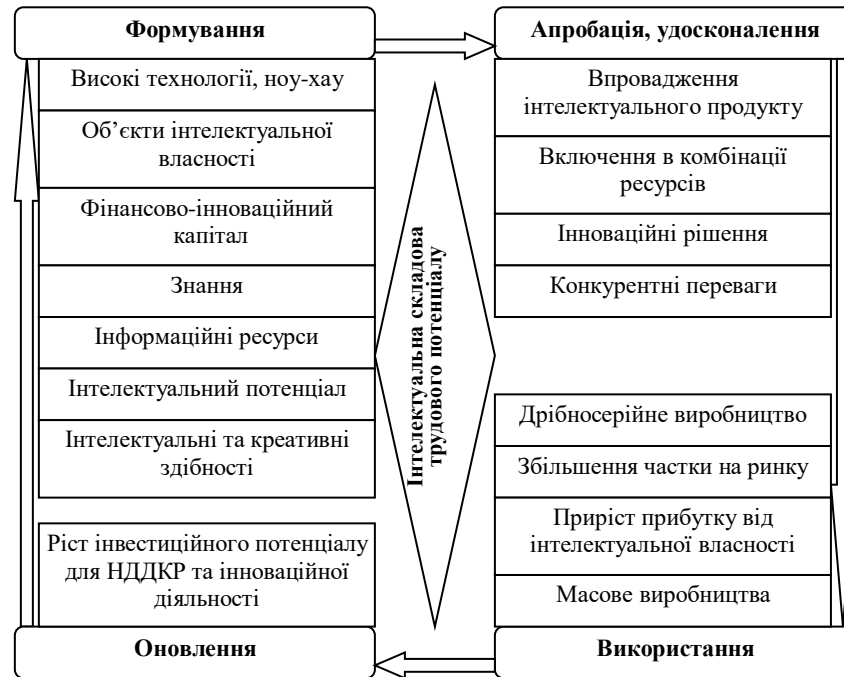


Рисунок 2.8 – Модель відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу [434; 446]

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 [434].

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 [446].

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)) [51].

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 [446].

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 матеріального 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 [322].

Враховуючи потребу системності процесу мотивації та контролю інтелектуалізації трудового потенціалу підприємств, необхідність забезпечити самомотивацію та самоконтроль, а також рекомендації вітчизняних науковців щодо складових ефективною мотивації інтелектуальних працівників [193, 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.

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.

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 [656; 657; 80; 197]. 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 звільнитись з підприємства для того, щоб стати підприємцем» [656], 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 (табл. 2.13).

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.

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.

Таблиця 2.13 – Розвиток інтрапренерства (складено авторами за [638; 639; 640; 656; 657; 672; 401; 508])

Рік	Автор	Внесок у формування концепції інтрапренерства
1976	Норман Макре	Передбачив тенденції розвитку бізнесу у напрямі «роздрібнення» 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 – високоефективних 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

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 [657], Р. Хизрич, М. Пітерс [508], Р. Рамлет [401], 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 [508, 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. 2.9.

Отже, інтрапренерство – це виробнича інноваційна діяльність працівників у межах організаційної структури підприємства, направлена на швидку реалізацію

поставленої мети. У процесі розвитку внутрішнього підприємництва сформувалася певна сукупність визначальних якостей інтрапренера.



Рисунок 2.9 – Основні передумови виникнення інтрапренерства (сформовано авторами за [629; 656; 672; 697])

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 [637; 361]. 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 [64]. Для ефективного функціонування інтрапренерського підрозділу й забезпечення всіх означених вище умов важливий перехід до нового стилю управління, стимулювання підприємництва, підтримання серед працівників духу інтрапренерства [101].

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 [361].

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. 2.14.

Таблиця 2.14 – Особливості сприйняття нових ідей і впровадження інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства (сформовано авторами за [697–197])

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 ресурсощадні 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

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 [218], є дві фази зрілості – «стійка» й «паразитична». «Стойкій» 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.

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.

2.4 Фактори впливу на рівень інноваційного розвитку підприємств та джерела його активізації

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

місце 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 [484, 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 [6; 262; 332] 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 [6; 262; 332; 436; 451; 484; 487] 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. 2.15, 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.

Таблиця 2.15 – Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства
(сформовано авторами за [167; 228; 487; 490])

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	Поєднання 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 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

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.

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. 2.16).

Таблиця 2.16 – Перелік заходів, спрямованих на підвищення інноваційного розвитку промислових підприємств (запропоновано авторами)

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

Продовження табл. 2.16

1	2
	<p>Збільшення тривалості роботи машин та обладнання (ліквідація недіючого обладнання зі здачею його в оренду, лізинг, реалізацію тощо); скорочення термінів ремонту обладнання; зниження простоїв</p> <p>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)</p>
Наукова складова	<p>Удосконалення механізму управління об'єктами інтелектуальної власності</p> <p>Збільшення витрат на дослідження і розробки у загальній кількості інноваційних витрат</p> <p>Активізація взаємодії з науковими організаціями та консалтинговими фірмами</p>
Технологічна складова	<p>Упровадження нової прогресивної технології</p> <p>Упровадження маловідходних та ресурсозберігаючих технологічних процесів</p> <p>Скорочення термінів та витрат на розробку нової технології</p> <p>Збільшення кількості придбаних ліцензій на використання високотехнологічної продукції та устаткування</p> <p>Обмін технологіями між підприємствами та установами задля забезпечення прогресу виробництва</p>
Кадрова складова	<p>Підтримка робітниками інноваційних проектів, збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій</p> <p>Формування прийнятності інноваційних змін</p> <p>Залучення робітників до інноваційної діяльності</p> <p>Організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Виплата додаткових премій за раціоналізаторські пропозиції, закордонні стажування</p> <p>Встановлення сприятливого мікроклімату серед працівників</p>
Фінансово-інвестиційна складова	<p>Рух грошових коштів в узгоджених обсягах і напрямках їхнього використання</p> <p>Фінансове прогнозування, яке полягає у дослідженні і розробці можливих шляхів розвитку фінансів підприємства на перспективу</p> <p>Розробка заходів із зниження вразливості фінансового стану підприємства до зовнішніх змін</p> <p>Стабілізація кредитної та інвестиційної політики підприємства</p> <p>Оптимізація збутової політики через надання знижок покупцям, помірному зменшенню цін, використання масової реклами</p>
Маркетингова складова	<p>Включення нових груп споживачів за рахунок процесу просування та поширення нових товарів</p> <p>Проведення ефективної цінової політики із врахуванням своїх інтересів, вимог споживачів та цінової політики конкурентів</p> <p>Постійний моніторинг ринкового середовища</p> <p>Застосування методів та прийомів маркетингу, планування, прогнозування при дослідженні ринкових потреб</p> <p>Пошук «критичних точок» у функціонуванні підприємства і, відповідно, розробка системи заходів швидкого реагування на негативні зміни у ньому</p> <p>Оцінювання ринкових загроз та зовнішніх можливостей стратегічними засобами «вчасного виявлення та попередження»</p>

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-консультаційної 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, аналоги 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 можливості інноваційної сфери, але й аналізують те, наскільки підприємство забезпечене технологіями, що є придатними для створення інновацій.

Виділено внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності (рис. 2.7). 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.

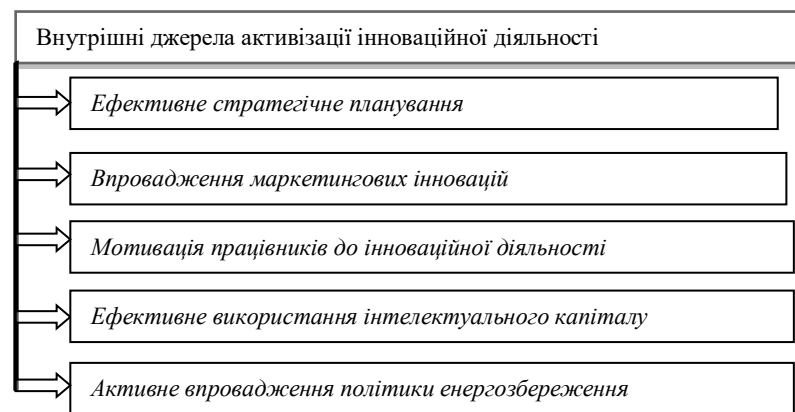


Рисунок 2.10 – Внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності (сформовано авторами за [571; 589 635 652 674 56 113 117 118 138 140 181 282 373 498 550])

Визначено, що вітчизняні підприємства приділяють важливу увагу такій внутрішній складовій, як стратегічне управління та активна політика енергозбереження.

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. 2.11, 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 використання 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.

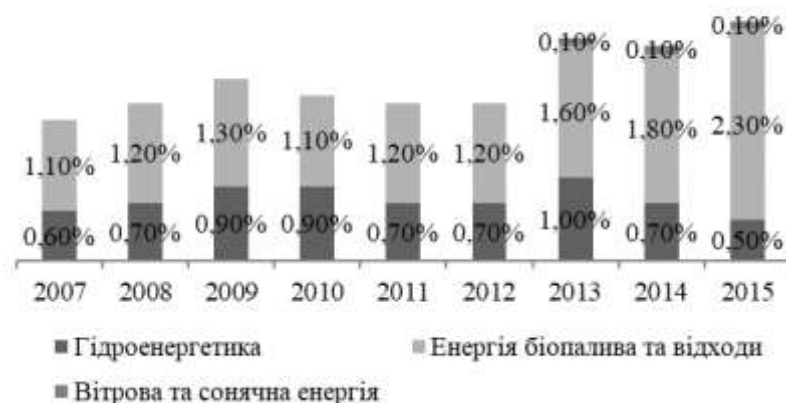


Рисунок 2.11 – Частка енергоспоживання в енергетичному балансі України за відновлювальними джерелами за 2007–2015 роки (складено авторами за [337])

Часто запровадження заходів енергозбереження потребує набагато 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. 2.17). Найперспективнішими напрямками виробництва альтернативної енергії в Україні, згідно з табл. 2.17, є теплова біоенергетика, геотермальна теплоенергетика, енергетика доквілля.

Таблиця 2.17 – Потенціал відновлювальних джерел енергії [375]

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
– електрична	5,7	2,0
– тепла	32,5	4,0
Мала гідроенергетика	8,6	3,0
Біоенергетика, в тому числі:	178	31,0
– електрична	27	10,3
– тепла	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, теплова біоенергетика – виробництво тепла шляхом отримання біогазу, спалювання соломи та розкладання інших біоресурсів. Економія однієї тони

умовного палива приводить до зменшення викиду 1,6–3,1 тони CO₂ та центнерів інших викидів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Індокси шкідливих викидів під час згоряння палива, кг/ т у.
п. [293]

Паливо	CO ₂	SO ₂	NO _x
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) [337]. 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 [452].

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 [71]. Енергоємність валового продукту у машинобудуванні повинна зменшуватися при зростаючих обсягах виробництва. Досягнути прогнозованих показників можливо лише шляхом впровадження нових та вдосконаленням 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 [120] 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.

В аналітичній оцінці інноваційної діяльності підприємств важливими є її результати, що характеризуються відповідними статистичними показниками, які за своїм змістом однакові для всіх управлінських рівнів: загальнодержавного, регіонального чи окремо взятого підприємства (табл. 2.19–2.20).

В таблиці 2.19, як приклад, виконано аналіз впровадження інновацій промисловими підприємствами Львівської області в розрізі трьохрічних періодів із найоптимальніших, з нашої точки зору, часових відрізків для них. Не вдаючись до детальних характеристик базових і ланцюгових темпів впровадження інновацій підприємствами області (вони очевидні з даних таблиці) зауважимо на головному – цей процес відбувається вкрай нерівномірно, що вказує на його

проблематичність, відсутність відповідних програм інноваційного розвитку, стихійний (спонтанний) його характер тощо.

Таблиця 2.19 – Аналіз впровадження інновацій промисловими підприємствами Львівської області [343]

Період, роки	Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, один.	Освоєно інноваційні види продукції, найменувань	з них нові види техніки, найменувань	Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	Загальна сума витрат, тис. грн
2000	10,3	82	1242	32,0	4,2	41 448,5
2003	9,4	83	1984	25,0	5,9	69 682,4
- базові темпи (до 2000 р.)	-0,9 п.п.	+1,2%	+59,7 %	-21,9 %	+1,7 п.п.	+68,1 %
- ланцюгові темпи (до попереднього року)	-0,9 п.п.	+1,2%	+59,7 %	-21,9 %	+1,7 п.п.	+68,1 %
2006	6,4	8,0	102,0	9,0	3,3	72 457,5
- базові темпи (до 2000 р.)	-3,9 п.п.	-90,2%	-91,8 %	-71,9 %	-0,9 п.п.	+74,8 %
- ланцюгові темпи (до попереднього року)	-3,0 п.п.	-90,4%	-94,9 %	-64,0 %	2,6 п.п.	+4,0 %
2009	12,1	56,0	152,0	37,0	3,5	211 070,7
- базові темпи (до 2000 р.)	+1,8 п.п.	-31,7%	-87,8 %	+15,6%	-0,7 п.п.	у 5,1 р.
- ланцюгові темпи (до попереднього року)	+5,7 п.п.	у 7 р.	+49,0 %	у 4,1 р.б.	+0,2 п.п.	у 2,9 р.
2012	10,8	46,0	115,0	21,0	2,1	280 614,4
- базові темпи (до 2000 р.)	+0,5 п.п.	-43,9%	-90,7 %	-34,4 %	-2,1 п.п.	у 6,8 р.
- ланцюгові темпи (до попереднього року)	-1,3 п.п.	-17,9%	-24,3 %	-43,2 %	-1,4 п.п.	+32,9%
2015	18,4	49,0	251,0	22,0	1,9	277 796,2
- базові темпи (до 2000 р.)	+8,1 п.п.	-40,2%	-79,8 %	-31,2 %	-2,3 п.п.	у 6,7 р.
- ланцюгові темпи (до попереднього року)	+7,6 п.п.	+6,5%	у 2,2 р. б.	+4,8 %	-0,2 п.п.	-1,0 %

Тобто, можна констатувати про відсутність ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств області, яке мало б забезпечувати поступальні темпи її розвитку.

Таблиця 2.20 – Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності у Львівській області [343]

Період, роки	Загальна сума витрат, тис. грн	У тому числі за рахунок коштів, тис. грн			
		власних	вітчизняних інвесторів	іноземних інвесторів	інших джерел
2000	41 448,5	15 695,5	240,0	20 700,0	4 713,0
- частка, %	100,0	38,1	0,6	49,9	11,4
2003	69 682,4	40 964,1	53,0	18 547,0	10 118,3
- частка, %	100,0	58,8	0,1	26,6	14,5
- відхилення часток до 2000 р.	–	+20,7 п.п.	-0,5 п.п.	-23,3 п.п.	+3,1 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	+20,7 п.п.	-0,5 п.п.	-23,3 п.п.	+3,1 п.п.
2006	72 457,5	58 855,2	–	–	13 602,3
- частка, %	100,0	81,2	–	–	18,8
- відхилення часток до 2000 р.	–	+43,1 п.п.	-0,6 п.п.	-49,9 п.п.	+7,4 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	+22,4 п.п.	-0,1 п.п.	-26,6 п.п.	+4,3 п.п.
2009	211 070,7	196 764,5	2 132,2	260,3	11 913,7
- частка, %	100,0	93,3	1,0	0,1	5,6
- відхилення часток до 2000 р.	–	+55,2 п.п.	+0,4 п.п.	-49,8 п.п.	-5,8 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	+12,1 п.п.	+1,0 п.п.	+0,1 п.п.	-13,2 п.п.
2012	280 614,4	261 419,4	–	–	19 195,0
- частка, %	100,0	93,2	–	–	6,8
- відхилення часток до 2000 р.	–	+55,1 п.п.	-0,6 п.п.	-49,9 п.п.	-4,6 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	-0,1 п.п.	-1,0 п.п.	-0,1 п.п.	+1,2 п.п.
2015	277 796,2	206 605,0	11 069,0	–	60 122,2
- частка, %	100,0	74,4	4,0	–	21,6
- відхилення часток до 2000 р.	–	+36,6 п.п.	+3,6 п.п.	-49,9 п.п.	+10,2 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	-18,8 п.п.	+4,0 п.п.	–	+14,8 п.п.

Натомість, якщо характеризувати впровадження інновацій промисловими підприємствами Львівської області за показником загальної суми витрат на них, то тут прослідковується чітка тенденція (в межах аналізованих періодів) до їхнього зростання як у відношенні до 2000 року так і до кожного з попередніх років. Це позитивна ознака провадження інноваційної діяльності підприємств області, хоча в ній, без сумніву, знаходять відображення інфляційні явища. Тому

важливо в таких оцінках, на нашу думку, використовувати додаткові якісні показники, серед яких пропонується розраховувати такі:

1. Обсяг реалізованої підприємством інноваційної продукції (Pod) на одну інновацію:

$$Pod = \frac{P}{I}, \quad (2.21)$$

де P – річний обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємства, тис. грн.

I – річна кількість запроваджених підприємством інновацій, од.

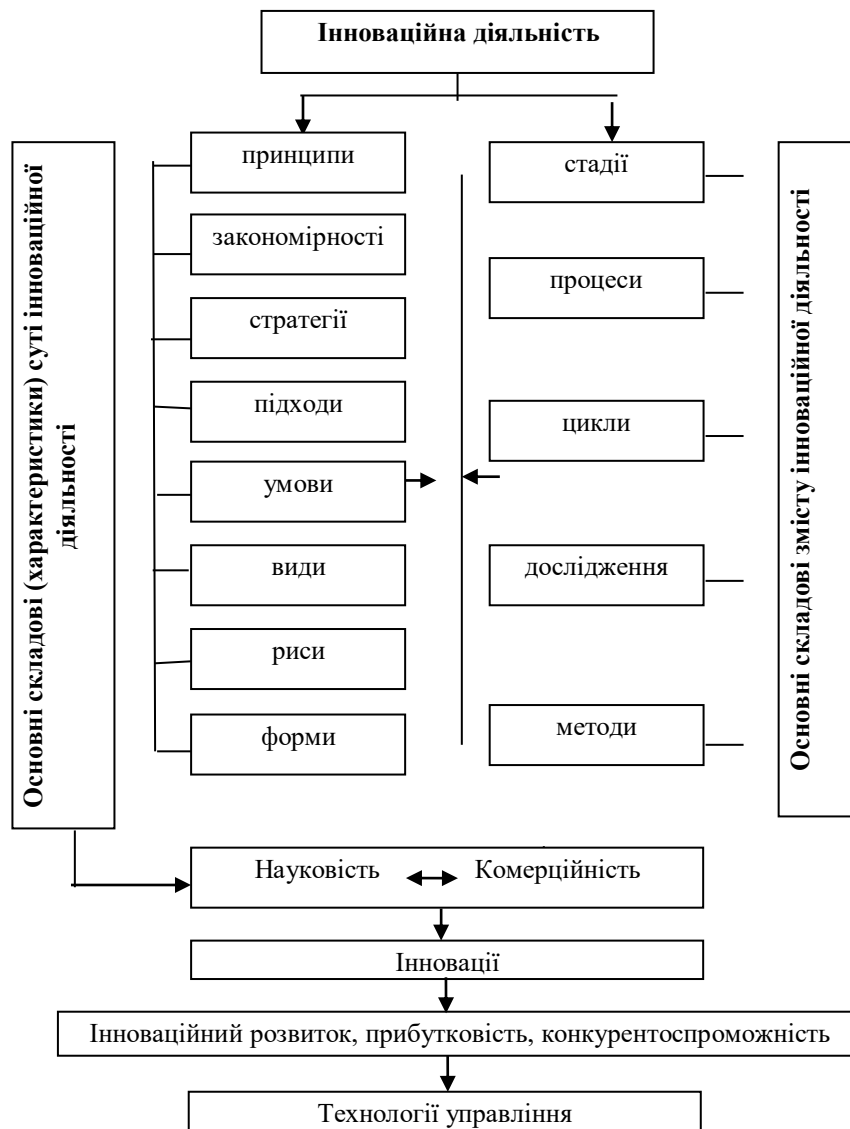


Рисунок 2.12 – Сутнісно-змістова структура інноваційної діяльності підприємства (розроблено авторами)

2. Інноваційні витрати на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції підприємства ($V_{пнт}$):

$$V_{пнт} = \frac{V_{ін}}{P}, \quad (2.22)$$

де $V_{ін}$ – загальні річні витрати на інноваційну діяльність підприємства, тис. грн.

3) витрати інноваційної діяльності на одну інновацію ($V_{од}$):

$$V_{од} = \frac{V_{ін}}{I}. \quad (2.23)$$

Визначення запропонованих якісних показників можливе як на рівні окремо взятого підприємства так і на регіональних та загальнодержавному рівнях за умови наявності статистичних даних.

Результати розрахунку цих та низки інших показників суттєво розширюють аналітичну базу дослідження інноваційної діяльності підприємств. Це слугує вагомим аргументом для розроблення ефективних управлінських рішень з цього питання. Зазначимо, що на регіональному (обласному, районному, міському) рівні система якісних показників оцінювання провадження інноваційної діяльності сформована з урахуванням особливостей завдань в її аналізі. Так, наприклад, показники структури джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств регіону ($Ді$), розраховані за формулою:

$$Ді = \frac{V_{iін}}{V_{ін}}, \quad (2.24)$$

де $V_{iін}$ – витрати i -того джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств регіону, тис. грн.

Аналізуючи джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств можна зробити такі узагальнення:

– найбільшу частку в сумарних витратах обсягів фінансування інноваційної діяльності у Львівській області займають власні кошти підприємств (у різні роки аналізованого періоду з 2003 р. по 2015 р. вони приймали значення від 58,8 % до 93,3 % і лише у 2000 р. склали 38,1 %);

– своєрідне занепокоєння мають викликати надто низькі значення (або їх цілковита відсутність) коштів у певні роки вітчизняних та іноземних інвесторів як джерела фінансування інноваційної діяльності в області;

– загалом, за аналізований період 2000–2015 рр. неможливо виявити стійкої тенденції в співвідношеннях джерел фінансування інноваційної діяльності у Львівській області.

Отже, за результатами аналітичного дослідження статистики інноваційної діяльності на прикладі Львівської області можемо зауважити, що в ній мають місце прогалини суто управлінського змісту. Ця діяльність потребує розроблення комплексу заходів для її активізації, основні з яких реалізуються у таких технологіях [448]:

1. Послідовне підвищення технологічного рівня виробничих потужностей пріоритетних секторів, критичних для національної безпеки, становлення ефективної національної інноваційної системи, що передбачає розроблення механізмів взаємодії держави, бізнесу, науки й сектору освіти, їх вбудовування в глобальну інноваційну систему.

2. Активізація експортної діяльності: реалізація позитивного потенціалу курсу гривні за рахунок зрушень у структурі експорту через використання фінансових, правових, інформаційних, дипломатичних важелів, реалізацію можливостей, які надає членство у СОТ.

3. Розвиток фінансових інституцій підтримки промислового та інноваційного розвитку економіки, концентрація фінансових ресурсів на цілях структурного оновлення національної економіки шляхом як заохочення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання й інвестиційного кредитування комерційними банками, так і прямого державного інвестування.

4. Активний розвиток малого інноваційного підприємництва.

Малі інноваційні підприємства на практиці показують низку своїх переваг перед великими в частині ініціативи, швидкої реакції на зміну ринкового попиту і гнучкої перебудови організаційних структур і механізмів.

Інноваційне підприємництво в Україні розвивається без урахування його специфіки у межах окремих видів діяльності. Більш того, останніми роками намітилася тенденція зменшення частки інноваційних малих підприємств в країні.

Основними напрямками розвитку інноваційного підприємництва є:

- створення конкурентного середовища, сприятливих правових умов для інноваційного малого і середнього бізнесу;
- залучення організацій малого і середнього бізнесу до участі в цільових програмах та інноваційних проектах;
- забезпечення й підтримка випереджаючого зростання науки та інноваційної діяльності в регіонах.

5. Розвиток фінансової інфраструктури.

В Україні мають бути збільшені як внутрішні витрати на дослідження і розробки, так і частка зарубіжних інвестицій венчурного фінансування.

Для створення цілісної системи бюджетних, позабюджетних, венчурних та інших фондів, поліпшення їхньої координації для усунення розривів в ланцюзі «наука – технологія – виробництво – ринок», розвитку інноваційного капіталу потрібні заходи, спрямовані перш за все на вирішення таких завдань:

- розвиток фінансових ринків;
- створення ефективних механізмів організаційно-фінансової підтримки діяльності суб'єктів інноваційної інфраструктури, включаючи фінансування за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів;
- розширення обсягів і джерел позабюджетного фінансування;
- створення правових і організаційних умов для розвитку венчурного фінансування наукомістких інноваційних проектів;
- забезпечення рівних умов для розміщення акцій підприємств та інших цінних паперів щодо державних цінних паперів, перш за все в оподаткуванні;
- створення державного фонду спеціального призначення для надання прямої фінансової та іншої підтримки малим підприємствам науково-технічної сфери.

6. Створення механізмів мотивації та стимулювання інноваційної діяльності.

Незважаючи на окремі позитивні зрушення у матеріальній й моральній підтримці творчої праці учених і розробників науково-технічної продукції, потрібні додаткові заходи з підвищення ефективності мотиваційного механізму, посилення ролі та стимулювання творчої праці у високотехнологічних, конкурентоздатних дослідженнях і розробках, інноваційної активності, винагороди всіх учасників інноваційного процесу за досягнення як у пріоритетних напрямках розвитку науки і технологій, так і в забезпеченні інноваційної орієнтації бюджетно-податкової, грошово-кредитної, митної, цінової політики.

7. Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів для провадження інноваційної діяльності.

Найважливішими завданнями державної політики щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу науково-інноваційного комплексу країни є: економічна і соціальна захищеність учених і розробників, зростання престижу наукової діяльності, омолодження кадрового складу науки, скорочення інтелектуальної еміграції і створення умов для повернення в країну вчених і фахівців із-за кордону. Для підвищення ефективності кадрової політики необхідні конкретні дії щодо стимулювання наукової діяльності і планування підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації з урахуванням державних потреб розвитку науки і секторів економіки.

На завершення зауважимо, що питання активізації інноваційної діяльності підприємств нині вже знайшли відображення в низці наукових публікацій [243; 503].

Отже, вирішення домінантної частки усіх наявних на сьогодні проблем в інноваційній діяльності українських підприємств залежить від поліпшення управління нею на всіх рівнях. Це в свою чергу є своєрідним акцентом на перспективні наукові дослідження з цієї тематики.

Висновки до 2 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 CO₂.

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 методику 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.

Визначено, що активізувати інноваційну діяльність підприємства можна через використання новітніх технологій управління, які сприяють підвищенню технологічного рівня виробничих потужностей, активізації експортної діяльності,

розвитку фінансових інституцій, малому інноваційному підприємстві, фінансовій інфраструктурі, механізмам мотивації та стимулювання, підвищенню кваліфікації кадрів.

Виділено підходи до компетентно-орієнтованого корпоративного управління (системний, функціональний, процесний, логічний, структурний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, інституційний, маркетинговий, ситуаційний, нормативний, кількісний). Визначено корпоративну керувану та керуючу системи. Окреслено принципи корпоративного управління, які поділяються на загальні та специфічні, визначено принципи, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного управління, серед яких: принцип чесності, об'єктивності, професійної обізнаності, професійної поведінки, конфіденційності, незалежності, належної ретельності.

Виділено фактори впливу непрямої дії середовища на компетентно-орієнтоване корпоративне управління та фактори прямої дії. Встановлено вплив зацікавлених осіб на корпорацію, обґрунтовано доцільність проведення корпоративних переговорів, подано відмінність між проведенням дебатів із зацікавленими сторонами, залучення їх до діалогу.

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНА ТА ПРОЦЕСНА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Корпоративна культура та соціальна відповідальність підприємств і організацій

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 [559]. 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 [412, 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 [290, 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 [408, 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 [350, 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 [443].

Таблиця 3.1 – Структура кількості туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України (розраховано авторами підрозділу за [443])

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 ¹	0,7	86,0	13,3
2015 ¹	0,8	81,6	17,1
2016 ¹	1,4	80,8	17,8

Примітка. ¹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

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 [12, 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 [148, с. 408; 435, с. 40; 475, 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 [216, 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 [690, 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 [200, с. 63; 288, 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» [200, 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» [391] 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» [391] можуть бути юридичні особи, які створені відповідно законодавству України, отримали ліцензію на туристично-операторську діяльність, забезпечують формування туристичного продукту, 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 багатoproфільними. Деякі туроператори спеціалізуються на обслуговуванні внутрішнього ринку, інші надають перевагу міжнародному туризму. За характером діяльності їх поділяють на рецептивних та ініціативних [12, с.118–119; 21, 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 [36, с. 60–61] М. Г. Бойко та Г. І. Михайленко [38, с. 47–49], Г. О. Горіна [89, с. 46–49], І. В. Саух [423, 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» [89, 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 [12, с. 116]. Тієї ж думки дотримуються С. В. Ковальчук та В. В. Миколишина, які виробниками туристичного продукту вважають туристичні фірми (туроператори та тур агенти) [200, 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 [443]. 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 % складала 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 [213, 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» [135, 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 % [417, 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, бажають 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. 3.1: культура торгівлі, спекулятивна, адміністративна, інвестиційна культури.

Німецький психолог Рольф Рюттингер 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	Культура торгівлі	Спекулятивна культура
	Швидкий	Адміністративна культура	Інвестиційна культура
		Малий	Великий
		Ризик	

Рисунок 3.1 – Специфічні видові культури [417, 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 відчують 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, косметичі 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 [212, с. 19], є стратегічною конкурентною перевагою [226], індикатором конкурентного потенціалу [239]. 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. 3.2.



Рисунок 3.2 – Ролі управлінського персоналу [417, 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 отримує 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 [127, 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.

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 поводження в соціумі [88].

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 3.2.

Таблиця 3.2 – Типологія корпоративної культури
(узагальнено авторами за [61; 88])

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
К. Камерон, Р. Куїнн	Адхократична проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів у поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань. Кланова (сімейна) головною цінністю є повага, фокусує увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного. Ринкова зосереджує увагу на зовнішніх позиціях (частка ринку, приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) у поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності компанії).	Високотехнологічні виробничі організації. Роздрібна торгівля, послуги. Оптова торгівля.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	Ієрархічна (бюрократична) фокусує увагу на внутрішній підтримці співробітників і регламентованій впорядкованості всіх процесів з високим рівнем контролю	Державні структури та підприємства, які орієнтовані на дотримання всіх правил і внутрішній комфорт
Р. Блейк, Дж. Мутоном	«Життєздатна», яка поєднує сильну орієнтацію на особистість і економічну ефективність. «Нежиттєздатна», поєднує слабку орієнтацію на особистість з економічною ефективністю. «Проміжна», яка має сильну орієнтацію особистості та слабку на економічну ефективність. «Проміжна», яка поєднує слабку орієнтацію особистості та сильну орієнтацію на економічну ефективність	
К. Керімова	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, кафетерій, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі. 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	
Т. Діл, А. Кеннеді	«Крутих хлопців» (культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку). «Старанної роботи» (культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку). «Великих ставок» (культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку). «Процесу» (культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку)	Індустрії розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама. Збутові організації, роздрібна торгівля, обчислювальна техніка, високі технології, Макдоналдс та подібні, страхування життя. Архітектурні фірми, авіаційні компанії, комунальні служби Страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівництво суспільні та державні департаменти
Дж. Зоненфельдом	Бейсбольна команда виникає в ситуації, коли приймаються ризиковані рішення, реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Клубна характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Академічна передбачає поступовий кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. Оборонна культура може виникнути в ситуації необхідності виживання	Кінематографія, театри, музеї, танцювальні колективи. Бібліотеки. Музеї. Клуби, музеї, бібліотеки

Продовження табл. 3.2

1	2	3
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 культура.</p> <p>Культура завдання (результативна, культура Афіни), 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>
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>	

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 [566].

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 «АрселорМіттал 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 ФПГ, 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 введення 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 [673].

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. 3.3).

Таблиця 3.3 – Компоненти корпоративної культури ArcelorMittal та ROSHEN в Україні (складено авторами за [566; 673])

Компоненти корпоративної культури	ArcelorMittal	ROSHEN
Місія	Виробляти безпечну екологічну сталь	Потужний виробник солодошів та ініціатор масштабних соціальних проектів
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
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

Визначимо основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та Корпорації Рошен Україна (табл. 3.4).

Дані табл. 3.4 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 %.

Таблиця 3.4 – Основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та Корпорації Рошен Україна (розраховано авторами за [566; 673])

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»					
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
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
Корпорація Рошен (ПАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен», ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика Рошен», ПАТ «Вінницький молочний завод Рошен», ПАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика Рошен»)					
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

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.

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 питання 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 [344, 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 [555, 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 суспільство та навколишнє середовище, яка забезпечує прозору і етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства» [591].

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 [203, с. 70–71].

Корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на добре обґрунтований й бізнес-орієнтований підхід, націлений на вирішення проблем сталого розвитку, зазначає Є. Коваленко [198, с. 57]. На думку В. Воробей, вона стала способом управління бізнес-процесами через забезпечення позитивного впливу на суспільство [68].

Однією з найефективніших стратегій лідерства на ринку є соціальна відповідальність бізнесу, зазначає І. Ховрак [630, 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» [255, 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 [440].

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 сформувати 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 організацій 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 [668].

Разом з Європейською Комісією CSR Europe and Business за підтримки компанії Alliance Boots, у співтоваристві консорціуму з національних організацій 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 [655].

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 досягти 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 [679, 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 пасажир не реагує 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 stopwarriatom.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» [698]. 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) [370]. 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 пристебнуйтеся – вибачай» [380].

Анімаційний відеоролик «Шкатулка» [62] 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 пасажирями. 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 [79]. 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 матрьошок з усіх регіонів Росії. Була проведена масштабна робота щодо створення унікальної двометрової матрьошки, 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» [296]. 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 [2], 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» [381] 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 посил, 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 [582]. 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 документів, що представляють образ управління і відповідальне проведення господарської діяльності [645]. 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 [666, 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'єднань 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 авіап перевезень, 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 [578].

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 [47].

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» [116].

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 [624].

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 [439]. 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, проект 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» [409].

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 проектів 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 [47].

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 [82].

Так, з 2010 р. Allianz Польща [665, 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» [665, 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 б 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 Dziennego «Промук» у Домініках [214, 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 докладас 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 [214]:

– 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 та аккаунта в соціальній мережі Facebook www.facebook.com/DCP-Help-1553640608281054 (2016 р.);

– інклюзивний захід «Запроси друга на каву» (2016 р.);

– навчально-практичний семінар з нейрокінезітерапії Анатолія Смолянїнова: 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 дідуса 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 [665, с. 103].

MetLife [665, с. 110] підтримує неурядові організації, зокрема: Жіночу Раду в Польському Червоному Хресті, яка організовує літні канікули для найбідніших 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» [665, с. 123] є сприяння розвитку фінансової грамотності серед учнів початкової школи, гімназій і ліцеїв. Навчальна частина була опрацьована спільно з Фундацією молодіжного підприємництва. Працівники MetLife при волонтераті 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 [665, 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 воєводств.

Компанія «Europ Assistance» Польща [665, 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.

3.2. 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» [593; 614]. 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 [664].

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» [593; 614].

Гендерна справедливість (gender equity) – це процес рівного та справедливого ставлення до жінок і чоловіків, хлопчиків та дівчаток через ужиття заходів щодо компенсації сукупних економічних, соціальних та політичних недоліків, які перешкоджають особам жіночої і чоловічої статі працювати у рівних та справедливих умовах [664].

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 [604].

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 [607].

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 [599]. 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 [608].

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 [607].

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 [606].

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 [561].

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 [608].

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 [621].

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 [606].

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 положень та індексів [614].

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» [614].

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 [614]. 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 [664].

У світі поширюється поняття «інвестування з гендерними лінзами» (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 бізнес-структур 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 [687].

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 [687].

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 [687].

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 [77]. 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 % [683]. 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 [77].

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) [77].

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 [297]. Жінки-підприємці частіше, ніж чоловіки, мають додаткові перешкоди та ризики, пов'язані з доступом до кредитів та фінансування [77].

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 [248]. 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 [377], 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 [477]. Хоча у багатьох країнах ЄС рівень освіти жінок подібний до рівня освіти чоловіків, а в окремих випадках перевищує [477]. 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 [206]. 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 [286].

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) [345].

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 [345]. 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 [345].

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. 2.3).

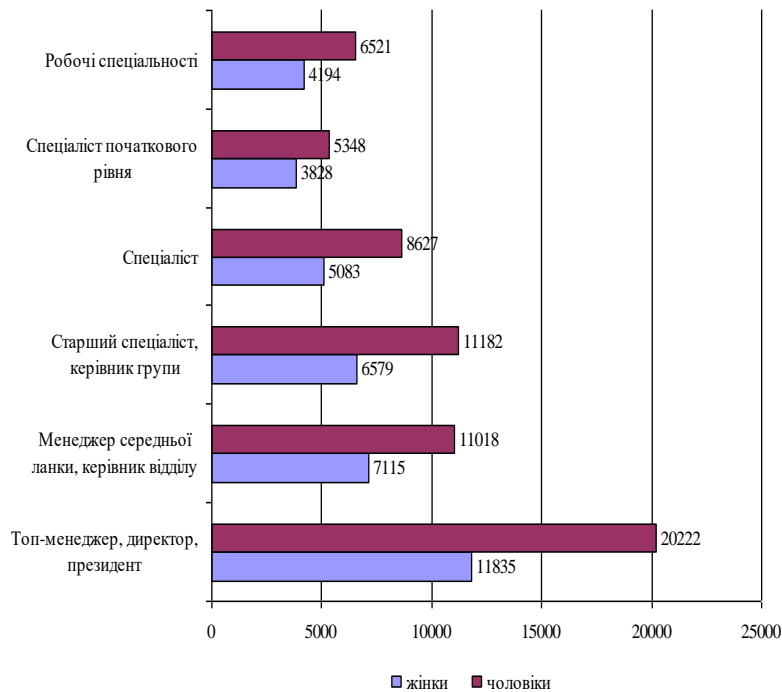


Рисунок 2.3 – Гендерні розриви заробітної плати жінок і чоловіків на керівних посадах в Україні у 2015 році [77, с. 78]

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 новим 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 [619].

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 стереотипами щодо «належних» професій та норм зайнятості для чоловіків і жінок, які відтворюються у системі шкільної освіти та сімейному вихованні [345].

У 2015 р. на Міжнародному кадровому порталі *HH* [619] 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 *НН* стать 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.) [387]:»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 [77].

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 [317]. 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 зацікавленішим 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 [317]. 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 [620].

Дослідження [564] 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 [564]. Тобто підприємства виграють лише через успішне залучення як чоловіків, так і жінок до своєї робочої сили, що зумовлено низкою причин (табл. 3.5) [621].

Таблиця 3.5 – Причини стимулювання гендерної рівності

для ефективної діяльності підприємства (складено авторами за [577; 683])

Причини	Сутність
Комерційні стимули	Жінки стають дедалі більш високоосвіченими, ніж чоловіки, як показано у звіті Global Gender Gap [683]. 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 % [577]
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

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 [567]. Квоти слід уводити 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.

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, утричі 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 [567].

Отже, забезпечення гендерної рівності на підприємстві є комплексним поняттям, необхідність упровадження якого зумовлюється низкою чинників (рис. 3.4).

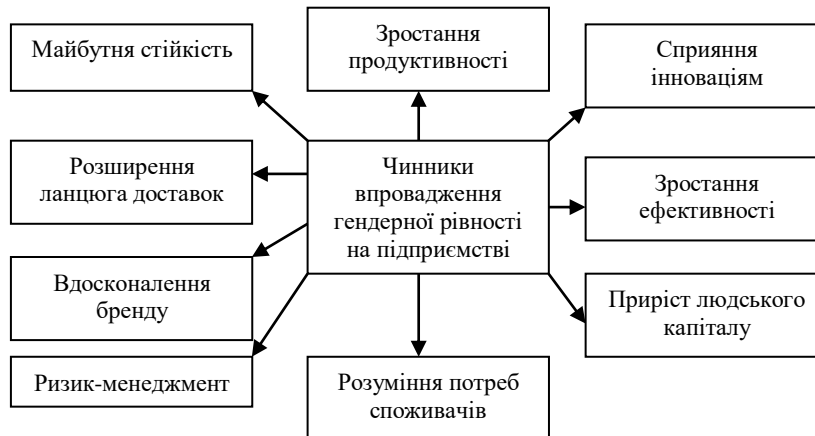


Рисунок 3.4. Чинники впровадження гендерної рівності на підприємстві
(розроблено авторами)

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. 3.6). Політика та практичні дії, що впроваджуються цими компаніями, показують велику кількість способів, якими бізнес сприяє покращенню можливостей жінок у всьому світі.

Таблиця 3.6 – Успішні практики компаній із забезпечення гендерної рівності
(складено автором підрозділу за [581; 642; 149; 329; 337])

Компанія	Практики із забезпечення гендерної рівності
1	2
The Coca-Cola Company	<p>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 зміцнення у контексті широкого глобального цінового 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, Китаї, Коста-Ріці, Єгипті, Гаїті, Індії, Кенії, Мексиці, Нігерії, Філіппінах, Південній Африці та Тайланді. В подальшому Coca-Cola сподівається досягти всіх регіонів земної кулі, оскільки програма 5by20 зростає експоненціально</p>
KPMG International	<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 наставник 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>
Nestle	<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-</p>

Продовження табл. 3.6

1	2
	жінок у розширенні своїх операцій, наприклад, сприяючи програмам штучного запліднення худоби, субсидіюючи покупку доїльних машин та допомагаючи їм отримувати позики
Novo Nordisk	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
Pax World Investments	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 реєструють 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 компаній, 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 розкривати коефіцієнти заробітної плати за статтю та звітувати про програми, спрямовані на усунення гендерних розривів. Pax World також нещодавно звернулась до 31 технологічної компанії, які перебували у пайовому інвестиційному фонді, запитуючи інформацію про те, як вони вирішують питання справедливості заробітної плати та публічно розкривають результати аналізу заробітної плати компанії. Pax 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 стать 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,

Продовження табл. 3.6

1	2
	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 «Нафто- газ 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 «Обо- лонь»	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. 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
КМРPG- Ukraine	Гендерне співвідношення у складі вищого керівництва КМРPG-Ukraine зросло з 20 % до 36 % за період 2012–2016 роки

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, політику 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 стать представлена у розмірі щонайменше 30 %, щоб рішення компанії вважалися дійсними, а також звернута увага утриманні персоналу [642].

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 [149]. 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 [32].

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» [387] 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 [23].

Основні напрями із просування гендерної рівності викладено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Напрями із просування гендерної рівності у корпоративній культурі підприємств (складено авторам за [608])

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. 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 розвіяти 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

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 [248].

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 [663].

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 [585].

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 транслювання 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. 3.8) [599].

Таблиця 3.8 – Показники гендерної рівності компанії (складено авторами за [664])

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

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) [682] у співпраці з Bay Area через щоквартальні круглі столи, за результатами яких було виокремлено 7 ключових напрямів для реалізації політики гендерної рівності [605].

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 [694].

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 [142].

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 [664].

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 [614].

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.

3.3. Формування витрат та стимулювання персоналу як факторів формування гендерної та соціальної компетенції трудових ресурсів

За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки підвищення ефективності функціонування промислового підприємства вимагає раціонального використання знань та компетенцій його персоналу. Досягненню та закріпленню високих результатів діяльності підприємства сприяють тільки згуртовані та вмотивовані працівники. Тому виникає необхідність у дослідженні фактичної вартості персоналу, до складу якої входять витрати підприємства на його утримання, що є одним із важливих складових відтворення трудового потенціалу на будь-якому підприємстві.

Водночас вимоги, закріплено у Конвенції про статистику праці, прийнятій Генеральною конференцією Міжнародної організації праці (МОП) у 1985 році, обумовлюють необхідність збору країнами світу інформації про витрати на персонал не рідше, ніж раз на п'ять років [65].

Відповідно до прийнятої Міжнародною конференцією зі статистики праці Резолюцією, вартість робочої сили визначається як розмір фактичних витрат роботодавця на її утримання. Згідно із Резолюцією, склад витрат на утримання робочої сили містить такі компоненти: пряма оплата праці; оплата за невідпрацьований час; премії та винагороди; харчування, напої, паливо та інші видатки у натуральній формі; витрати на оплату житла працівників, які бере на себе роботодавець; витрати роботодавців на соціальне забезпечення; витрати на професійне навчання; витрати на культурно-побутове обслуговування; інші витрати на утримання робочої сили; податки та відрахування, що відносяться до витрат на утримання робочої сили [65].

Виходячи із цього, витрати на утримання персоналу обраховуються як сума винагород у грошовій і негрошовій (натуральній) формах за відпрацьований і невідпрацьований час і додаткові витрати роботодавців. До складу додаткових витрат на персонал відносять, зокрема, витрати із забезпечення працівників житлом, на професійне навчання, медичне і культурно-побутове обслуговування.

Досить суттєвим показником у структурі загальних витрат підприємства на утримання персоналу є заробітна плата. Отже, помилковим є судження багатьох учених [371] щодо заробітної плати як вартості персоналу. Оскільки заробітна плата є однією із компонентів, що входять до витрат на утримання персоналу.

Частка витрат на персонал у загальній вартості витрат на виробництво та реалізацію продукції, робіт і послуг зазвичай змінюється від 20 % до 30 % [8].

Теоретико-методологічні та науково-практичні підходи вчених здебільшого спрямовано на дослідження витрат на утримання та експлуатацію технологічного обладнання, в меншій мірі – на утримання персоналу. Так, зокрема, увагу зосереджено на вивченні статей витрат на утримання і експлуатацію обладнання: виробничої технологічної потужності та підйомно-транспортного забезпечення, цехового транспорту та інструментів і приладів із складу основних виробничих засобів; утримання цехових транспортних засобів; ремонти основних виробничих фондів; інші витрати [517, с. 47–49].

Разом із тим, у номенклатурі статей загальновиробничих витрат, а саме: витрат на управління виробництвом; на обслуговування виробничого процесу; на охорону праці та інших, передбачено також і витрати, спрямовано на професійну підготовку або перепідготовку за профілем виробництва працівників, які залучено у процес виробничої діяльності та витрат на перевезення працівників до місця роботи і назад [334, с. 50–61].

Отже, здебільшого у працях економістів детально досліджуються витрати на утримання та експлуатацію основних засобів виробництва, як фактору капіталу, проте чітка номенклатура статей на утримання персоналу, що є чинником праці все ж залишається відсутньою. Дослідженню проблем, пов'язаних із витратами на оплату праці приділяється значна увага, проте це є лише частиною витрат на утримання персоналу.

Для деяких авторів прийнятнішим є підхід, відповідно до якого вартість персоналу є складовою вартості робочого місця [115, с. 306]. Враховуючи те, що робоче місце є фактором капіталу, а персонал – праці, то при дослідженні витрат

на утримання персоналу необхідно врахувати освітні, кваліфікаційні, демографічні, гендерні, культурні особливості персоналу. Для підприємства досить важливо вивчати ці характеристики персоналу для того, щоб обрати одну з них при аргументуванні рішення щодо взаємозаміщення цих складових. Для прикладу, через придбання прогресивнішого технологічного обладнання підприємство може скоротити чисельність найманого персоналу. Через те розмежують вартість фактора «праця» та «капітал». Тому для вітчизняних підприємств рекомендується в звітах підприємств витрати на утримання персоналу винести у самостійну групу.

Як показали результати аналізу статистичних даних за період 2012–2016 рр. існували певні відхилення у темпах зростання витрат на персонал як загалом, так і в секторі промисловості (табл. 3.9). Так, зокрема, у 2014 р. спостерігається скорочення загального показника витрат на персонал в економіці. В свою чергу, у промисловості найнижчим значення цього показника було за період 2014–2015 років. Найбільше коштів на утримання персоналу витрачалось в секторі промисловості, де питома вага витрат у загальній структурі витрат на персонал у 2016 р. складала 41,9 %. Для порівняння у секторі оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, а також транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, що зайняли друге місце за витратами на персонал, цей показник складав 15,6 % та 14,3 % відповідно. Найменше коштів на утримання персоналу витрачалось в сфері освіти та наданні інших видів послуг – 0,21 %.

Темп зростання валового внутрішнього продукту за період 2015–2016 років складав 120,0 %, номінальної зарплати – 123,6 %, індекс споживчих цін – 112,4 %, індекс ціни виробників промислової продукції – 135,7 %. У зв'язку із цим, зростання номінальної заробітної плати є вищим порівняно із зростанням індексу споживчих цін, проте нижчим щодо збільшення ціни виробників промислової продукції [115].

Таблиця 3.9 – Витрати на утримання персоналу за видами економічної діяльності, млн грн (розроблено авторами за [115])

Вид економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	Темп зростання 2016/2012
Усього	374 105,6	378 223,2	354 424,9	392 558,1	434 790,1	116,2
Сільське, лісове та рибне господарство	22 300,6	23 128,6	23 558,3	28 502,2	32 994,3	147,95
Промисловість	170 564,2	176 528,9	158 300,9	169 362,1	182 065,5	106,7
Будівництво	15 197,2	13 681,4	15 182,8	11 628,1	12 612,7	83,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	53 312,0	49 033,0	50 034,0	58 078,4	67 878,9	127,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	49 860,5	51 387,8	45 049,0	54 842,9	62 259,1	124,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	4 135,9	4 213,9	3 372,1	3 485,8	3 880,5	93,8
Інформація та телекомунікації	13 004,0	14 089,6	14 178,9	15 641,6	17 093,8	131,5
Фінансова та страхова діяльність	4 039,9	3 552,0	3 531,2	3 661,5	4 517,7	111,8
Операції з нерухомим майном	7 868,5	7 491,3	6 836,6	7 990,6	8 343,7	106,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	16 437,7	16 798,0	16 727,1	18 371,8	20 217,8	123,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	9 549,0	10 503,1	10 700,2	11 662,7	12 656,7	132,5
Освіта	829,5	795,7	724,2	821,0	930,8	112,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2 936,9	2 944,7	2 306,6	3 799,6	4 508,3	153,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2 972,0	3 178,4	3 113,0	3 814,7	3 933,2	132,3
Надання інших видів послуг	1 097,7	896,8	810,0	895,1	897,1	81,7

Разом із тим, у структурі загальних витрат на утримання персоналу витрати на оплату праці склали приблизно 82 % за видами економічної діяльності (рис. 3.5).

Зауважимо, що у структурі витрат підприємств на утримання персоналу витрати, які пов'язано із формуванням знань працівників, безпеку і покращенням умов праці та життя відсутні. Так, у структурі витрат підприємств на одного штатного працівника по Україні біля 1,5 % – це витрати підприємств у розвиток професійного рівня працівників, у покращення умов їхнього життя і праці, і до речі, витрачаються кошти на такі потреби лише невеликою кількістю вітчизняних підприємств. Таку тенденцію пояснюють тим, що людські ресурси не є у господарському обороті, облікова вартість яких обраховується сумою фактичних витрат підприємства на персонал. Уповільнювачем упровадження прогресивних технологій, котрі є необхідними для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світових ринках, є традиційна система бухгалтерського обліку витрат на персонал.

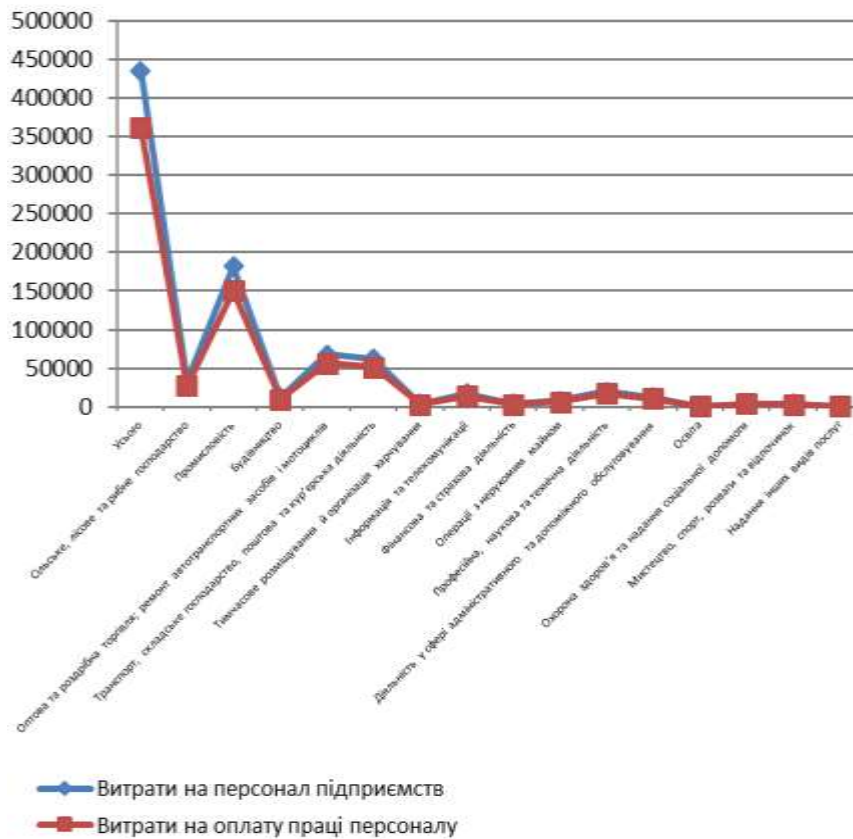


Рисунок 3.5 – Витрати на оплату праці персоналу у структурі загальних витрат на утримання персоналу за видами економічної діяльності у 2016 році, млн грн (розроблено авторами за [115])

Враховуючи те, що вітчизняні промислові підприємства мають фізичний і моральний знос технологічного обладнання, то вкрай важливим для українських підприємств є швидке та ефективне нагромадження капіталу. Відсутність у впровадженні нового технологічного устаткування прозводить не лише до зниження капіталоозброєності, але й водночас скорочує продуктивність праці. Це спричиняє нераціональне використання сировини, матеріалів, енергії і, як наслідок, знижує конкурентні переваги як продукції, так і національної економіки загалом. Зважаючи на критичний стан основних засобів на промислових підприємствах, все ж серед основних причин, що стримують підприємства витратити кошти на оновлення техніки та технологій, так і залишається дешевизна робочої сили на ринку праці. Враховуючи високу ціну на нову техніку та технології для вітчизняних підприємств виходом із скрутної ситуації є

зростання обсягів виготовлення продукції через збільшення кількості найманих працівників. Низький розмір заробітної плати стримує зростання продуктивності праці через відсутність мотивів до високорезультативної трудової діяльності. Це призводить до формування замкненого кола: дешевизна робочої сили формує бар'єри до придбання нового технологічного обладнання, уповільнюючи зростання продуктивності персоналу, тим самим зниження продуктивності праці не створює економічного підґрунтя до зростання розміру заробітної плати.

На основі отриманих результатів порівняльного аналізу динаміки показників щодо зайнятості працівників та розміру заробітної плати як загалом по Україні, так і на промислових підприємствах (табл. 3.10) можна стверджувати, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2012–2016 рр. скорочувалася як в Україні, так і на підприємствах, зокрема. Так, в Україні середньооблікова чисельність штатних працівників в 2016 р. проти 2012 р. зменшилась на 22,3 %. При цьому на вітчизняних підприємствах цей показник скоротився на 29,7 %. За результатами проведених досліджень заробітна плата в Україні у 2016 р. проти 2012 р. зросла на понад 70,4 %. На промислових підприємствах цей показник складав 68,7 %.

Таблиця 3.10 – Порівняльний аналіз чисельності штатних працівників та заробітної плати в Україні та на промислових підприємствах (розраховано авторами за [115; 476])

Показник	Рік					Абсолютне відхилення 2016/2012
	2012	2013	2014	2015	2016	
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників, (тис. осіб):						
- усього по Україні	10 123	9 720	8 959	8 065	7 868	-2 255
- на підприємствах	3 026,4	2 924,9	2 429,6	2 252,1	2 128,9	-897,5
2. Середньомісячна заробітна плата:						
- по Україні, грн	3 041	3 282	3 480	4 195	5 183	2 142
- у промисловості, грн	3 500	3 763	3 988	4 791	5 902	2 402

Варто зазначити, що зростання витрат на виплату заробітної плати персоналу пов'язано зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати.

Зауважимо, що у структурі витрат на персонал, як в країнах Європейського Союзу, так і в Україні, заробітна плата є базовою складовою (65,1–92,0 %). Друга за розміром складова у структурі вартості – витрати на соціальне забезпечення, питома вага яких у загальній сумі витрат змінюється від 7,9 % у Мальті до 30,9 % у Франції.

Якщо порівнювати розмір заробітної плати у європейських країнах та в Україні, то варто зауважити, що вартість української робочої сили є заниженою та однією із найдешевших товарів країн Європи. Це є негативною тенденцією, що, в першу чергу, знижує мотивацію у працівників до активізації їхньої трудової діяльності, що призводить до втрати інтересу у персоналу до підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, перспектив кар'єрного зростання та просування по службі тощо. Так, зокрема, за даними Європейського інституту статистики Eurostat, серед країн Європи за розміром заробітної плати лідируюче місце зайняла Швейцарія, де жителі країни в середньому заробляли 5 084 євро в місяць; друга країна за розміром заробітної плати є Монако – 3 436 євро в місяць, далі Люксембург – 3 149 євро. У порівнянні жителі Німеччини заробляли 2 225 євро в місяць, Італії – 2 029, а Іспанії – 1 718 євро. Жителі таких країн як Португалія, Греція, Естонія, Словаччина, Польща, Литва, Латвія, Чорногорія, та Польща заробляли менше, як одну тисячу євро в місяць. У Сербії, де розмір заробітної плати є одним із найнижчих у країнах Європи (369 євро), все ж проти Україною жителі цієї країни заробляють майже вдвічі більше українців (178 євро) [595; 65; 115].

Такі вражаючі показники вкотре наочно демонструють те, що в Україні відсутнім залишається стимул працювати краще. Підтвердженням цього є те, що рівень продуктивності праці в Україні є в 5–6 разів нижчим порівняно із розвиненими країнами Європи, рівень заробітної плати – в 10 і більше разів [595; 476]. Тому можна стверджувати, що низький рівень витрат на оплату праці в

Україні негативно відображається на її продуктивності, що призводить до зниження цього показника. Така тенденція породжує надмірну експлуатацію праці, формуючи її нееквівалентний обмін із отримуваним доходом. З іншого боку, роботодавці в Україні переслідують економічний інтерес у використанні саме дешевої робочої сили.

При підрахунку вартості виробництва у підприємства не існує жодних підстав проводити різницю між працею і засобами праці, оскільки персонал за аналогією відповідає засобам виробництва.

Разом із тим, в умовах відсутності бажання або можливостей інвестувати кошти у покращення робочих місць, оновлення технологічного обладнання, експлуатація якого на нинішніх підприємствах складає приблизно 30–40 років, керівники підприємств вимагають від працівників прикладати максимум зусиль до праці, в той час як розмір заробітної плати не задовольняє усі необхідні потреби персоналу. Послуги праці зазвичай можна придбати за набагато нижчою ціною порівняно із її граничною продуктивністю. Існуюча у вітчизняній економіці схема розподілу доходів між роботодавцем та найманим працівником забезпечує привласнення частини продукту, виготовленого у результаті використання найманої праці, без суттєвих втрат для виробництва, так як для працівника умови найму у суміжних видах економічної діяльності чи на сусідньому підприємстві нічим не відрізняються. Через економію таким чином заробітна плата робітників є можливим її витратити на оплату праці управлінського персоналу, що поширює надмірну диференціацію заробітної плати (на більшості вітчизняних підприємств розмір заробітної плати управлінського персоналу є набагато вищим у порівнянні із заробітною платою робітників, що вносить сумніви щодо вагомості їхнього внеску у виробництво порівняно із робітничим персоналом) [323, с. 55].

Отже, виходячи із отриманих результатів можна зробити висновок, що при дослідженні особливостей витрат підприємства на утримання персоналу існують суттєві недоліки при їхньому формуванні, а саме:

– вивчення та періодичність оприлюднення витрат на персонал здійснюється один раз на чотири роки щодо як окремих видів економічної діяльності, так і підприємств у загальному обсязі суб'єктів господарювання;

– ступінь інтеграції показників витрат роботодавців на утримання найманих працівників у статистичних спостереженнях і в бухгалтерському обліку є досить таки низьким. В результаті відбувається погіршення якості статистичних показників, в той час як вартість надання інформації постійно зростає. Звіт про витрати на утримання робочої сили належить до господарських операцій, відображення яких здійснюється в семи видах первинних документів, зведення яких у фінансовому обліку не відповідає змісту показників статистичного спостереження;

– формування показників про витрати роботодавців на утримання персоналу в статистичних формах звітності є паралельними, але різними за структурою. У традиційній українській практиці бухгалтерського обліку обліково-економічна сутність витрат на персонал не враховується, що спричиняє порушення принципу оцінювання об'єктів бухгалтерського обліку, формуючи невідповідність міжнародним стандартам. Це питання є особливо актуальним для тієї частини витрат, що забезпечують накопичення людського капіталу персоналу підприємства, збільшуючи його вартість і цінність для підприємства та формуючи зростання його ринкової вартості [169; 170].

Отже, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, завоювання нових ринків та утримання лідируючих позицій на існуючих, в першу чергу, залежить від високопродуктивної трудової діяльності персоналу. В залежності від того, наскільки раціонально підприємство витрачатиме кошти на утримання персоналу, і визначатимуться подальші перспективи розвитку підприємства. Проте проблема вітчизняних підприємств полягає в тому, що більшість керівників не готові регулювати цей процес, доки він не досягне критичних вимірів. При вирішенні цієї проблеми формується нова комплексна система обліково-аналітичного забезпечення персоналу підприємства. Вона

гарантуватиме оперативне відслідковування стану зовнішнього ринку праці та оцінювання внутрішньої ситуації, тим самим, сприяючи формуванню конкурентних переваг, отриманню підприємством високих прибутків, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на те, що машинобудування України є у складному стані через затяжну фінансово-економічну кризу в країні, а також нестабільну політичну ситуацію та загострення подій на сході України, підприємства потребують реструктуризації, удосконалення та реновації. Вітчизняні вчені працюють над розробленням пропозицій щодо запровадження шляхів покращання ситуації через формування механізмів регулювання різних аспектів діяльності машинобудівних підприємств. До таких важливих аспектів доцільно віднести підвищення якості трудової діяльності персоналу та його навичок, що вимагає інвестицій у підвищення кваліфікації і перекваліфікацію робітників, у модернізацію системи професійної підготовки, у розвиток системи навчання протягом життя.

Однією із важливих передумов забезпечення стратегічного управління підприємством є запровадження дієвих систем оцінювання, мотивів і стимулів організації оплати персоналу. Розробка оптимальної системи оцінювання, мотивів і стимулів сприятиме активізації трудової діяльності персоналу, що є особливо актуальною в умовах нестабільної фінансово-економічної та політичної ситуації в нашій країні. Забезпечення стабільності виробничої діяльності машинобудівних підприємств за сучасних умов вимагає наявності такої системи оцінювання, мотивів та стимулів в організації оплати, яка забезпечить досягнення високої вмотивованості персоналу до трудової діяльності.

Практичний досвід вітчизняних промислових підприємств демонструє приклади використання різних форм та систем оцінки і організації оплати, мотивації та стимулювання персоналу. На кожному підприємстві відбувається формування власної системи оплати, мотивації та стимулювання, але для більшості із них використовують традиційні системи та показники, які характерні були для 80-90-х років. Через недосконалість системи організації оплати

персоналу, матеріальне стимулювання на вітчизняних машинобудівних підприємствах зазнає певних труднощів. Серед основних недоліків, в першу чергу, слід виділити велику кількість показників преміювання, що в результаті призводить до втрати прозорості для матеріального стимулювання. Застосування традиційних шкал щодо виокремлення показників преміювання персоналу, наразі є не актуальним, а їхнє використання є ресурсномістким [174; 175].

Однією із проблем побудови ефективної системи преміювання персоналу на підприємстві є недостатня розкритість питань підвищення мотивації та стимулювання працівників, а також розроблення механізмів їхнього оцінювання задля стратегічного управління промисловим підприємством. Нові системи мотивації та стимулювання персоналу часто впроваджуються без виконання оцінки їхньої економічної ефективності [195].

Існуючі системи мотивів і стимулів організації оплати продемонстрували свою неефективність щодо вибору та систематизації інструментів посилення трудової активності, тим самим вимагаючи розробки нових методичних основ, які ураховують ефективність управління персоналом, результативність його праці, а також трудовий потенціал кожного працівника. За цих умов стає очевидною потреба детального дослідження форм та методів мотивації й стимулювання трудової діяльності працівників вітчизняних машинобудівних підприємств та окреслення напрямів щодо їх удосконалення.

Важливими кількісними показниками в оцінюванні організації оплати та ефективності діяльності персоналу є зарплатомісткість, частку заробітної плати у собівартості продукції та трудомісткості продукції.

Для аналізу організації оплати персоналу, як основного матеріального стимулу, обрано підприємства Хмельницької та Вінницької областей, які є машинобудівними: ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод Темп», ТОВ «Красилівагромаш», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Маяк» та ПАТ «Барський машинобудівний завод». Так, на цих підприємствах частка заробітної плати в

собівартості продукції в середньому становила 25 %, тоді як у високорозвинених країнах світу цей показник становить від 30 % до 50 %. Така тенденція є беззаперечним доказом того, що для персоналу більшості вітчизняних підприємств немає стимулу підвищувати ефективність виконання своєї роботи. Коли після прикладених зусиль працівник не отримує гідного оцінювання, відбувається сильне гальмування розвитку промислового виробництва, що неодмінно негативно відобразиться на соціально-економічному розвитку нашої країни.

Найнижчий рівень зарплатомісткості має таке підприємство як ТОВ «Красилівагромаш», де середнє значення показника упродовж п'яти років становило 0,06. На ПАТ «Укрелектроапарат» значення показника становило 0,11. З невеликим відривом випереджали підприємство у цьому ж році ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 0,13 та ПАТ «Маяк» – 0,17. Однаковим значення цього показника було на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» та ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 0,23, а також подібне на ПАТ «Завод «Темп», де середнє значення показника становило 0,22. Найбільшим показником по зарплатомісткості продукції за період 2012–2016 рр. характеризувалось ДП «Новатор» – 0,27 (рис. 3.6).

Відзначимо, що ті підприємства, у яких показник зарплатомісткості продукції є високим, мають негативні процеси в економічній діяльності, бо така тенденція визначає зменшення частки коштів у наявності підприємства, які б воно могло витрати на покриття решти видів витрат, в тому числі, здійснивши розподіл прибутку, через який фінансується інноваційна діяльність, яка є важливою для машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини. Серед ймовірних варіантів щодо зниження зарплатомісткості продукції перевагу варто надавати тим, які спрямовано на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання продуктивності персоналу, а не на зменшення фонду оплати праці через зменшення рівня оплати персоналу.

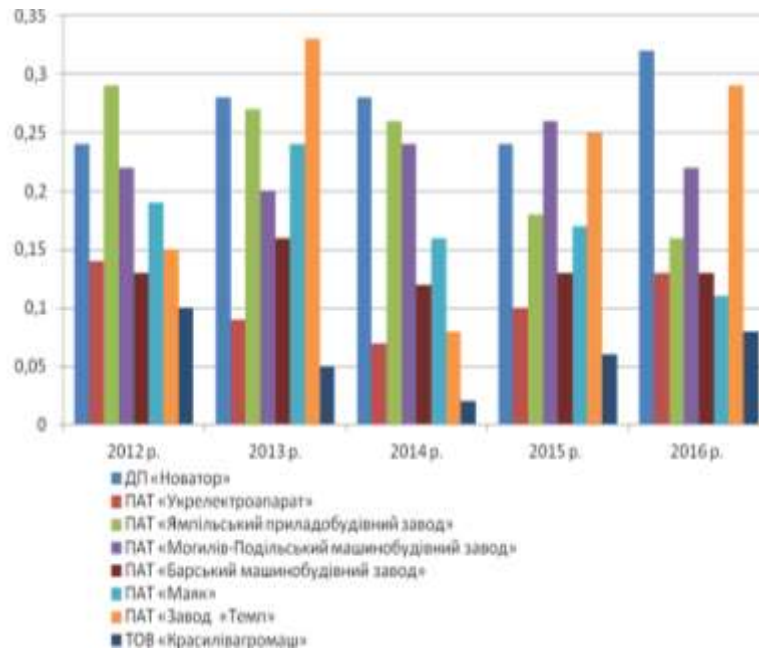


Рисунок 3.6 – Аналіз зарплатомісткості продукції на підприємствах машинобудування за 2012–2016 рр., грн/грн (побудовано за результатами звітності підприємств)

Підвищити ефективність діяльності персоналу можна через формування раціонально спланованих та організованих заходів мотивації та стимулювання персоналу, здатних збільшити його продуктивність при зведення до мінімуму непродуктивних втрат робочого часу, зниженні рівня браку продукції. Ефективність управління персоналом на підприємстві має стати основою цього.

Однією з умов формування мотивів та стимулів в організації оплати, яка здатна забезпечити отримання високих прибутків підприємством, підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки збуту є зниження трудомісткості продукції. Відповідно до аналізу даних машинобудівні підприємства Хмельницької та Вінницької областей є в достатній мірі трудомісткими. Тобто, за період 2012–2016 рр. середнє значення показника трудомісткості продукції на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» становило 14,07 людино-годин / тис. грн; на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 13,85 людино-годин / тис. грн; на ДП «Новатор» – 8,93 людино-годин/тис. грн; на ПАТ «Завод «Темп» – 7,78 людино-годин / тис. грн; на

ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 7,41 людино-годин / тис. грн; на ПАТ «Маяк» – 7,01 людино-годин / тис. грн; на ПАТ «Укрелектроапарат» – 3,43 людино-годин / тис. грн; для ТОВ «Красилівагромаш» – 2,91 людино-годин / тис. грн.

До заходів, які спрямовано на зменшення трудомісткості продукції відносять: впровадження досягнень НТР, прогресивних технологій (забезпеченість ними підприємств визначається зовнішніми інвестиційними та потужними внутрішніми капіталовкладеннями), ефективність використання фонду робочого часу, формування дієвих систем організації оплати, забезпечення високої продуктивності персоналу, що в сукупності гарантуватиме формування сприятливих умов для розробки механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Зважаючи на те, що на окремих підприємствах Хмельницької та Вінницької областей існують проблеми в організації оплати (темпи зростання середньомісячної заробітної плати перевищують темпи збільшення продуктивності персоналу, наявність високих показників зарплатомісткості та трудомісткості продукції), виникає нагальна потреба у пошуку шляхів вирішення існуючої ситуації через розробку ефективних форм та систем оцінки, мотивів і стимулів в організації оплати на підприємствах машинобудування.

Відповідно до проведеного аналізу за даними звітності підприємств важливою системоутворюючою складовою мотивації та стимулювання персоналу є заробітна плата, зміни розміру якої представлено на рис. 3.7–3.10.

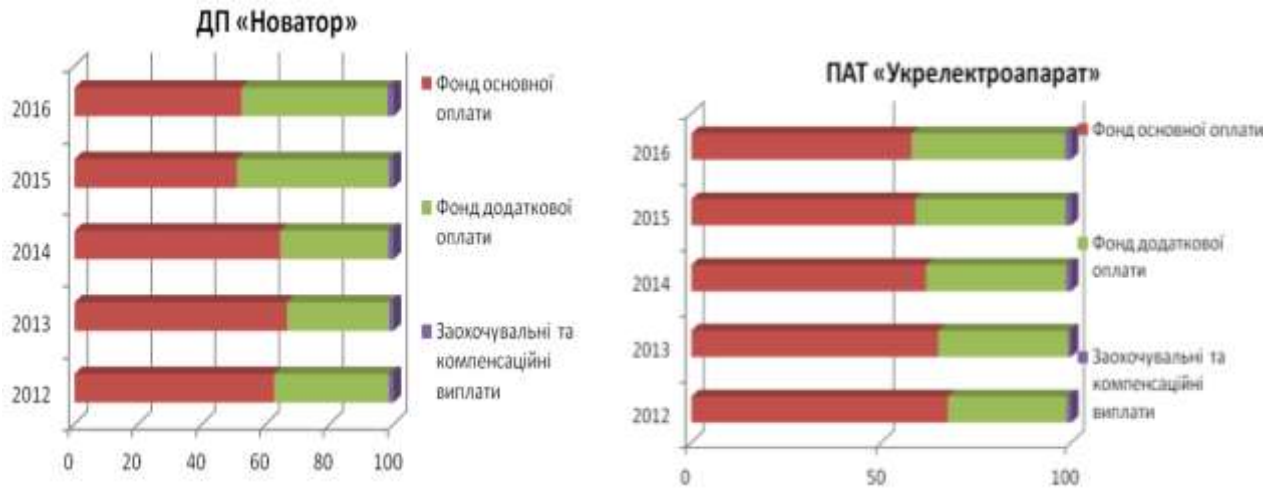


Рисунок 3.7 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ДП «Новатор» та ПАТ «Укрелектроапарат» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)

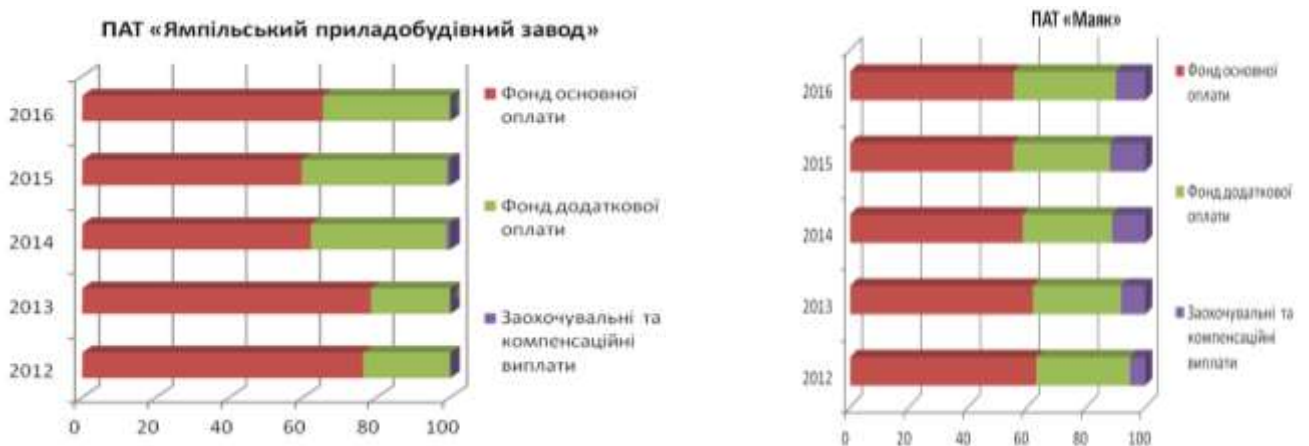


Рисунок 3.8 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» та ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)

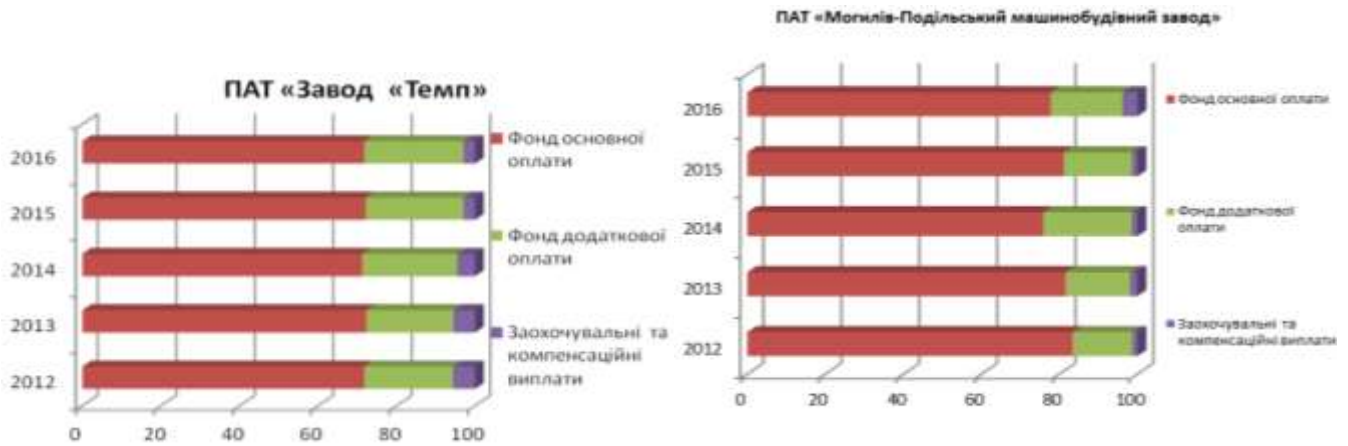


Рисунок 3.9 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)



Рисунок 3.10 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ТОВ «Красилівагромаш» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)

Відповідно до результатів на рис. 3.7–3.10, питома вага основної оплати в середньому коливається на підприємствах, що досліджувалися, в межах 60–77 %. Так, найнижча її частка на ПАТ «Маяк», де середнє значення протягом п'яти років становило 58,81 %, а найвища – на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 80,00 %. Питома вага додаткової оплати коливається

від 17 до 47,6 %. Найнижчий її рівень у фонді заробітної плати спостерігається на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – від 15,34 до 22,72 %, а найвищий за роками від 32,04 до 47,58 % – на ДП «Новатор» (середнє значення упродовж п'яти років на ДП «Новатор» – 39,05 %; на ПАТ «Завод «Темп» – 23,87 %; на ПАТ «Укрелектроапарат» – 36,47 %; на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 27,91 %; на ПАТ «Маяк» – 31,86; на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 18,13 %; на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 25,32 %; на ТОВ «Красилівагромаш» – 24,43%).

Питома вага премій та винагород у фонді оплати праці становила в середньому 24,40 % на ДП «Новатор» за період, що аналізується, на ПАТ «Завод «Темп» – 4,13 %; на ПАТ «Укрелектроапарат» – 3,65 %; на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 1,41 %; на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 3,63 %; на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 7,10 %; на ПАТ «Маяк» – 19,80 %, на ТОВ «Красилівагромаш» – 6,91%.

Водночас нарахування доплат та надбавок на підприємствах, що досліджуються, також у середньому варіює в межах 2,36 % на ДП «Новатор» до 10,89 % на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод». Частка заохочувальних та компенсаційних виплат в середньому коливається від 0,79 % на ТОВ «Красилівагромаш» до 9,34 % на ПАТ «Маяк».

Отже, збільшення частки додаткової заробітної плати та заохочувальних компенсаційних виплат є беззаперечним фактом підвищення рівня вмотивованості персоналу. Найкращі показники у формуванні мотивів та стимулів в організації оплати є на ПАТ «Маяк», де частка додаткової заробітної плати та заохочувальних й компенсаційних виплат в середньому за період 2012–2016 рр. у структурі оплати становила 41,2 % (на ДП «Новатор» – 40,69 %; на ПАТ «Укрелектроапарат» – 37,75 %; на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 31,29 %; на ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 20,07 %; на ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 27,30 %; на ТОВ «Красилівагромаш» – 25,22 %).

Тобто, єдиного підходу в організації оплати, спрямованого на підвищення мотивації та стимулювання діяльності персоналу не існує. Кожне підприємство, залежно від того, якою є його кінцева мета – отримання прибутку – обирає свої форми та системи мотивів і стимулів в організації оплати. Через те, недоречним є надання рекомендацій, спрямованих на формування структури заробітної плати на підприємствах машинобудування. У кожній конкретній ситуації вони мають бути індивідуальними.

Отже, виходячи із проведеного аналізу можемо стверджувати, що у формуванні механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу неабияке значення має ретельно організована оплата праці, до якої відносять заробітну плату, її структуру, динаміку, що має впливати на підвищення результативності у роботі персоналу. Використовуючи премії та винагороди, надбавки та інші види виплат підприємство мотивує персонал до підвищення продуктивності виробничої діяльності. За таких умов головним завданням керівників підприємства є прийняття раціональних рішень щодо визначення факторів та критеріїв мотивації, а також встановлення взаємозв'язків між показниками, які показують оцінку результативності діяльності та мотивації й стимулювання.

Передумовою забезпечення високої вмотивованості персоналу до виробничої діяльності є визначення стимулюючих чинників до активізації його роботи. У випадку використання таких чинників при формуванні систем мотивів та стимулів організації оплати, підприємство впливає на поведінку працівника. Тим самим воно спрямовує індивідуальні зусилля на досягнення високої вмотивованості виробничої діяльності. Зважаючи на існування великої кількості показників преміювання, нагальним є виявлення та систематизація чинників, що впливають на активізацію виробничої діяльності та стимулювання персоналу до високопродуктивної роботи. Звертаючи увагу на доцільність та реальну необхідність розробки механізму оцінки, мотивації і стимулювання персоналу, виникає потреба в аналізі показників системи оцінювання, пошуку мотивів і

стимулів організації діяльності персоналу на машинобудівних підприємствах за такими напрямками [100; 106; 129]:

- використання системи оцінювання змістовності і результативності роботи персоналу;
- використання тарифної системи оплати праці, як головної у стимулюванні основних робітників;
- використання надбавок і доплат до посадових окладів;
- преміювання за результатами виробничо-господарської діяльності:
 - а) за основні результати господарської діяльності;
 - б) за виконання особливо важливих виробничих завдань;
 - в) заохочення переможців трудової конкуренції;
- преміювання за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції, нової техніки, прогресивних технологій та інші інноваційні ініціативи:
 - а) за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів;
 - б) за розробку й упровадження нових положень, інструкцій, інновацій;
 - в) за підвищення коефіцієнта завантаження устаткування; коефіцієнта змінності роботи нового обладнання; скорочення строків освоєння нових технологій
- преміювання за мінімізацію витрат – за економію конкретних видів сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструментів, запчастин тощо;
- преміювання за забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції:
 - а) заохочення працівників, які працюють із талоном якості;
 - б) за зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції від інших підрозділів підприємства або споживачів, скорочення випадків повернення неякісної продукції з боку служби технічного контролю, споживачів;
 - в) преміювання працівників, які мають особисте клеймо;
- преміювання за підвищення кваліфікації та навчання новим методам:

- а) заохочення наставників на виробництві;
- б) преміювання за високий професіоналізм у виконанні своїх обов'язків;
 - преміювання за досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності
- виплата бонусів за певний період.

Отже, у процесі дослідження проаналізовано заробітну плату, як ключовий елемент у формуванні мотивів та стимулів на наступних машинобудівних підприємствах: ПАТ «Завод «Темп», ТОВ «Красилівагромаш», ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод».

Через насиченість світового ринку високоякісною наукоємною продукцією та загостренням жорсткої конкуренції важливою умовою ефективного управління підприємством є створення дієвої системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, адаптованої до нових умов господарювання. Це дозволить досягати високопродуктивної роботи персоналу, забезпечувати його безперервний розвиток, сприяючи підвищенню трудової активності працівників. За результатами проведених досліджень на більшості підприємств саме ці питання потребують уваги керівництва.

При цьому, одним із значущих внутрішніх факторів, що негативно впливає на ефективність роботи підприємств, є недосконалість систем оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Серед основних причин виникнення цього є значка кількість та різноспрямованість показників преміювання, через що втрачається у матеріальному стимулюванні прозорість та комплексність. Тобто, необхідним є виявлення та систематизація чинників стимулюючого характеру, що здійснюють безпосередній вплив на мотивацію високопродуктивної діяльності персоналу. Цим вони підвищують ефективність управління підприємством.

Отже, розробка таких методичних засад, які будуть ураховувати роль мотивів та стимулів у роботі персоналу, якість його виробничої діяльності, індивідуальний внесок кожного працівника у кінцеві результати діяльності

підприємства є своєчасною. Водночас важливу роль відіграє встановлення зв'язку системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу із загальною стратегією управління підприємством. Актуальність формування сучасних методів оцінки мотивації та стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах підсилюється необхідністю вирішення таких завдань у поточній діяльності підприємства, як зниження показника плинності кадрів, підвищення продуктивності персоналу, зростання інвестицій у людський капітал, розвиток виробництва та вдосконалення методів управління у відповідності до сучасних вимог міжнародних стандартів.

Розробка ефективної системи оцінки, мотивів та стимулів організації оплати, спрямованої на досягнення високої результативності діяльності персоналу та підвищення індивідуального внеску працівників, ґрунтується на показниках, які забезпечують активізацію діяльності персоналу. Застосування нових нетрадиційних форм та систем мотивації та стимулювання персоналу слід спрямовувати, в першу чергу, на підвищення зацікавленості працівників у зростанні прибутку підприємства. Визначення складових системи мотивів та стимулів організації оплати здійснюється з урахуванням досягнень як індивідуальних результатів виробничої діяльності працівників, так і сукупних.

Водночас фахівці щодо підбору персоналу застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності, чисельності та структури персоналу, корпоративних цінностей, власників, акціонерів, засновників підприємства, особливостей регіону, прибутковості тощо. Врахування ж загальних рекомендацій із використання дієвого механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві може стати запорукою створення ефективної системи управління підприємством.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформулювати довгострокові

та короткострокові плани мотивації, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні підприємством [194].

Отже, перед тим як активізувати внутрішні мотиви задоволення потреб персоналу машинобудівних підприємств через ефективну систему організації оплати, потрібно вивчити зовнішній вплив на підвищення результативності і ефективності роботи персоналу.

Гендерна рівність є однією з передумов ефективної реалізації людського потенціалу як на національному, так і на корпоративному рівнях. В сучасному світі реалізація заходів із забезпечення прав та розширення можливостей жінок у напрямі зменшення гендерної дискримінації у сфері праці, формування комплексної гендерної політики є невід'ємною складовою процесів європейської інтеграції та модернізації підприємницького сектору і корпоративного управління. На першому плані є розвиток гендерної компетенції як невід'ємної складової соціального та професійно-кваліфікаційного профілю трудових ресурсів.

Одним із найвідоміших досліджень, яке підтверджує аргументацію бізнес-кейсів для жінок у вищому керівництві, є «Каталіст» (Catalyst) [577]. Це дослідження оцінює компанії Fortune 500 щодо найвищого представництва жінок у керівництві та порівнює їхні фінансові показники (щодо рентабельності власного капіталу та сукупного доходу акціонерів) у верхньому квартилі до компаній нижчого квартиля. Результати показують, що компанії у верхньому квартилі досягли значно кращих фінансових результатів, ніж компанії нижчого квартиля [606]. Зокрема, аналіз діяльності компаній Fortune 500 виявив, що компанії з найбільшим представництвом жінок на керівних посадах забезпечили

зростання сукупного доходу акціонерів на 34 % вище, ніж компанії з найменшим представництвом жінок [616], а також на 53 % більше дохідності власного капіталу, на 42 % більше віддачі від продажів і на 66 % більше віддачі від вкладених капіталів [653]. Дедалі більшого значення набувають дослідження переваг від підтримки рівних прав жінок і чоловіків у всіх частинах організації – від фабричного цеху до зали засідань. Згідно з дослідженнями, проведеними компаніями Catalyst, Credit Suisse та McKinsey&Co., збільшення кількості жінок на керівних посадах та корпоративних форумах співвідноситься з покращенням фінансових показників. Наприклад, у звіті McKinsey було виявлено, що «компанії у верхньому квартилі гендерної рівності на 15 % частіше отримують фінансову дохідність, що перевищує відповідні середні значення по промислових підприємствах країн».

Іншими результатами досліджень, які вказують на позитивний вплив гендерної рівності, є розвиток людського потенціалу, зростання продуктивності та доступу до сталого ринку [608].

Thomson Reuters оцінила ефективність роботи компаній, у яких більше 30 % жінок у раді директорів, проти тими, у кого цей показник менше 10 %, і встановили, що компанії з переважаючою кількістю жінок-лідерів краще працювали в періоди підвищеної економічної нестабільності. У дослідженні Ernst&Young було встановлено, що коли групова думка в управлінні базується на думках людей з аналогічних професій, керівники, швидше за все, ігнорують альтернативи, приймають надмірний ризик або не можуть скласти плани на випадок надзвичайних ситуацій. Надмірне корпоративне ризикування може призвести до економічної нестабільності. Було встановлено, що жінки забезпечують рівновагу та більш довгостроковий підхід в управлінні ризиками. Маючи хоча б одну жінку-директора у раді директорів, можна скоротити шанси компанії на зниження прибутковості приблизно на 20 %. Маючи двох або трьох жінок-директорів, ризик знижується навіть більше [653].

В Україні, незважаючи на те, що проти початком 2000-х рр. цей розрив скоротився, середня заробітна плата жінок досі не перевищує 75 % середньої заробітної плати чоловіків (відповідно 6 243 грн проти 7 779 грн на місяць у 2017 р.) [283]. У цьому Україна значно поступається європейським країнам, де гендерні відмінності в заробітній платі є у середньому 16,4 % [393]. Серед чинників, що визначають нижчі заробітки жінок, – вплив професійної сегрегації за ознакою статі, в результаті якої жіноча зайнятість здебільшого зосереджується в менш оплачуваних видах економічної діяльності (освіта, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги) та на посадах нижчого рівня; більша схильність жінок до зайнятості в режимі неповного робочого часу; відмінності в тривалості трудового стажу тощо. Водночас, численні дослідження та моніторинг підтверджують випадки прямої гендерної дискримінації на ринку праці, що виявляється як в упередженому відношенні роботодавців до працевлаштування жінок, так і в нижчій оплаті жіночої праці при виконанні однакової роботи [393].

За останнє десятиріччя в Україні рівень зайнятості знизився серед молодих жінок віком 25–34 років, що призвело до зростання гендерного розриву у показниках зайнятості. Ця тенденція може зумовлюватись вищим охопленням жінок системою вищої освіти, а також їхньою підвищеною вразливістю до безробіття через упереджене ставлення роботодавців. Оскільки жінки віком 25–34 років перебувають у активному репродуктивному віці, вони сприймаються як менш цінні працівники через потенційну можливість декретної відпустки та необхідність надання широких соціальних гарантій, визначених законодавством. Водночас, найменший гендерний розрив у показниках зайнятості спостерігається у віці 40-49 років, коли тягар сімейних обов'язків стає мінімальним для жінок, та відкривається більше можливостей для їхньої економічної активності [10]. Деякі соціологічні дослідження підтверджують, що материнство та пов'язані з ним сімейні обов'язки є найпоширенішими причинами упередженого ставлення роботодавців до жінок як конкурентоспроможних працівників при їхньому наймі

на роботу [266]. На практиці такі додаткові заходи соціального захисту часто перетворюються на перешкоди для зайнятості жінок у середньо- та довгостроковій перспективі, хоча вони й спрямовуються на покращення умов їхньої праці. Також існує важлива проблема реінтеграції жінок до роботи після тривалої декретної відпустки та підвищення їхньої професійної кваліфікації. Ключовими факторами такої залежності є не тільки нижча конкурентоспроможність багатодітних жінок на ринку праці через додаткові сімейні обов'язки, але й зміна їх пріоритетів у поєднанні роботи та сім'ї. Наявність послуг із догляду за дітьми також досить важлива для вирішення проблем працюючих жінок із сімейними обов'язками, однак наразі в Україні відчувається постійний брак доступних дошкільних закладів, зокрема в сільській місцевості. Ці чинники зумовлюють готовність жінок погоджуватися на низькооплачувану та менш престижну роботу через нижчу конкурентоспроможність на ринку праці, а не відсутність кращих можливостей працевлаштування [10].

Стереотипне сприйняття жінок як менш цінних працівників підприємствами значною мірою зумовлюється можливістю материнства та тривалою перервою в зайнятості (відпустка по догляду за дітьми до досягнення ними трирічного, а в окремих випадках – шестирічного віку). Дійсно, виховання дітей дошкільного віку часто зміщує пріоритети працюючих жінок у бік сімейних обов'язків. Рівень зайнятості жінок, які мають дітей у віці 3–5 років, є помітно нижчим, ніж рівень зайнятості всіх жінок віком 25–44 років (відповідно 59 % проти 71 %). Саме тому створення сприятливих умов для поєднання професійних і сімейних обов'язків працівниками з дітьми потребує адвокаційної роботи при соціальному партнерстві, розширення можливостей дистанційної зайнятості та застосування гнучкого робочого часу, розвитку мережі дошкільних дитячих закладів, особливо в сільській місцевості [393].

Компанії пояснюють таку ситуацію відмінностями у людському капіталі між чоловіками та жінками. Адже, у більшості країн жінки традиційно частіше, ніж чоловіки, займаються домашнім господарством (у т.ч. і доглядом за дітьми та похилими). Тому вони мають менше можливостей, ніж чоловіки, акумулювати знання та навички, що користуються попитом на ринку праці. При цьому, чим більшим є домашнє навантаження жінок, тим більшою мірою вони втрачають навички. Слід також сказати, що жінки мають значно менше стимулів інвестувати у навчання на роботі (on-the-job-training), оскільки очікується, що кар'єра у жінки буде коротшою, ніж у чоловіка, і в роботі будуть перерви.

Нерівний розподіл також можна пояснити з точки зору так званих компенсуючих відмінностей. Згідно із Законом України «Про відпустки» та КЗпП відпустку для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку може використати повністю або частинами також батько дитини, баба, дід чи інший родич, які фактично доглядають за дитиною, або особа, яка усиновила чи взяла під опіку дитину, та один із прийомних батьків. Відповідно до Закону підставою для надання зазначеної відпустки є довідка з місця роботи матері дитини про те, що вона вийшла на роботу до закінчення строку відпустки для догляду за дитиною [383].

На робочих місцях, які меншою мірою потребують важких фізичних зусиль, мають більш короткий робочий тиждень, де надається певний соціальний пакет, спрямований зокрема на компенсацію витрат із утримання дітей, жінок зустрічають частіше, ніж на інших роботах. У цьому випадку негрошові стимулятори здатні певною мірою компенсувати нижчу оплату праці, а, отже, пояснити, чому жінки самі обирають низькооплачувані робочі місця.

З точки зору теорії людського капіталу, може бути пояснений і нерівний розподіл чоловіків і жінок за видами економічної діяльності та професіями, а саме, жінки надають перевагу робочим місцям, де вимагається менше інвестицій у розвиток навичок (особливо специфічних) через те, що у жінок частіше можлива перерва в кар'єрі. З іншого боку, роботодавці також менше інвестують у

працівниць через більший ризик того, що такі інвестиції не окупляться. Найм працівників-жінок пов'язаний із більшими прямими або опосередкованими витратами, проти працівниками-чоловіками. Жінки є вимогливішими до умов праці та соціального пакета, проте, на відміну від чоловіків, менш гнучкими щодо роботи в понаднормований час.

Загалом ці фактори призводять до того, що жінки мають менше людського капіталу, ніж чоловіки, і тому, відповідно до теорії людського капіталу, їхня праця оплачується менше за чоловічу [317].

Структура зайнятості в багатьох країнах свідчить про те, що жінки концентруються в певних секторах економіки або певних професіях і типах посад. У цьому випадку пояснення різниці в середніх рівнях оплати праці між чоловіками та жінками зводиться до двох моментів: пояснення міжгалузевих і міжпрофесійних різниць в оплаті праці та нерівномірного розподілу чоловіків і жінок за різними типами робочих місць.

Досягнення гендерної рівності важливе для робочих місць не тільки тому, що це «справедливо» та «правильно», а й тому, що воно також впливає на загальні економічні показники країни.

Забезпечення гендерної рівності на робочих місцях пов'язане з:

- підвищеною продуктивністю та економічним зростанням країни;
- збільшенням організаційної продуктивності;
- підвищеною здатністю компаній залучати талант і утримувати співробітників;
- покращеною організаційною репутацією.

Дослідження, які проведено у США, що аналізує продуктивність 1500 компаній протягом 15 років, вказує на те, що представництво жінок у вищому керівництві зумовлює поліпшення організаційної діяльності, коли компанія фокусується на інноваціях [681]. За його результатами, при середньому рівні інноваційної інтенсивності наявність жінки в топ-менеджменті забезпечує створення додаткової ринкової вартості для кожної фірми близько 44 мільйонів

доларів США. Дослідження, проведене McKinsey, розглянуло 366 компаній у Канаді, Великій Британії та Сполучених Штатах і встановило, що компанії у верхньому квартилі з гендерної різноманітності на 15 % частіше отримують більшу фінансову дохідність порівняно із медіанами національної промисловості. Крім того, пряма залежність між зростанням кількості жінок-лідерів на вищих керівних посадах та збільшенням фінансової прибутковості була очевидною у аналізі діяльності 21,98 фірм у 2014 р. в 91 країні світу Інститутом міжнародної економіки ім. Петерсона [681].

За таких умов, актуальним залишається питання продовження існування «скляної стелі» для жінок у їхньому кар'єрному просуванні та визначення шляхів подолання гендерної нерівності. Причини гендерної сегрегації є численними та складними, проте можна визначити три основні з них [608]:

1. Гендерні ролі. У багатьох корпоративних культурах співробітники не отримують підвищення за результатами виконаної роботи. Часто понаднормова праця є необхідною для демонстрації успішного виконання обов'язків та досягнення цілей. Деякі ролі вимагають інтенсивних та довгих по часу ділових поїздок, і в більшості секторів, що працюють у різних місцях розташування в середині країни та поза нею – це бажаний шлях до просування. За цими вимогами жінки володіють багатьма недоліками. Їх подружжя може стати перешкодою кар'єрі, не бажаючи час від часу змінювати місце проживання, і навіть за умови, що чоловіки більше займаються домашніми справами і доглядом за дітьми, ніж вони робили 25 років тому, їхній внесок досі набагато нижчий, ніж у жінок. Жінки продовжують залишатися головними по догляду за іншими членами сім'ї і не можуть присвятити 16 годин на день, сім днів на тиждень компанії. У результаті цього жінки, як правило, сходять з кар'єрного шляху або стають змушеними вибирати ролі, які дозволяють їм виконувати сімейні обов'язки.

2. Гендерні упередження. Хоча пряма дискримінація щодо жінок не може бути частиною сучасного ділового світу, є «друге» покоління гендерних упереджень. На відміну від упереджень першого покоління, які були навмисними

актами дискримінації, гендерні упередження другого покоління є «потужними, але часто невидимими» бар'єрами для просування жінок, що виникають внаслідок культурних переконань щодо гендеру, а також структури робочих місць, практики та схеми взаємодій, які опосередковано сприяють в кар'єрному просуванні чоловікам. Наприклад, ефективними лідерами вважаються особи упевнені, наполегливі та сильні, що є переважно чоловічими атрибутами. Якщо жінки демонструють такі якості, вони часто розглядаються як агресивні, нестерпні та неуважні. Якщо лідер-жінка демонструє більше жіночих атрибутів, і вона співпрацює, співпереживає і підтримує, часто вважається, що у неї відсутні лідерські навички. Це безвиграшна ситуація. Жінки також сприймаються як менш амбіційні, ніж чоловіки через їхню зосередженість на сімейних обов'язках. Проте дослідження Catalyst показало, що існує дуже маленька різниця між прагненням жінок та чоловіків отримати керівні ролі в компанії.

3. Впевненість. Недавні дослідження вказали на ще один фактор, який перешкоджає жінкам займати керівні посади – невпевненість у собі. За результатами одного з досліджень, що залучало чоловіків та жінок з МВА було виявлено, що в той час як більшість жінок бачать себе настільки ж здібними, як і своїх колег, більшість чоловіків вважають себе здібнішими за своїх колег.

Зважаючи на розглянуті вище тенденції, необхідно підкреслити, що компанії досягають успіху або зазнають невдачі на рівнях інновацій, використання людського потенціалу і відповідного залучення співробітників. Вони залучають і утримують висококваліфікованих працівників у широкому діапазоні сфер діяльності. Сьогоднішнє та майбутнє покоління, що входить до складу працездатного населення, сильно відрізняється від своїх попередників. Хоча вони можуть бути технологічно блискучими і готовими зробити свій внесок у розвиток компаній, проте хочуть працювати на організації, які демонструють етику, рівність, різноманітність та соціальну відповідальність. Для них дії говорять голосніше, ніж слова, і вони хочуть бачити як культурну, так і гендерну рівність. Таким чином, присутність жінок на керівних посадах підприємств надає

їм перевагу в жорсткій конкуренції за таланти на ринку праці за рахунок залучення високоосвічених, інноваційних працівників обох статей [608].

Для процесу діагностики рівня забезпечення гендерної рівності на підприємстві доцільно застосовувати інструмент гендерної самодіагностики, що складається з дев'яти складових (табл. 3.11). Цей інструмент використовується американськими компаніями для визначення сфер в організаційній структурі, які потребують першочергових змін у напрямі забезпечення гендерної рівності, ідентифікації сильних та слабких сторін і планування відповідних шляхів вдосконалення.

Таблиця 3.11 – Інструмент гендерної самодіагностики компанії (сформовано авторами за [636])

Точки зору	Місія / Мета діяльності	Організаційна структура	Людські ресурси
Технічна	Складова 1 <i>Напрями впровадження політики та дії</i> - аналіз; - політика; - план заходів; - бюджет; - моніторинг та оцінка; - вплив	Складова 4 <i>Завдання та обов'язки</i> - завдання та обов'язки; - координація та консультації; - інформаційна система; - гендерна інфраструктура	Складова 7 <i>Досвід, компетентність</i> - кількість; - якість та найм; - заробітна плата; - опис робочих обов'язків; - винагорода; - навчання, підвищення кваліфікації
Політики компанії	Складова 2 <i>Вплив політики компанії</i> - роль менеджменту; - люди, які впливають на діяльність компанії зсередини; - люди, які впливають на діяльність компанії ззовні	Складова 5 <i>Прийняття рішень</i> - адекватна інформація; - участь в обговоренні та прийнятті рішень; - конфлікт-менеджмент	Складова 8 <i>Місце для маневру</i> - простір для організації; - фізична інфраструктура; - система надбавок та винагород; - різноманітність стилів; - кар'єрні можливості
Культурна	Складова 3 <i>Організаційна культура</i> - імідж; - власність; - дружня до жінок політика; - репутація	Складова 6 <i>Співпраця та навчання</i> - командна робота; - підтримка; - створення мереж поза організацією; - рефлексія/інновації	Складова 9 <i>Ставлення</i> - ентузіазм; - виконання зобов'язань; - готовність до змін; - схильність до стереотипів

Перевагою застосування цього інструменту є те, що він вирізняє технократичні процеси та демократичні процеси співучасті, які мають трансформаційний характер. Припускається, що обидва типи процесів є цінними та необхідними, але процеси співучасті продукують кращі та довготриваліші результати. Наразі, найефективнішим інструментом забезпечення гендерної інтеграції на корпоративному рівні є формування гендерної компетенції. Цей процес базується на двох основах: створення рівних можливостей та цінності різноманітності (рис. 3.11). Перша концептуальна основа – формування гендерної компетенції. Вона базується на структурних бар'єрах в корпоративному управлінні – у процесі набору персоналу, прийомі на роботу, його оцінці, перебуванні на посаді та просуванні по службі, які побудовані на упередженому ставленні до жінок та перешкоджають їхньому кар'єрному росту. Метою цього підходу є створення рівних можливостей через ліквідацію дискримінаційних структурних та процедурних бар'єрів. Втручання в цей процес, як правило, є правовим та політичним. Законодавче регулювання в розвинутих країнах містить ініціативи позитивної дії, перегляд процедур набору персоналу, більш прозору політику щодо кар'єрного просування, встановлення відповідальності за сексуальні домагання [603].

Показовим за цим напрямом є досвід Австралії, що у 1999 р. прийняла Акт про рівні можливості для жінок на робочих місцях (Equal Opportunity for Women in the Workplace Act) і утворила статутний орган із відповідною назвою EOWA.

EOWA став ключовим гравцем у зусиллях австралійського уряду щодо підтримки зростання участі жінок у робочій силі та забезпечення гендерної рівності на робочих місцях. Особи, на яких поширюється чинність Акту, мають дотримуватися принципу, згідно з яким необхідно працевлаштовувати жінок відповідно до їхніх професійних заслуг, поширювати серед роботодавців практики усунення дискримінації проти жінок і надавати жінкам рівні можливості у зайнятості, стимулювати консультації між роботодавцями та працівниками з питань, що стосуються рівних можливостей для жінок у працевлаштуванні.

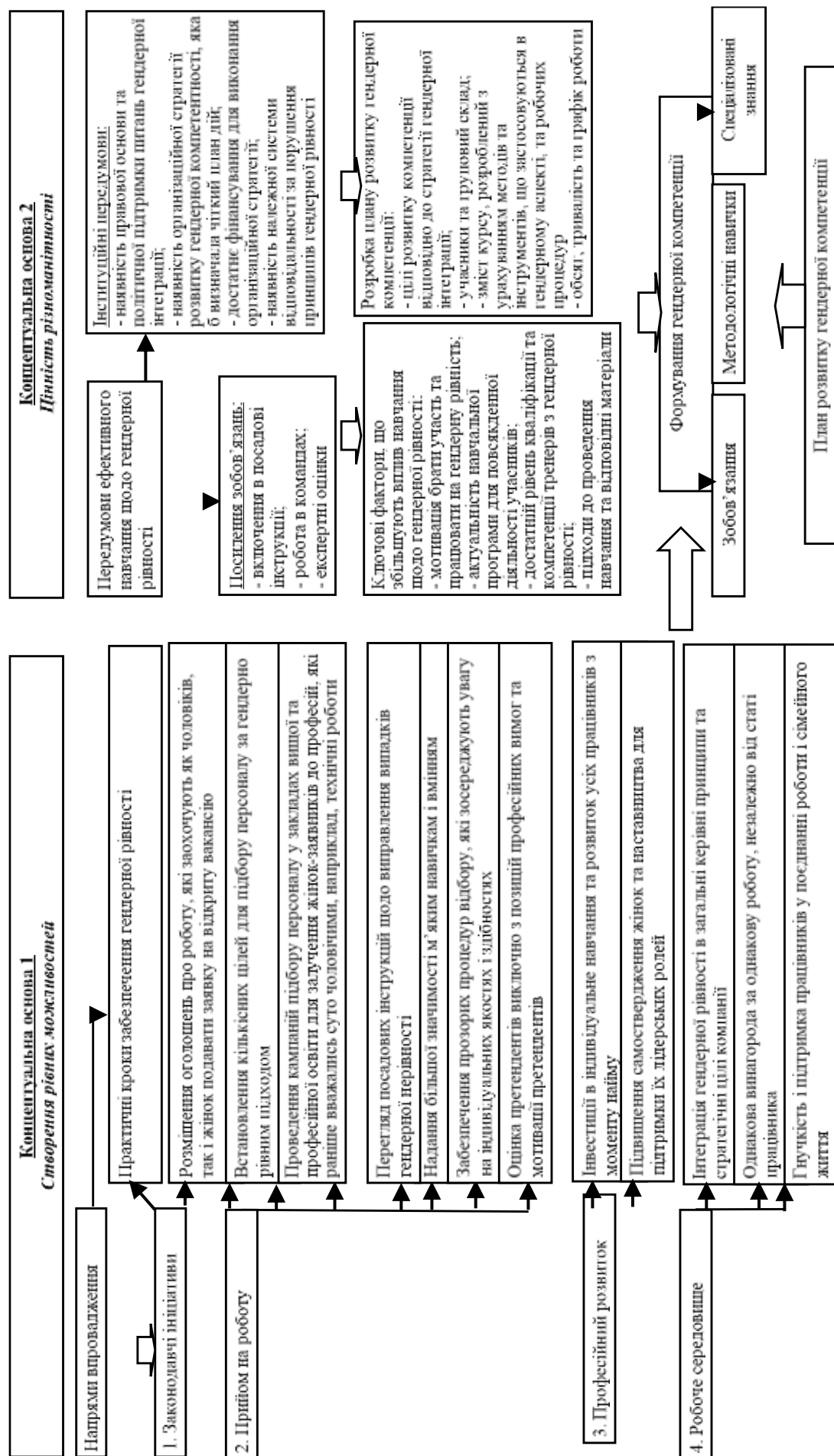


Рисунок 3.11 – Система формування гендерної компетентності у корпоративній моделі гендерної інтеграції (розроблено авторами)

Організації приватного сектору зі 100 і більше працівниками розвивають і впроваджують програму забезпечення рівних можливостей жінок на робочих місцях, та щороку звітувати про ефективність даної програми. EOWA переглядає ці звіти і визначає, чи відповідає організація основним вимогам звітності.

Використовуючи цю функцію, EOWA, по суті, є регулятором «легкого дотику», працюючи зі звітними організаціями щодо дотримання ними критеріїв гендерної рівності. На додаток, EOWA підтримує звітні організації через освіту, консультації та іншу допомогу у сприянні досягненню жінками рівних можливостей на австралійських робочих місцях.

Звітні організації EOWA оцінює як ті, що відповідають критеріям, і ті, що не відповідають ним. Якщо Звіт організації оцінюється спочатку як невідповідний, консультанти EOWA працюють з цими організаціями у наданні їм необхідної додаткової інформації для досягнення відповідності.

Для кожного звіту, що проходить оцінку, консультант надає організації особистий детальний відгук про програму забезпечення рівних можливостей жінок на робочих місцях. Зворотній зв'язок не тільки посилює відносини між EOWA та звітними організаціями, але також дає можливість обговорювати окремі програми. Консультанти цього статутного органу володіють специфічними знаннями, забезпечуючи організаціям максимальну користь від отриманих відгуків.

Консультанти визнають, що кожна звітна організація знаходиться на іншому етапі реалізації програми на робочому місці, тому зворотний зв'язок адаптований до кожного особливого випадку і призначений для сприяння необхідним змінам у межах організації.

В цьому руслі слід підкреслити, що нормативні ініціативи є ваговою складовою забезпечення гендерної рівності, однак їх недостатньо для досягнення сталих результатів, оскільки вони справляють досить мало безпосереднього впливу на неформальні правила та практики, що регулюють поведінку на робочому місці. За відсутності змін в організаційній культурі, лише через

дотримання законодавчих норм неможливо створити гендерно інтегровані простори [607].

Створення рівних можливостей передбачає низка напрямів упровадження та практичних кроків забезпечення гендерної рівності. Серед них варто відмітити такі [621]:

- відчувати імпульс робочого місця та прислухатися до думки працівників;
- постійно підвищувати рівень обізнаності щодо гендерної інтеграції;
- висвітлювати прогресивні результати, що підтверджують раціональність гендерної рівності;
- здійснити реорганізацію робочих місць для виключення гендерного розподілу та заохочення різноманіття;
- проводити тренінги із стрес-менеджменту для персоналу;
- встановити додаткову відпустку по догляду за дитиною для обох батьків, окрім законодавчо встановленої;
- інвестувати у корпоративні центри надання послуг по догляду за дітьми;
- встановити оплачувані вихідні дні при необхідності догляду за дітьми.

Гнучкий графік роботи важливий для працівників – жінок та чоловіків різного віку. Дослідження [643] показують позитивний зв'язок між гнучкістю для чоловіків та виконанням робочих завдань. При цьому гнучкий графік роботи є одним із п'яти основних критеріїв працевлаштування для чоловіків. Гнучкі умови праці дозволяють працівникам частіше проводити зі своєю сім'єю, а також задовольняти потреби членів сім'ї. Результати дослідження показують, що всі працівники, включаючи молодих, старшого віку, а також працівників із сімейними обов'язками, схильні та вмотивовані працювати на робочих місцях із гнучкими умовами праці [681].

Друга концептуальна основа зосереджується на усуненні нерівності для усвідомлення цінності різноманітності. Цей концепт часто розширює поняття гендерної рівності щодо широкого розмаїття, визнаючи гендер як одну з багатьох важливих відмінностей між студентами і майбутніми працівниками та оцінює

різноманітність як важливу складову інноваційного розвитку і загальної ефективності бізнесу. Стратегії включають різноманітні тренінги для сприяння толерантності та розуміння відмінностей. Створення команд і досягнення консенсусу в очікуваннях їхніх учасників, а також командне вироблення критеріїв продуктивності на робочому місці підвищують рівень усвідомлення того, що першочерговою є не стать працівника, а його професійні навички. Сила чоловічого образу не розглядається як загальноприйнята модель у сфері освіти, професійній успішності, лідерстві чи управлінській кмітливості [603].

Вагомою передумовою ефективного навчання щодо гендерної рівності є посилення зобов'язань учасників. Дуже важливо, щоб всі співробітники знали про свої відповідні завдання та кодекс поведінки, і про те, що вони є обов'язковими до виконання. Підзвітність з гендерної інтеграції визначається головним чином керівництвом організації. Проте, відповідальність співробітників кадрових відділів полягає в тому, щоб чітко ознайомлювати працівників із завданнями та обов'язками щодо впровадження гендерної інтеграції та зміцнення відповідних зобов'язань персоналу [594].

На основі впровадження двох концептуальних основ гендерної інтеграції – створення рівних можливостей та цінності різноманітності формується гендерна компетенція як одна із базових компетенцій працівника та складова корпоративної культури підприємства загалом.

Очевидно, що реалізація гендерної політики не вимагає лише підзвітності, а і методологічних знань і спеціалізованої експертизи. Стимулювання всіх співробітників до гендерної інтеграції має йти пліч-о-пліч з формуванням їхніх гендерних компетенцій. Саме це засвідчує, що вони здатні виконувати поставлені їм завдання. Розвиток навичок гендерної інтеграції містить заходи посилення зобов'язань – теорія має переходити в практику.

Розвиток компетенції гендерної рівності є ключовим компонентом у впровадженні гендерної політики. Однак, важливо, щоб розробка компетенції була вбудована в узгоджену стратегію гендерної інтеграції, яка б

впроваджувалась систематично. Досвід показує, що ефект таких заходів, як тренінги з гендерної рівності, може швидко зникати, якщо вони проводяться як одноразова акція, або якщо вони є єдиним видом заходів для стимулювання гендерної інтеграції. Для підтримки стійкої реалізації практик гендерної інтеграції, доцільно планувати і розвивати необхідні компетенції гендерної рівності систематично. Задля розвитку компетенцій має бути синхронізованим із загальною стратегією гендерної інтеграції та адаптованим до відповідних професійних вимог. Він має систематично плануватись на довгострокову перспективу. Необхідно зазначити, що формування гендерної компетенції полягає не лише в підвищенні обізнаності, але має передбачати розвиток методологічних навичок і спеціалізованих знань, а також посилення зобов'язань [594]:

- зобов'язання передбачають визнання гендерної рівності як мети, як організації, так і працівника – працівник бере на себе відповідальність за впровадження гендерних підходів у межах власної сфери діяльності;

- методологічні навички означають здатність впроваджувати інтеграцію гендеру через відповідні методи та інструменти. Ці навички містять ідентифікацію та забезпечують розділ за гендерним принципом;

- спеціалізовані знання передбачають як теоретичне розуміння гендеру як соціальної конструкції, так і поглиблене розуміння гендерних відносин як соціальних структур. Вони також охоплюють знання емпіричних фактів про гендерні аспекти в політиці організації та сферах її діяльності, а також можливість правильно класифікувати та інтерпретувати дані, розділені за гендерним принципом. Більшість компаній мають власний персонал чи підрозділи, які відповідають за управління людськими ресурсами. Вони також несуть відповідальність за формування гендерної компетенції. Проте, досі необхідною є їхня тісна співпраця зі спеціалізованими структурами підтримки гендерної політики.

Досягнення сталих ефектів розвитку гендерної компетенції забезпечується через розробку і впровадження спеціального плану її розвитку при оцінюванні потреб.

Оцінювання потреб систематично визначає прогалини у сфері компетенції персоналу і порівнює отримані дані з вимогами до компетенцій гендерної рівності відповідно до стратегії врахування гендерних питань у політиці компанії. Така оцінка допомагає забезпечити ефективність гендерної інтеграції в організації.

План розвитку гендерної компетенції має базуватися на оцінювання потреб і повинен містити:

- цілі розвитку компетенції відповідно до стратегії гендерної інтеграції;
- зміст курсу, адаптований із врахуванням основних методів та інструментів гендерної інтеграції, а також сфер їхнього застосування та робочих процедур;
- учасників та груповий склад навчальних заходів;
- обсяг, тривалість і часовий графік.

Крім того, для забезпечення стійкості, заздалегідь має бути визначено, як вимірюються результати проведення заходів щодо розвитку компетенції, як часто вони переглядаються та коли мають відбутися наступні заходи. При цьому, обов'язковість участі персоналу залежить від встановлених практик та процедур в управлінні компанією.

У довгостроковій перспективі метою має бути стійко закладений розвиток методологічних навичок та спеціалізованих знань, необхідних для гендерної інтеграції у систематичну програму підвищення кваліфікації працівників (наприклад, у навчання нових співробітників або тренінгові курси для управлінських посад).

Інтеграція розвитку гендерної компетенції у стандартну програму підвищення кваліфікації працівників компанії не повинна призвести до втрати її важливості. Для запобігання цьому компанія використовує двосторонні стратегії,

що розглядають гендерні проблеми як в програмі підвищення кваліфікації, так і у конкретних тренінгах з гендерної рівності.

Однією з важливих складових успішності гендерного навчання є підбір відповідного тренера. На сьогодні немає встановлених вимог до кваліфікації тренерів з гендерної рівності. У той же час, в міжнародних корпораціях висуваються дуже високі вимоги до методологічних навичок та фахової експертизи тренерів з гендерних питань. Вони повинні володіти як загальними знаннями з гендерної теорії та інших спеціальних предметів, певними дидактичними навичками, такими як стимулюванням обізнаності та методами роботи із супротивом. Тренери також мають володіти навиками точного підлаштування навчального змісту і методів взаємодії з учасниками до корпоративної культури компанії, її режиму роботи та робочих процедур. Критерії оцінки якості набутих працівниками гендерних компетенцій можуть бути використано у конкурентному відборі відповідних тренерів [622].

Отже, гендерна інтеграція пропонує комплексний підхід до забезпечення прогресу у питаннях рівності чоловіків та жінок, а також у визначенні відповідних зацікавлених сторін для того, щоб цей процес був соціально відповідальним. Керівникам та управлінцям всіх рівнів варто пам'ятати про те, що просування рівної участі жінок у реалізації їхнього трудового, інтелектуального, соціального та освітньо-кваліфікаційного потенціалу надає переваги сім'ям, громадам та суспільству загалом.

В останні роки загальноновизнаною стала думка про те, що ефективність економічного розвитку сучасних держав залежить від ресурсів, укладених у «людський фактор», без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства. Трудовий потенціал, що є здатним до розвитку, перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал кожного окремого працівника визначають успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоздатність тощо [186].

Більшістю наукових дослідників трудовий потенціал визначається як можлива сукупна здатність до праці, яка містить демографічні, морально-етичні, соціально-економічні, освітньо-кваліфікаційні, когнітивно-психологічні характеристики якості та можливості окремої людини чи працівника загалом [528, с. 40] або як ресурси праці, які визначають сукупність можливостей населення до активної трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в комплексі з умовами та якістю їхнього використання у сфері праці [537, с. 103]. На рівні окремих підприємств та організацій трудовий потенціал є «сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов» [29, с. 97].

Зауважимо, що Україна значно відстає за рівнем розвитку трудового потенціалу від розвинутих країн через низьку якість життя; недостатнє фінансування трудового розвитку з усіх джерел (держави, домогосподарств та підприємств); втрату позицій у розвитку трудового потенціалу країни [125].

Кількісний склад трудового потенціалу різко зменшується, умови та можливості до забезпечення його розвитку не формуються у відповідності до потреб суспільного прогресу, а система державного управління не відносять його розвиток в коло стратегічних пріоритетів держави та її регіонів, відповідно слабо розвиненими є механізми соціальної відповідальності, відсутня мотивація управлінців до зміни ситуації у цій сфері [7].

Вважаємо, що в умовах посилення євроінтеграційних процесів, одним із важливих напрямів забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємств є концепція соціальної відповідальності, яка, по суті, обумовлює зміни в системі соціально-трудова відносин.

Відсутність достатнього інформаційного забезпечення щодо участі підприємств у вирішенні суспільних соціальних проблем унеможливорює проведення детального аналізу в цьому напрямі. Для дослідження стану соціальної відповідальності на вітчизняних суб'єктах господарювання нами обрана низка показників, серед яких: рівень звільнення; стан підвищення

кваліфікації на підприємствах; тривалість відпусток працівників; структура та обсяг фонду оплати праці; стан заборгованості суб'єктів господарювання із заробітної плати та соціальних виплат працівникам; рівень укладених колективних договорів; стан умов праці [351].

Згідно даних Державної служби статистики України проаналізовано динаміку цих показників за 2012–2016 роки (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Динаміка окремих показників соціальної відповідальності промислових підприємств в Україні за 2012–2016 роки (розраховано авторами за [337])

Показник	Рік		Відхилення	
	2012	2016	абсолютне	відносне
Частка звільнених працівників у % до облікової кількості штатних працівників, з них із причин:	28,2	27,9	-0,3	98,9
- плинності кадрів	22,8	23,2	0,4	101,8
- скорочення працівників	1,5	1,1	-0,4	73,3
Рівень підготовки та підвищення кваліфікації у % до облікової кількості штатних працівників, в т. ч.:	20	19,3	-0,7	96,5
- навчено новим професіям	5,4	4,9	-0,5	90,7
- підвищено кваліфікацію	14,6	14,4	-0,2	98,6
Середня тривалість відпустки, год.	173	170	-3	98,3
Фонд оплати праці, млн грн, в т. ч.:	11 6069	138 811	22 742	119,6
- фонд основної заробітної плати	70 887	80 265	9378	113,2
- фонд додаткової заробітної плати, з нього у %:	40 653	51 528	10 875	126,8
а) надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	27	23,1	-3,9	85,6
б) премії за виробничі результати	37,4	42,7	5,3	114,2
- заохочувальні та компенсаційні виплати, з них у %:	4529	7017	2488	154,9
1) матеріальні допомога	27,1	21,2	-5,9	78,2
2) соціальні пільги індивідуального характеру	8,8	6,9	-1,9	78,4
Рівень заборгованості із заробітної плати та соціальних виплат, у % до фонду оплати праці	0,5	0,97	0,47	194
Рівень укладених колективних договорів, у % до облікової кількості штатних працівників	89,2	82,7	-6,5	92,7
Рівень працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, у % до облікової кількості штатних працівників	33,3	31,5	-1,8	94,6

Дані табл. 3.12 свідчать про те, що за останні п'ять років суттєвої динаміки та розвитку у рівні соціальної відповідальності вітчизняних промислових

підприємств не було. Основна причина цього вбачається насамперед у недостатності фінансових ресурсів та поширенні фінансової кризи у світовому, національному та галузевому масштабах, а також нерозумінні підприємствами доцільності здійснення соціальної діяльності та фінансування соціальних програм.

Щоб визначити необхідність та міру соціальної відповідальності підприємств у ефективному формуванні та розвитку трудового потенціалу, то необхідно характеризувати її. Так, відповідальність, по суті, – широке поняття. У літературі з філософії зазначається, що відповідальність – це категорія етики і права, що відображає особливе соціальне та морально-правове ставлення особистості до суспільства, яке характеризується виконанням свого морального обов'язку та правових норм [493]. На думку В. Сафін, у сутності поняття «відповідальність» є мотиваційно-афективна, інтелектуально-когнітивна та діяльнісно-поведінкова складові. Це засвідчує інтегральність самого поняття відповідальності [424, с. 44]. У свою чергу, А. Спіркін розглядає відповідальність як систему в зв'язку з тим, що вона має низку компонентів: свободу волі, усвідомлення обов'язку, відповідність нормам поведінки [441, с. 294].

Соціальна відповідальність є самостійним видом відповідальності, якому притаманні специфічні риси. У широкому розумінні соціальна відповідальність є сукупністю різних її видів – економічної, політичної, правової, моральної та іншої. У вузькому сенсі – це специфічні характеристики, які відображають міру, ступінь прийняття будь-яким соціальним суб'єктом, групою соціальних цілей суспільства, готовність до виконання взаємних прав і обов'язків у процесі спільної діяльності щодо мінімізації можливості нанесення збитку у сталому розвитку як суспільства загалом, так і окремим спільнотам, особистостям [43].

В. К. Гришук вважає соціальну відповідальність фундаментом, на якому проводиться розбудова всієї системи відносин у суспільстві, що дозволяє їй виступати невід'ємним елементом у макросистемі людина-держава-суспільство [98].

К. Муздибаєв зазначає, що соціальна відповідальність показує схильність особистості дотримуватися у своїй поведінці загальноприйнятих у суспільстві соціальних норм, виконувати рольові обов'язки і її готовність відповідати за свої дії [309, с. 42]. А. С. Шабуров характеризує соціальну відповідальність як вольове соціально обумовлене відношення суб'єкта до панівних у суспільстві норм і цінностей, що виражається у свідомому виборі суспільно значимого варіанта поведінки і активної його реалізації [533, с. 68].

Визначення соціальної відповідальності, яке поєднує позитивну (перспективну) та негативну (ретроспективну) соціальну відповідальність, наводять Р. Л. Хачатуров та Р. Г. Ягутян. Автори позиціонують відповідальність як двоєдине соціальне явище: а) дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм; б) у випадку безвідповідальної поведінки, яка не відповідає приписам соціальних норм, порушує суспільний порядок – перенесення винним позбавлень особистісного чи майнового характеру [505, с. 22].

У дослідженні Г. Алоні [4] розглянуто принципи соціальної відповідальності бізнесу, що є похідними від її концепцій, і проаналізовано різні форми прояву соціоморальної відповідальності підприємця – концепція «служіння суспільству», сприяння членам певної соціальної спільноти, соціалізація молоді та людей з обмеженими фізичними можливостями тощо. На думку автора, соціальна відповідальність повинна першочергово стати якісною характеристикою особистості, а тоді вже способом ведення бізнесу.

Як бачимо, погляди на визначення поняття соціальної відповідальності різняться, однак загальним для них є те, що відповідальність розглядається як форма взаємозв'язку і взаємодії суспільства і особи. Соціальна відповідальність визначається як підзвітність, як відношення особи до соціальних вимог, що виражається у конкретних діях, як свідомо-вольове відношення людини до пред'явлених суспільством вимог і обов'язок неухильного їхнього дотримання, як

відповідна позитивна чи негативна оцінка діяльності людини від суспільства. Соціальна відповідальність є зв'язком і взаємозалежністю особи і суспільства.

Враховуючи це визначення сутності соціальної відповідальності, залежно від сфери соціальної діяльності можна виділити її основні види: політичну, моральну, суспільну, юридичну та інші види відповідальності [37].

Л. І. Грядунова зазначає, що різні види відповідальності виступають при аналізі родового поняття (соціальної відповідальності) як елементи системи. Кожний з них має свої структурні підрозділи. З погляду сфер (конкретних форм) її прояву автор виділяє такі основні компоненти структури соціальної відповідальності [102, с. 31–38]:

- політична відповідальність, тобто відповідальність особи чи групи за дії, що торкаються соціально важливих інтересів;
- цивільна відповідальність, яка передбачає дотримання громадянином конституції країни та виконання відповідних обов'язків;
- виробнича відповідальність, що виражає відповідальність за результати своєї праці;
- правова відповідальність, яка проявляється у сфері взаємовідносин особи і суспільства, громадянина та держави;
- моральна відповідальність, тобто усвідомлена особою;
- відповідальність у сфері сімейно-побутових відносин.

Відмітимо, що соціальна відповідальність у нашій країні має розвиватися, адже визначають її досить вузько. Так само на її розвиток можуть вплинути такі фактори, які обумовлено сучасними реаліями: глобалізація і пов'язане з нею загострення конкуренції; зростаючі розміри і вплив компаній; конкуренція компаній за персонал; зростаюча роль нематеріальних активів (наприклад, репутації, іміджу, брендів).

Також існують і обмежувальні фактори розвитку соціальної відповідальності (зокрема, в Україні): відсутність незалежної громадської експертизи соціальних і культурних проектів та програм; існуючі законодавчі

обмеження розмірів і способів можливої допомоги нужденним; велика кількість прохань при обмеженості ресурсів для благодійності; відсутність системи соціально-відповідального бізнесу; відсутність системи інформування суспільства про соціальні і благодійні проекти, про інвесторів соціальних програм та системи оцінки суспільством результатів соціальних програм бізнесу; небажання деяких керівників бізнесу слідувати принципам соціальної відповідальності і брати участь у формуванні позитивного іміджу бізнесу [210, с. 132].

Соціально відповідальна діяльність будь-якої організації реалізується за умови трьох видів узгоджень (взаємозв'язків) [500]:

- між організацією і суспільством щодо їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);

- між організацією та її зацікавленими сторонами щодо етично відповідального потенційного чи реального впливу на приватних осіб і організації;

- між зацікавленими сторонами та суспільством щодо узгодження, відповідності інтересів зацікавлених сторін, на які впливає організація, та очікуваннями суспільства, оскільки хоча зацікавлені сторони є частиною суспільства, вони можуть мати інтереси, які не відповідають очікуванням суспільства.

Відповідно до європейської практики, соціальна відповідальність бізнесу поширюється на сім основних напрямів [453]: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами (співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, суб'єктами господарювання); дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність.

Крім того, соціальна відповідальність виникає у зв'язку з діяльністю низки суб'єктів, що відповідним чином впливають на об'єкти у соціальній сфері.

Об'єктами соціальної відповідальності підприємств виступають: співробітники підприємств; споживачі продукції та послуг; співробітники партнерських організацій; громадяни, які потребують особливої уваги від суспільства – діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо; соціальна інфраструктура – житлово-комунальне господарство, транспорт, заклади освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, екологічні споруди тощо.

До суб'єктів, які мають забезпечувати корпоративну соціальну відповідальність підприємств, належать: всі підприємства (організації), незалежно від форми власності; органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування; об'єднання роботодавців усіх рівнів; профспілки всіх рівнів; об'єднання працівників, громадські організації, спеціалізовані благодійні фонди [287, с. 32].

Склад і коло інтересів зацікавлених осіб у розвитку соціальної відповідальності постійно змінюється. Тому необхідні адекватні зміни реалізовані підприємством у моделі їхньої взаємодії. Тому виділяють чотири рівні соціальної відповідальності [189]:

1. Мікрорівень – відповідальність перед персоналом, партнерами, акціонерами та споживачами. На цьому рівні соціальна захищеність персоналу підприємств забезпечуються програмами та ініціативами, що спрямовані на створення і підтримку корпоративної культури, розвиток почуття корпоративної приналежності, прихильність персоналу до цінностей та ідеалів підприємства. Серед програм соціальних пільг, які надаються працівникам на основі добровільно взятих підприємством зобов'язань, можна виокремити: медичні послуги; щорічний бонус до чергової відпустки, матеріальну допомогу, видачу зворотних безвідсоткових позичок за умови закріплення в колективному договорі; організацію харчування персоналу, компенсацію на харчування; знижки працівникам при купівлі продукції підприємства; доставку до місця роботи транспортом підприємства; надання засобів мобільного зв'язку; відшкодування

витрат, пов'язаних з переїздом на час роботи за контрактом в регіон; оплати оренди житла, послуг няні тощо.

2. Мезорівень – відповідальність перед місцевими громадами.

3. Макрорівень – відповідальність перед державою.

4. Мегарівень – відповідальність перед світовою спільнотою.

Також вітчизняні дослідники виділяють базовий, корпоративний та вищий рівні соціальної відповідальності [205].

Перший (базовий) рівень – бізнес платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

Другий (корпоративний) рівень – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату. Не секрет, що зараз бізнес часто економить на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. З одного боку, це так. Але з іншої – бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

Третій (вищий) рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається доброчесністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством.

Реалізуючи принципи соціальної відповідальності бізнесу, менеджерам підприємства слід зважати на те, що існує дві форми її прояву – внутрішня та зовнішня.

До внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести діяльність, що пов'язана з розвитком персоналу підприємств: безпеку праці, стабільність заробітної плати, підтримку гідного рівня заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування працівників, розвиток творчого потенціалу працівників через навчальні програми та програми підвищення

кваліфікації, надання допомоги в кризових ситуаціях. Тобто внутрішня форма передбачає всі соціально відповідальні дії керівництва відносно своїх підлеглих.

Зовнішня форма реалізації соціальної відповідальності бізнесу не регламентується законодавством, а регулюється існуючими традиціями та вимагає від керівництва таких дій: спонсорство і корпоративна благодійність, охорона навколишнього середовища, взаємодія з місцевою громадою і владою, готовність допомагати в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг (виготовлення якісних товарів та надання якісних послуг) [72].

Для дослідження внутрішньої соціально відповідальності підприємства доречно виокремити шість напрямків, кожен з яких пропонується оцінювати за переліком показників [299]:

- винагорода і мотивація персоналу (розмір заробітної плати на підприємстві; розмір премій, надбавок; наявність соціального пакету; кількість нагород, отриманих на підприємстві);
- професійна підготовка і розвиток персоналу (підготовка і перепідготовка кадрів; співпраця з профільними ВНЗ; проведення на підприємстві семінарів-нарад);
- охорона праці (проведення тренінгів з охорони праці; забезпеченість персоналу сучасними технічними засобами; покращення умов праці);
- соціальні програми (санаторно-курортне лікування персоналу; розвиненість волонтерства);
- додаткові стимули для персоналу (медичне обслуговування; наявність профспілки та її діяльність; забезпеченість персоналу транспортом для службового використання та житлом);
- задоволеність морально-психологічним кліматом в колективі (задоволеність працівника виконуваною роботою і місцем праці; задоволеність кадровою політикою; задоволеність психологічним кліматом в колективі).

Соціальна відповідальність має виявлятися у системі заходів збалансування інтересів, з одного боку, підприємства та бути пов'язаною з діяльністю і

завданнями його розвитку, а з іншого – сприяти задоволенню різноманітних потреб суспільства. Тому підприємство не може обмежуватися відповідальністю за свою діяльність тільки по відношенню до власників, воно має також прийняти на себе відповідальність перед працівниками, споживачами і постачальниками товарів і послуг, перед іншими конкуруючими підприємствами, урядом країни та суспільством загалом [349].

Однак аналіз передових практик соціальної відповідальності вітчизняних підприємств [378] свідчить, що кожне підприємство сприймає та реалізує соціальну відповідальність по-своєму. Це залежить від багатьох причин: видова приналежність підприємства, рівень розвитку підприємства та стійкість фінансово-економічної системи, імідж керівника, морально-етичні принципи у взаємовідносинах усередині підприємства та із зовнішнім середовищем, рівень корпоративної культури, особливості виробничих процесів із позицій впливу на екологію тощо. Для розвитку соціальної відповідальності на підприємстві важливими є: організація управління соціальною відповідальністю підприємства, її інтеграція в цінності, культуру та ділові відносини на всіх рівнях організаційної структури, координація різних напрямів роботи, які сприяють стійкому розвитку та задоволенню інтересів заінтересованих сторін на основі дотримання принципів соціальної відповідальності, підвищення її соціально-економічної та екологічної ефективності, забезпеченню енерго- та ресурсоощадності підприємства, інформуванню суспільства про проведені заходи та їхні результати тощо.

Сучасний стан розвитку соціальної відповідальності на вітчизняних промислових підприємствах свідчить про наявність як сприятливих, так і несприятливих характеристик. До сприятливих характеристик можна віднести: збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, інтеграційних утворень вітчизняних підприємств; інтеграцію економіки у глобальне середовище, що посилюють інституціалізацію соціальної відповідальності бізнесу та соціального партнерства за міжнародними стандартами, необхідність дотримання міжнародних норм і принципів у сфері прав працівників щодо умов

та безпеки праці, формування ефективної соціальної інфраструктури, охорони навколишнього середовища тощо; окремі заходи з популяризації практики соціальної відповідальності підприємництва – укладання Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу, започаткування Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні, видання довідника соціально відповідальних компаній, які працюють в Україні [447].

Одночасно, недоліками та перешкодами розвитку соціальної відповідальності на промислових підприємства є: відсутність єдиного розуміння її сутності та широкого визнання чинником посилення конкурентних переваг; усвідомлення її як діяльності, спрямованої винятково на покращення соціального забезпечення всередині підприємства – засновників, акціонерів чи персоналу та невизнання компоненту зовнішньої соціальної відповідальності – перед громадою у вирішенні проблем місцевого та регіонального розвитку; переконання багатьох суб'єктів підприємництва у тому, що реалізація соціальної політики є винятково прерогативою органів державного управління; відсутність належного інституціонального забезпечення (причому як інституцій (урядових і неурядових організацій підтримки соціальної відповідальності підприємства), так і інститутів (законодавства, формальних і неформальних правил поведінки)) та державного заохочення і сприяння участі бізнесу в соціальних програмах та закладів освіти у формуванні соціально відповідальних фахівців; недостатня ефективність діяльності профспілкових організацій; слабкість громадянського суспільства; відсутність у підприємців досвіду реалізації соціально відповідальних заходів, їхній популяризації та оцінці ефективності [447].

Підвищення рівня ефективності функціонування соціальної відповідальності потрібно розвивати, починаючи з мікрорівня (рівня корпорації, підприємства). З цією метою їхня діяльність будується на таких основоположних засадах: розробка соціальних пакетів для працівників та їх сімей; підвищення кваліфікації працівників; дотримання екологічної відповідальності; розвиток корпоративної культури; розвиток відносин з профспілками та радами трудових

колективів; відповідальне ставлення до партнерів і споживачів; відповідальність компанії перед суспільством загалом [31].

Відповідно основними мотивами, які спонукають вітчизняні та зарубіжні підприємства підвищувати соціальну відповідальність є: розвиток персоналу підприємств, що не лише запобігає плинності кадрів, але й дозволяє залучати кращих спеціалістів із ринку праці; потреба забезпечити зростання продуктивності праці на підприємстві; покращення іміджу підприємства та зростання репутації; реклама товарів і послуг; висвітлення діяльності підприємства в засобах масової інформації; стабільність і стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі; можливість залучення інвестиційного капіталу для розвитку соціально-відповідальних підприємств; збереження соціальної стабільності в суспільстві; в окремих країнах, в яких існують соціально відповідальні підприємства, передбачені податкові пільги [308].

Значна обмеженість застосування стратегій і принципів соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах пов'язана із загальними проблемами стану соціально-трудова відносин, що гальмують їхній розвиток: масові порушення з боку роботодавців міжнародних прав людини та трудових стандартів; недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників, економія витрат на охорону праці; низький рівень заробітної плати, приховування заробітної плати, тривала заборгованість із виплати заробітної плати; значне забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів; невисока якість продукції, приховування небажаної інформації, недобросовісна реклама [321].

Перспективи розвитку програм соціальної відповідальності в Україні пов'язано з: формуванням державних механізмів стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання; збільшенням кількості суб'єктів господарювання, що розробляють і реалізують власні стратегії соціальної відповідальності, добровільно складають і щорічно оприлюднюють нефінансову звітність; використання кращих практик соціальної

відповідальності українського бізнесу щодо етичної поведінки, поліпшення умов праці; захистом і покращенням соціально-трудова прав робітників; дотриманням сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людини; захистом прав споживачів; підвищенням рівня зайнятості, у т.ч. серед вразливих верств населення; покращенням життя громад, зменшенням диспропорцій регіонального розвитку; розвитком соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції; забезпеченням сталого економічного і соціального розвитку країни; підвищенням конкурентоспроможності економіки; зменшенням безробіття, зниженням соціальної напруги, підвищенням стандартів життя населення та формуванням середнього класу; раціональнішим використанням природних ресурсів та зниженням рівня забруднень; активізацією інвестиційних та інноваційних процесів; полегшенням інтеграція до економічного і соціального простору ЄС [471].

Отже, до основних напрямів забезпечення системи соціальної відповідальності підприємств доречно віднести [145]: створення умов для запровадження системи гідного соціально-економічного забезпечення працівників підприємства, зокрема забезпечення стійкого та постійного зростання заробітної плати з урахуванням соціально-економічних тенденцій у країні; удосконалення системи соціального забезпечення працівників у тому числі через надання їм соціальних пакетів; запровадження системи додаткового соціального страхування, зокрема медичного та недержавного пенсійного; співучасть у виконанні соціальних програм і заходів регіону, держави та міста; стабілізація ринку праці через створення нових робочих місць і застосування новітніх гнучких форм зайнятості; співпраця з органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, сторонами соціального партнерства з метою забезпечення соціальної безпеки.

Тобто, розвиток трудового потенціалу за принципам соціальної відповідальності є одним із засобів підвищення рівня трудової активності працівників. Це обумовлено тим, що розуміння етичного ставлення до

працівників, дотримання їхніх прав та гарантій у системі соціально-трудова відносин підвищує відповідальність людини та мотивацію до праці. Адже саме діяльність людини у праці стає невід'ємною рисою особистості – запорукою її подальшого розвитку та прогресу у світі загалом, бо справжня цінність людини визначається не багатством, походженням чи посадою, а цінністю внутрішніх здібностей: чесністю, справедливістю, відповідальністю та працелюбством.

3.4. Реінжиніринг 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 її реалізації через посилення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках [74].

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 [199].

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 [501].

Проаналізуємо найпоширеніші визначення РБП, основні з яких подано у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Основні підходи вчених до визначення РБП [617; 63; 122; 304; 461; 525; 535; 552; 556]

Автор	Визначення
1	2
О. В. Виноградова [63]	Науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства через значного підвищення рівня його конкурентоспроможності
В. В. Дідух [122]	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 [304]	Сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства через моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів
Л. М. Таранюк [461]	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 [617]	Будь-яке завдання або група завдань, які мають вхід та вихід, додають вартість та задовольняють внутрішніх та зовнішніх споживачів
М. В. Черненко [525]	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 [535]	Комплексна трансформація компанії (покращення бізнес-процесів), направлена на створення і підтримку системи безупинних покращень результативності бізнесу

Продовження табл. 3.13

1	2
О. О. Щегельська [552]	Один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку
С. І. Яковенко [131]	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 [256]	Постійна зміна бізнес-процесів через стратегію концентрованого 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 перепроєктування 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 [131];
- 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 [87].

До ключових характеристик реінжинірингу, на думку Л. Ф. Міляр, належать [298]:

– 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 [394]:

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 одноманітно для всіх входів і узгоджуються виходи. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані та розраховані на виключення і окремі випадки;

б) 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 зрозумілішими 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 [482]:

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. 3.12).

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:

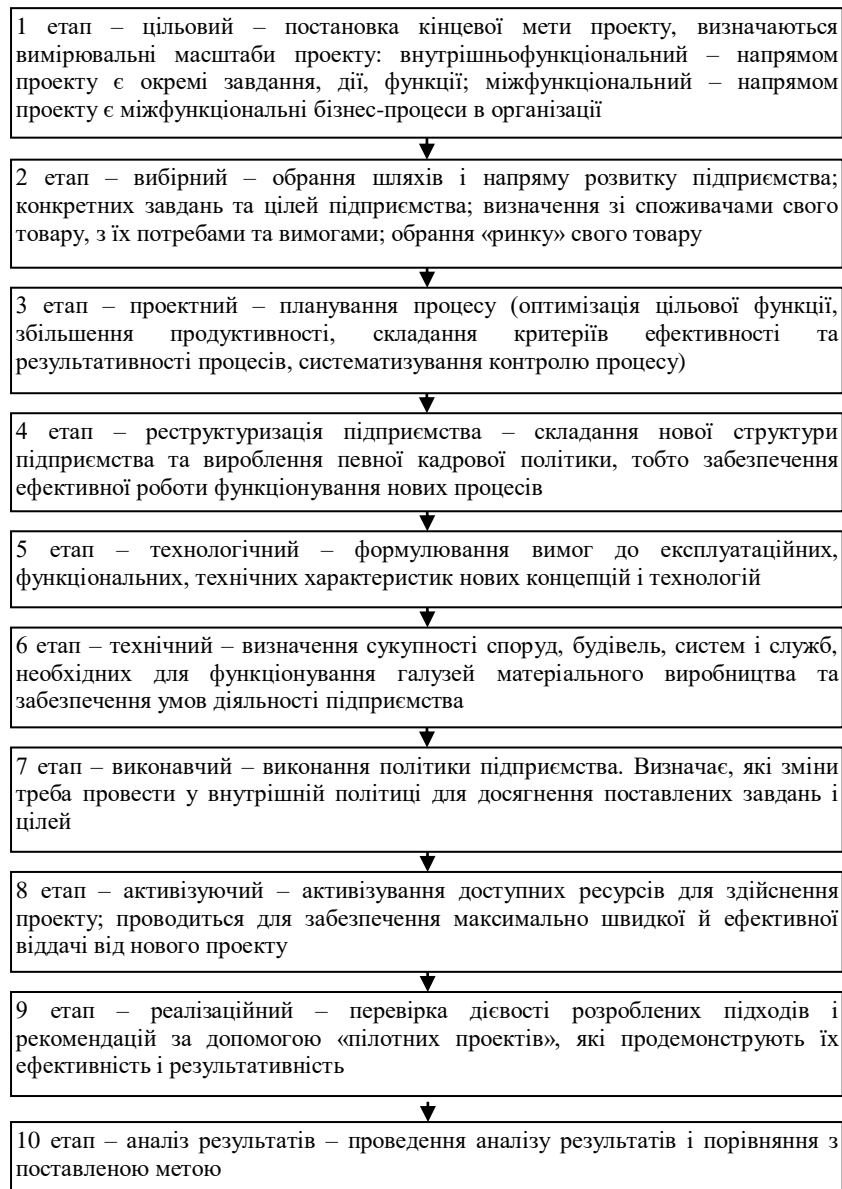


Рисунок 3.12 – Алгоритм реалізації РБП [482]

- 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) перепроєктування 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 [199].

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.

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 упровадженням РБП на вітчизняних підприємствах. Зокрема, відсутність або недостатність

висококваліфікованих фахівців у сфері реінжинірингу, супротив змінам працівників та їх консервативність; уникнення невиправданого ризику впровадження кардинально нових інструментів перепроєктування; недостатність фінансових коштів та матеріальних ресурсів; низький рівень мотивації працівників для здійснення реорганізації; складність упровадження 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.

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 та за підтримки Світового Банку й Асоціації «Україна – розвиток через Інтернет» [419], які відобразили основні перешкодами у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації у діяльності підприємств у відсотковому вираженні за ступенем впливу (рис. 3.13). 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.

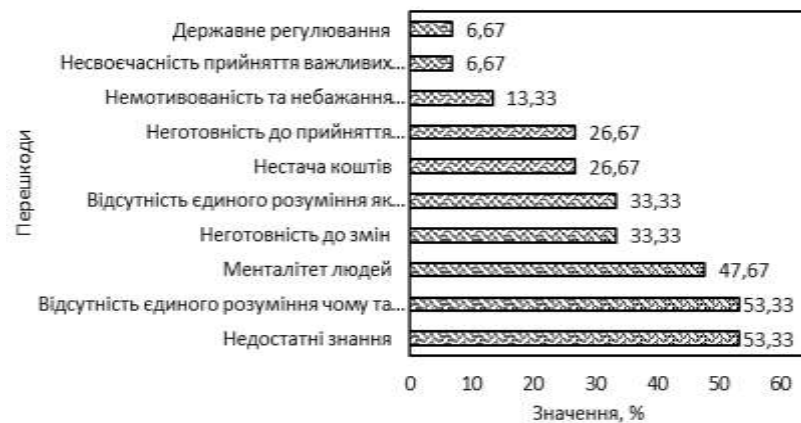


Рисунок 3.13 – Основні перешкоди у впровадженні проектів реструктуризації/трансформації українських підприємств [419]

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 [63; 501; 523; 532].

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 [161; 162]. М. Робсон, Ф. Уллах розглянули питання аналізу ризиків при практичній реалізації РБП [411]. Л. Таранюк у своїй праці [462] 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 [244], Н. А. Сирочук розробила модель визначення ризику втрат виробництва на підприємствах машинобудування на основі теорії нечіткої логіки [429], а В. О. Мясников [313] 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 [348] 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 [162].

С. М. Ілляшенко показав місце аналізування ризиків у системі управління розробкою і реалізацією програми РБП підприємства (рис. 3.14). 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.

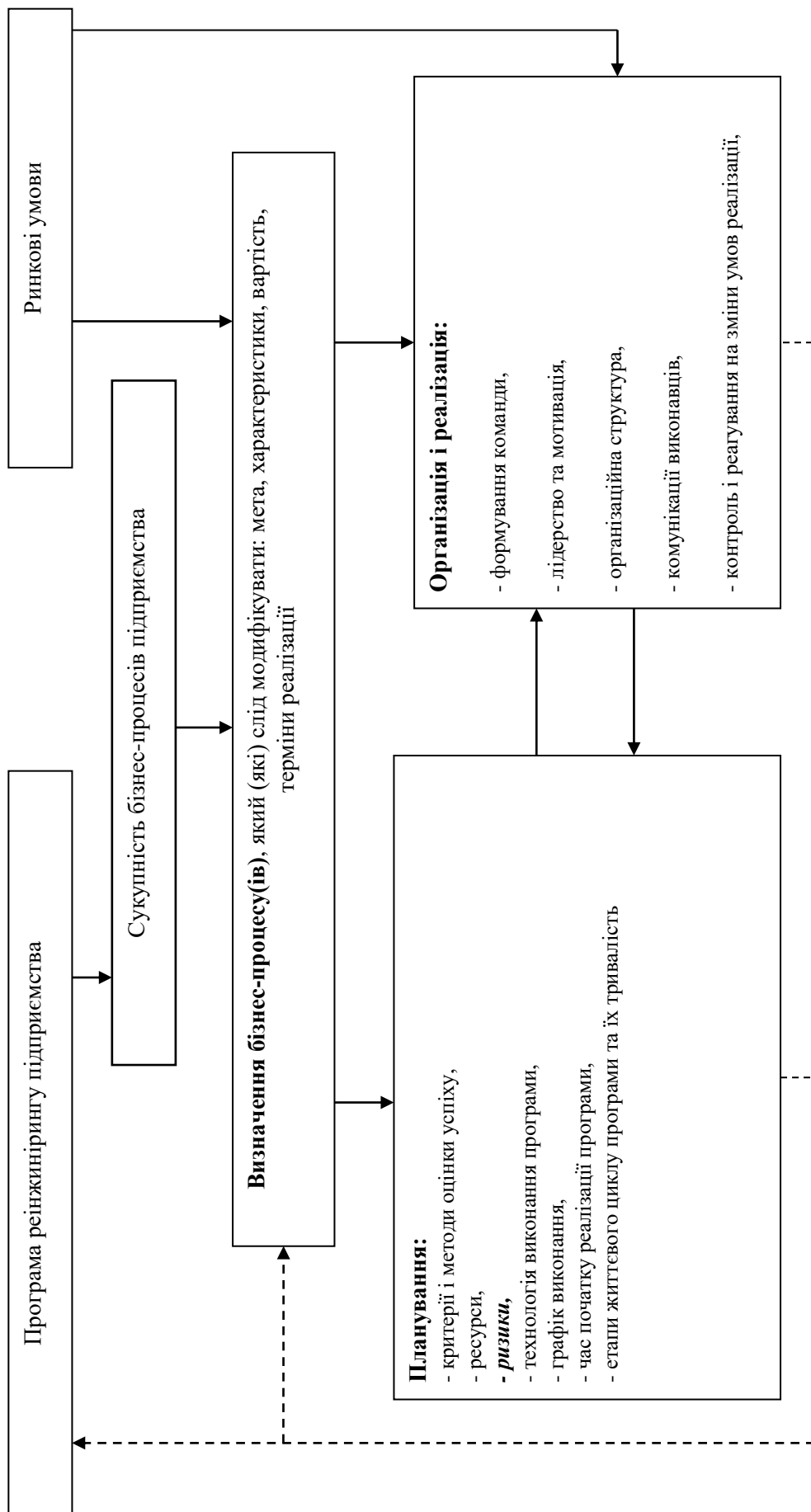


Рисунок 3.14 – Схема управління програмою РБП підприємства [162]

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. 3.15).

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 напрямками 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.

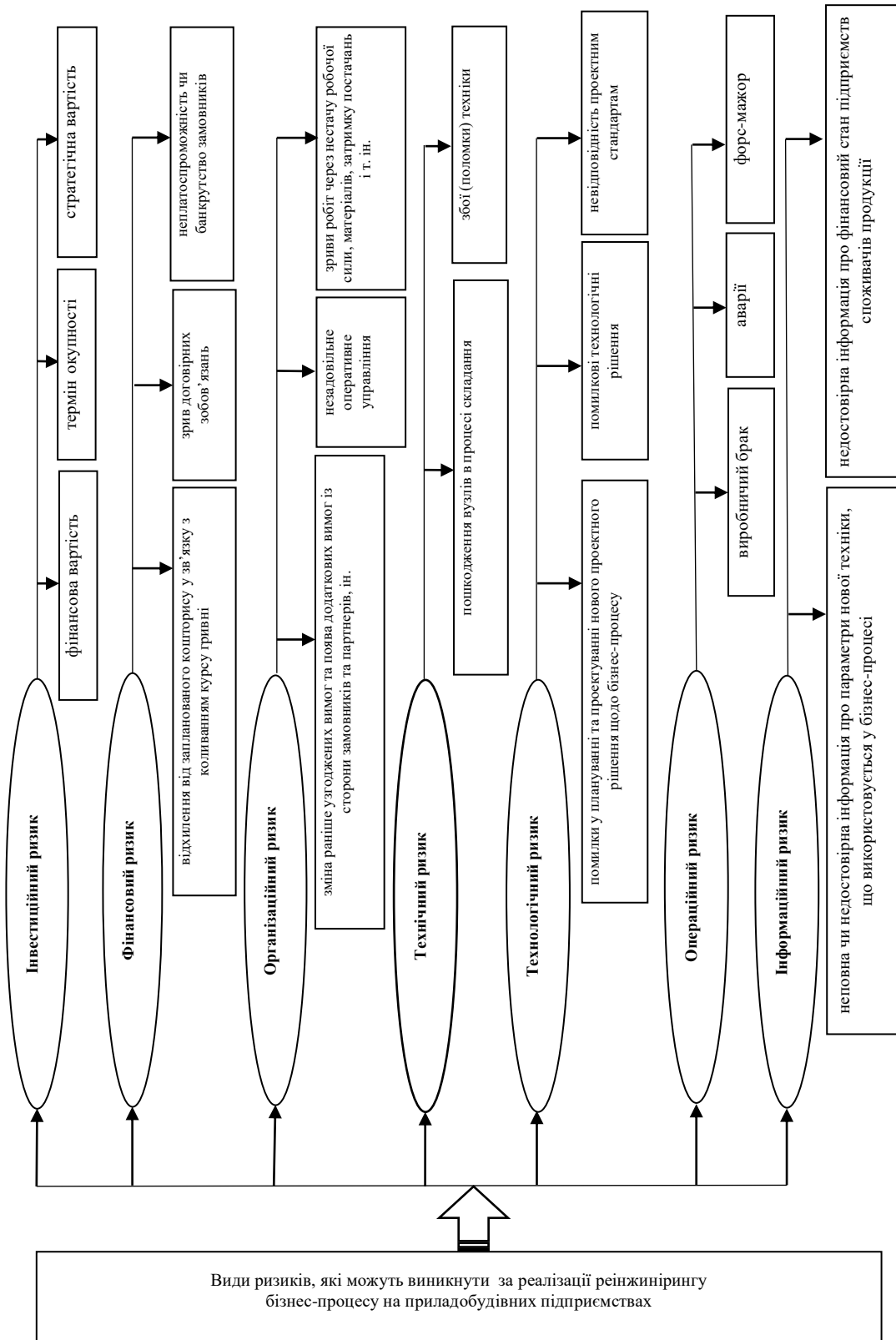


Рисунок 3.15 – Види ризиків, які можуть виникнути при реалізації проєктів РБП на приладобудівних підприємствах (розроблено авторами)

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:

$$NPV = -I + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_t}{(1+r_t)^t} + \frac{C}{(1+r_{T+1})^{T+1}}, \quad (3.1)$$

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; ΔCF_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 (3.1) 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. 3.16. Ці числа моделюють висловлювання такого виду: «параметр A приблизно рівний \bar{a} і однозначно знаходиться в діапазоні $[a_{min}, a_{max}]$ ».

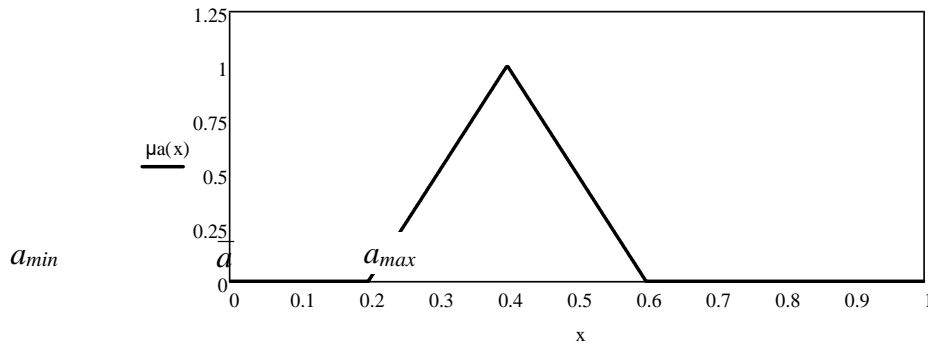


Рисунок 3.16 – Трикутне число $\underline{A} = (0,2; 0,4; 0,6)$ (розроблено авторами)

Отриманий опис дозволяє розробникові проекту реінжинірингу 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 реінжинірингу:

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 реінжинірингу (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) $\underline{C} = (C_{min}, \bar{C}, C_{max})$ – інвестор нечітко уявляє собі потенційні умови майбутнього продажу діючого бізнесу або його ліквідації;

5) $\underline{G} = (G_{min}, \bar{G}, G_{max})$ – 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 $a_{min} = \bar{a} = a_{max}$. 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 (3.1) до виду, придатного для використання нечітких вихідних даних, скористаємося сегментним способом.

Задаємося фіксованим рівнем приналежності α 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»:

$$[a_1, a_2] (+) [b_1, b_2] = [a_1 + b_1, a_2 + b_2], \quad (3.2)$$

– операція «віднімання»:

$$[a_1, a_2] (-) [b_1, b_2] = [a_1 - b_2, a_2 - b_1], \quad (3.3)$$

– операція «множення»:

$$[a_1, a_2] (\times) [b_1, b_2] = [a_1 \times b_1, a_2 \times b_2], \quad (3.4)$$

– операція «ділення»:

$$[a_1, a_2] (/) [b_1, b_2] = [a_1 / b_2, a_2 / b_1], \quad (3.5)$$

– операція «піднесення до степені»:

$$[a_1, a_2] (^) i = [a_1, a_2^i]. \quad (3.6)$$

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 α , шляхом підстановки відповідних границь інтервалів в (1) за правилами (2–6), одержуємо:

$$\begin{aligned} [NPV_1, NPV_2] &= (-) [I_1, I_2] (+) \left(\sum_{t=1}^T \left[\frac{\Delta CF_{t1}}{(1+r_{t2})^t}, \frac{\Delta CF_{t2}}{(1+r_{t1})^t} \right] \right. \\ & (+) \left. \left[\frac{C_1}{(1+r_{T+1,2})^{T+1}}, \frac{C_2}{(1+r_{T+1,1})^{T+1}} \right] \right) = \\ & = \left[-I_2 + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_{t1}}{(1+r_{t2})^t} + \frac{C_1}{(1+r_{T+1,2})^{T+1}}, -I_1 + \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_{t2}}{(1+r_{t1})^t} + \right. \\ & \left. + \frac{C_2}{(1+r_{T+1,1})^{T+1}} \right]. \end{aligned} \quad (3.7)$$

Задавшись прийнятним рівнем дискретизації по α на інтервалі приналежності $[0, 1]$, ми можемо реконструювати результуюче нечітке число \underline{NPV} шляхом апроксимації його функції приналежності μ_{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 [124]:

$$V \& M = \begin{cases} 0, & \text{якщо } G < NPV_{min} \\ R \times \left(1 + \frac{1-\alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1-\alpha_1) \right), & \text{якщо } NPV_{min} \leq G < \overline{NPV} \\ 1 - (1-R) \times \left(1 + \frac{1-\alpha_1}{\alpha_1} \times \ln(1-\alpha_1) \right), & \text{якщо } \overline{NPV} \leq G < NPV_{max} \\ 1, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases}, \quad (3.8)$$

де

$$R = \begin{cases} \frac{G - NPV_{min}}{NPV_{max} - NPV_{min}}, & \text{якщо } G < NPV_{max}, \\ 1, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases}, \quad (3.9)$$

$$\alpha_I = \begin{cases} 0, & \text{якщо } G < NPV_{min} \\ \frac{G - NPV_{min}}{NPV - NPV_{min}}, & \text{якщо } NPV_{min} \leq G < \overline{NPV} \\ 1, & \text{якщо } G = \overline{NPV} \\ \frac{NPV_{max} - G}{NPV_{max} - \overline{NPV}}, & \text{якщо } \overline{NPV} < G < NPV_{max} \\ 0, & \text{якщо } G \geq NPV_{max} \end{cases} \quad (3.10)$$

Дослідивши вираз (3.8) для трьох окремих випадків, одержуємо:

1. При $G = NPV_{min}$ (гранично низький ризик) $R = 0$, $\alpha_I = 0$, $G' = NPV_{max}$, і граничний перехід у (8) дає $V\&M = 0$.

2. При $G = G' = \overline{NPV}$ (середній ризик) $\alpha_I = 1$, $R = (NPV_{max} - \overline{NPV}) / (NPV_{max} - NPV_{min})$, граничний перехід у (8) дає $V\&M = (NPV_{max} - \overline{NPV}) / (NPV_{max} - NPV_{min})$.

3. При $G = NPV_{max}$ (гранично високий ризик) $R = 1$, $\alpha_I = 0$, $G' = 0$, 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, Низький, Середній, Відносно високий, Неприйнятний}, то кожен 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 методику 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, $r_1 = r_2 = (0,25; 0,45; 0,65)$ 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 (3.7) для рівнів приналежності $\alpha = [0, 1]$ із кроком 0,25 зведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Результати розрахунків ефективності проекту РБП складання дозиметра «ТЕРРА» (складено та розраховано авторами за даними досліджуваного підприємства та результатами проведених досліджень)

α	Інтервали вірогідності за рівнем приналежності α для:		
	r	ΔCF	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]

Апроксимація функції μ_{NPV} показує її близькість до трикутного виду (рис. 3.17).

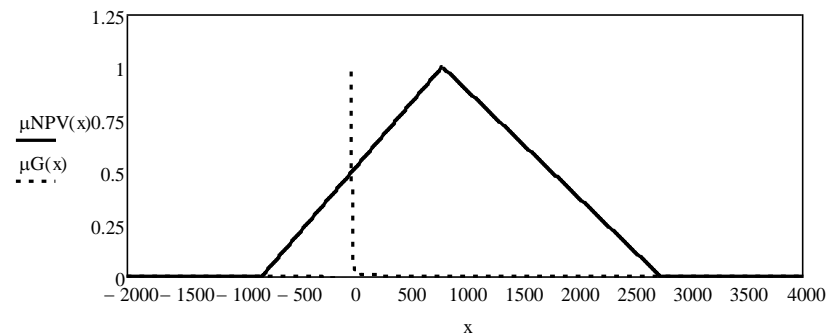


Рисунок 3.17 – Приведення функції приналежності NPV до трикутного виду (розроблено авторами)

$$\mu_{NPV}(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x < -796,3 \\ \frac{x+796,3}{805+796,3}, & \text{якщо } -796,3 \leq x < 805 \\ \frac{2743,1-x}{2743,1-805}, & \text{якщо } 805 < x \leq 2743,1 \\ 0, & \text{якщо } x > 2743,1 \end{cases} \quad (3.11)$$

Видом, який подано у формулі (3.11) ми будемо користуватися в розрахунках.

Нехай прийняте позитивне рішення про інвестування капіталу в проект реінжинірингу бізнес-процесу складання дозиметра «ТЕРРА». 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 термножиною 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 проекту за рівнем приналежності $\alpha = 1$ дорівнюватиме нулю. Це буде величина $I = 1\,655$ тис. грн. Всі решта вихідні дані проекту залишаються незмінними.

Результати розрахунків за формулою (3.7) для рівнів приналежності $\alpha = [0, 1]$ із кроком 0,25 зведені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Результати розрахунків ефективності проекту при $I = 1\ 655$ тис. грн (складено та розраховано авторами)

α	Інтервали вірогідності за рівнем приналежності α для:		
	r	ΔCF	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]

Апроксимація функції μ_{NPV} матиме вид (рис. 3.18):

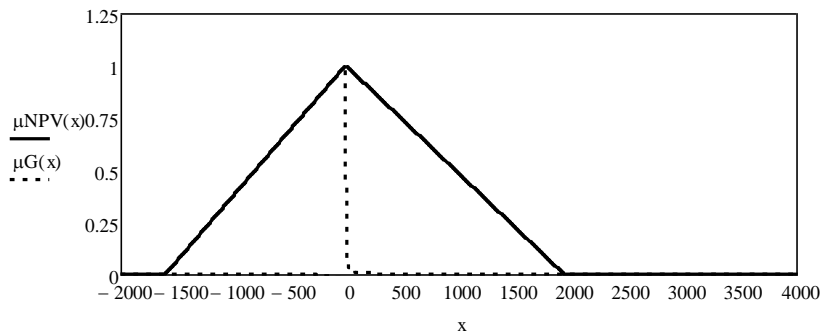


Рисунок 3.18 – Приведення функції приналежності до трикутного виду у випадку «відносно високого» рівня ризику (розроблено авторами)

$$\mu_{NPV}(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x < -1601,3 \\ \frac{x+1601,3}{0+1601,3}, & \text{якщо } -1601,3 \leq x < 0 \\ \frac{1938,1-x}{1938,1-0}, & \text{якщо } 0 < x \leq 1938,1 \\ 0, & \text{якщо } x > 1938,1 \end{cases} \quad (3.12)$$

Тоді $\alpha_1 = \mu_{NPV}(0) = 1$, $G' = \mu_{NPV}^{-1}(\alpha_1) = 0$, і, згідно (3.8–3.10)

$R = 0,452$, 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 (3.8) представлено у табл. 3.16.

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 3.16 – Ідентифікація рівня ризику проекту реінжинірингу бізнес-процесу підприємства відповідно до величини показника V&M (складено та розраховано авторами за даними досліджуваного підприємства та результатами проведених досліджень)

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	$\mu_2 = 1$
$0,16 \leq V\&M < 0,26$	Низький	$\mu_2 = 10 \times (0,26 - V\&M)$
	Середній	$\mu_3 = 1 - \mu_2$
$0,26 \leq V\&M < 0,32$	Середній	$\mu_3 = 1$
$0,32 \leq V\&M < 0,42$	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	$\mu_4 = 1$
$0,5 \leq V\&M < 0,6$	Відносно високий	$\mu_4 = 10 \times (0,6 - V\&M)$
	Неприйнятний	$\mu_5 = 1 - \mu_4$
$0,6 \leq V\&M \leq 1,0$	Неприйнятний	$\mu_5 = 1$

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.

3.5 Моделі та ефективність корпоративного управління підприємств зв'язку

Держава має власну модель корпоративного управління, характерні ознаки якої зумовлено особливостями національного менеджменту. Автори виділяють три основні моделі: англо-американську, західноєвропейську (німецьку) та японську [315, с. 62]. Проте є інші – французька та українська.

Економічна модель (французької *modelle*, від латинської *modulus* – міра, зразок) – відтворення економічних об'єктів і процесів у обмежених, малих, експериментальних формах, у штучно створених умовах. Модель є передумовою і засобом аналізу економіки і явищ, що міститься в ній [437].

Модель корпоративного управління – це економічна модель, риси якої обумовлено історичними факторами розвитку корпоративного управління, економічними, правовими й соціальними особливостями його (табл. 3.17).

Англо-американська модель поширена в країнах, де є повне розпорошення акціонерів, а саме у Великобританії, США, Австралії, Індії, Ірландії, Новій Зеландії, Канаді, ПАР [300]. Ця модель містить єдиний корпоративний «штаб» – раду директорів, яка виконує наглядові і виконавчі функції.

Таблиця 3.17 – Характерні ознаки моделей корпоративного управління
(систематизовано авторами за [48; 137; 300])

Ознака	Модель				
	Англо-американська	Японська (азіатська)	Західно-європейська (німецька)	Французька	Українська
1	2	3	4	5	6
1. Загальна характеристика	Індивідуальні та незалежні акціонери. Наявність інвестиційних і комерційних банків. Чітко розроблена законодавча база	Банківський та корпоративний контроль. Законодавство підтримує «кейрецу»	Банківський контроль. Структура управління через контакти банків і корпорацій	Дворівнева та трирівнева системи корпоративного управління	Індивідуальні та незалежні акціонери. Наявність інвестиційних і комерційних банків. Недосконалість законодавства
2. Основні учасники	Акціонери, керівники, рада директорів, біржі, уряд	Ключовий банк, фінансово-промислова мережа, правління, уряд	Банк, правління, спостережна рада, робітники	Загальні збори акціонерів, адміністративна рада	Банк, правління, спостережна рада, робітники, держава
3. Володіння акціями	Перевага індивідуальних і інституційних інвесторів	Абсолютна перевага банків і корпорацій	Перевага банків і корпорацій	Перевага індивідуальних і інституційних інвесторів	Абсолютна перевага банків і корпорацій
4. Організація перевірки роботи	Рада директорів	Вибірково банками	Постійно банками	Рада директорів	Постійно банками
5. Фінансування	Дистанційне – через ринок цінних паперів. Перевага внутрішніх джерел фінансування	Орієнтоване на контроль (опосередковане) – через контроль за прийняттям інвестиційних рішень. Перевагами банківського кредитування серед джерел фінансування			
6. Структура ради директорів	Інсайдери, аутсайдери. Кількість осіб від 13 до 15	Складається з внутрішніх учасників. Держава. Кількість осіб до 50	Двопалатна рада директорів. Спостережна рада керівним	Загальні збори акціонерів-адміністративна рада	Загальні збори, спостережна рада, правління

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5	6
			органом. Кількість осіб від 9 до 20		
7. Нормативно-законодавча база	У США закони штату, федеральні закони. У Великобританії парламентські акти, колегія з цінних паперів і інвестицій.	Ідентична американській. Уряд впливає на корпорації через своїх представників	Федеральні і місцеві закони, Федеральне агентство з цінних паперів	Чітка законодавча база, та робота за схемою «сильний менеджер слабкі акціонери»	Закони України та Господарський кодекс
8. Прозорість інформації	Річний звіт, що включає інформацію про директорів, володіння ними акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють більш як 5 % акцій	Піврічний звіт про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про намір злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів	Піврічний звіт з структурою капіталу, дані про акціонерів, що володіють більш як 5 % акцій корпорації, інформація про можливі злиття і поглинання	Річний звіт, що містить інформацію про директорів, володіння ними акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють більш як 5 % акцій	Річний звіт з структурою капіталу, інформація про можливі злиття і поглинання
9. Присутність акціонерів	Обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни у статуті	Виплата дивідендів, вибори ради директорів, призначення аудиторів, внесення змін у статут, злиття, поглинання	Розподіл доходу, ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради	Обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни в статуті	Ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради
10. Взаємодія учасників	Акціонери здійснюють право голосу поштою або за дорученням	Корпорації зацікавлені в довгострокових і афілійованих акціонерах	Акції на пред'явника. Банки розпоряджаються голосами за їх згодою	Корпорації зацікавлені в довгострокових і афілійованих акціонерах	Щорічні збори акціонерів носять формальний характер

Реалізація обох функцій відбувається через формування цього органу з незалежних директорів («контролерів») і виконавчих директорів («управлінців»).

Суть моделі полягає у розподілі частини прибутку корпорації для інвестування її суспільно-корисних ініціатив. Модель зорієнтована, перш за все, на «публічних» акціонерів, тому навіть власник 2–5 % акцій може вважатися великим акціонером [543].

Аналізуючи недоліки цієї моделі корпоративного управління, слід зазначити, що у ній наявні конфлікти інвесторів, які прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі. Через це спотворюється фінансова звітність. Прикладом такої моделі соціально відповідальної поведінки корпорації є соціальна політика ПАТ «СУАЛ-Холдинг» (Росія), яка займається благодійними проектами. Ще одним прикладом є група компаній «Об'єднанні Машинобудівні Заводи», які підтримують благодійні та дитячі проекти. В Україні представниками цієї моделі є Індустріальна спілка Донбасу, яка також має соціальні проекти (культурна спадщина, медицина, благодійність, дитячі проекти та інше), корпорація Roshen тощо.

Німецька модель характерна для Німеччини та деяких інших країн континентальної Європи. Вона спирається на концентровану структуру акціонерного капіталу, тобто коли існують кілька великих акціонерів. Особливістю є чіткий розподіл функцій спостереження (здійснює спостережна рада) та виконання (делеговані правління) [404, с. 11–12].

Поштовхом до розвитку соціальної відповідальності в Європі був закон, що зобов'язав пенсійні фонди інформувати громадськість про надходження до пенсійних внесків від діяльності соціально відповідальних корпорацій. Загалом реформування сектору інвестицій в соціально відповідальний бізнес постійно зростає. Найпопулярнішими об'єктами інвестицій у цій моделі є розвиток науки, освіти і технологій, підвищення професійності кадрового потенціалу та природоохоронна діяльність.

Японська (азіатська) модель корпоративного управління передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Банки, які працюють на інвесторів, вливають на інвестиції та зменшують його на фондовому ринку. Соціальні зобов'язання є кінцевою метою діяльності товариства. Ця модель має негативні сторони, а саме: інформація висвітлюється не повністю і не для усіх акціонерів, незацікавленість у фінансовому результаті.

Корпорація дотримується сімейних цінностей та сімейних реліквій. Причому керівний склад практично незмінний. Тобто, син замінює батька. Усі члени мають повний соціальний пакет щодо пенсійного забезпечення.

Французька система корпоративного управління та контролю є між англосаксонською (англо-американською) та німецькою. Система багато запозичила у США, зокрема можливість мати дворівневу систему корпоративного управління, сильну владу президента. Це відображає політичну структуру французького суспільства. Запозичена в американському праві і така схема, як «сильний менеджер, слабкі акціонери». Відмінною особливістю французької моделі корпоративного управління є можливість мати як моністичну (дворівневу), так і дуалістичну (трирівневу) структуру управління (до неї у Франції належать трохи більше 2 % всіх компаній). Що стосується моністичної структури, то вона має такий вигляд: президент чи голова правління (французька система корпоративної власності наділяє його практично необмеженою владою над адміністративною радою і навіть загальними зборами акціонерів, незалежно від структури компанії) – загальні збори акціонерів, адміністративна рада. Дуалістична система схожа на німецьку (за винятком участі службовців в управлінні корпорацією). Враховуючи, що тільки 2,1 % усіх товариств у Франції мають дуалістичну структуру власності, елементи системи корпоративного управління зміщуються у бік англосаксонської моделі [268, с. 83].

Спектр існуючих моделей корпоративного управління у розрізі сильних та слабких сторін окремих країн подано на рис. 3.19. Слабкість наглядової ради у Франції пояснюється її незначною розповсюдженістю.

Як правило, родинна холдингова компанія контролює низку фірм, які, у свою чергу, впливають на групу компаній. Інвестори залучаються задля здобуття додаткового капіталу, але вони не отримують більшості голосів ні в одній з фірм родинної групи. Родинні групи для збереження контролю над іншими фірмами випускають акції з нерівними правами голосування. На біржі розміщуються акції з меншою кількістю голосів на акцію, а родинна фірма володіє акціями з великою кількістю голосів. Якщо всі акції компанії мають по одному голосу, то акції, що належать сім'ї, отримують додаткові переваги (виняткове право при виборі членів поради директорів). Цей інструмент контролює діяльність корпорації, не маючи значного пакету акцій. Випуск подвійного класу акцій поєднується з пірамідою бізнес-групи, що дозволяє підсилювати систему контролю [357, с. 38].

Критерій «потужності»	Загальні збори акціонерів	Менеджери	Рада директорів	Наглядова рада
Сильний	Німеччина	Англія, США, Франція	Англія, США, Франція	Німеччина
Слабкий	Англія, США, Франція	Німеччина	Німеччина	Франція

Рисунок 3.19 – Розподіл економік країн за моделями корпоративного управління [268, с. 83]

Аналіз практики ведення бізнесу в Україні засвідчує існування декількох моделей корпоративного управління та контролю [99; 216; 456; 478, с. 10–13].

Серед них:

1) модель «колективної власності менеджерів», ознакою якої є суміщення функцій власників та менеджерів; контрольний пакет акцій є у вищих менеджерів, а решту акцій розпорошено. Така модель характерна для невеликих і середніх підприємств;

2) модель «приватного підприємства», ознакою якої є суміщення функцій власників та менеджерів; керівник підприємства є основним власником, а решта управлінського складу, працівники є дрібними акціонерами;

3) модель «концентрованого зовнішнього володіння», інвестор володіє 51 % акцій. Така модель характерна для великих підприємств, які працюють у секторах економіки, що динамічно розвиваються;

4) модель «розпорошеного володіння», основними керівниками є менеджери в яких 10 % акцій корпорації;

5) модель «переважаючого державного контролю» навіть у разі прийняття з ініціативи державних органів рішення щодо виплати дивідендів, держава має пріоритетне право на одержання таких виплат, а право решти акціонерів залишається незахищеним [216, с. 108–109].

Отже, відзначимо, що моделі корпоративного управління мають подібні та відмінні риси. З іншого боку, будь-яка модель корпоративного управління характеризується консервативністю, тобто формування її залежить від історичних особливостей.

Типи моделей «колективної власності менеджерів», «приватного підприємства» та «концентрованого зовнішнього володіння» мають місце в приватному бізнесі, який організований у формі акціонерного товариства. Моделі «розпорошеного володіння» та «переважаючого державного контролю» сформувалися через особливості української масової приватизації в умовах економічного спаду.

Структура української моделі корпоративного управління має специфіку розподілу управлінських функцій між акціонерами і менеджерами компанії, ознаки аутсайдерської та інсайдерської моделей. Ця модель є на етапі формування та розвитку, її можна вважати перехідною конструкцією, в якій формально подані складові елементи різних моделей.

Заслуговує на увагу позиція Л. Федулової про те, що більшість теоретичних і методологічних аспектів розвитку корпоративного сектору та управління ним не

мають належного ступеня розробки в Україні. Відсутні систематизовані знання про структуру організаційно-управлінського механізму корпоративного розвитку, визначення критеріїв його ефективності. Відсутня також чіткість у застосуванні підходів, що сформовано світовою наукою, зокрема неокласичною, інституціонально-еволюційною, соціодинамічною, синергетичною тощо [491, с. 383–384].

Отже, охарактеризувавши усі існуючі моделі корпоративного управління встановлено, що українська модель корпоративного управління запозичила елементи існуючих складових інших.

Водночас слід відзначити, що інтенсивні процеси перерозподілу акціонерної власності при інтеграції сприяли трансформації структур контролю на мікрорівні. В інституційному середовищі моделі контролю з розпорошеною і помірно-концентрованою власністю (моделі 1 і 4) не можуть конкурувати з моделями, заснованими на сильній концентрації власності (моделі 2 і 3), і поступово витісняються. Українські акціонерні товариства були поглинуті великими бізнес-групами, куплені зовнішнім власником або поступово перейшли у фактично особисту власність генерального директора. Відповідно, межа між моделями 2 і 3 досить незначна. Вибір між ними залежить від акціонера, який може прийняти рішення про продаж бізнесу, його реорганізації, зміни у системі управління.

Разом з тим, зберігається модель колективної власності менеджерів, причому відтворює її саме новий бізнес. Зауважимо, що на сьогодні у практиці є приклади деконструкції власності, яка регулюється домінуючими акціонерами. Ці нові явища інтерпретуються як перші кроки до формування моделі з розпорошеною власністю нового типу, яка буде характерна тільки для обмеженої кількості підприємств.

Фактично, мова йде про абсолютно нову модель контролю, в якій провідна роль у коротко- і середньостроковій перспективі буде належати домінуючому власнику, а не менеджерам.

Разом з тим, головні орієнтири щодо становлення та удосконалення української моделі корпоративного управління повинні бути такими: вироблення стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених осіб, прозорість та відкритість, моніторинг діяльності тощо. Перспективними напрямками розвитку вітчизняної моделі корпоративного управління є гармонізація національних та міжнародних стандартів корпоративного управління, формування ефективної інституційної структури для їхньої реалізації на практиці, оптимізація управління корпоративною культурою, процеси самоорганізації тощо [516].

Для оцінки ефективності обраної моделі корпоративного управління варто використовувати систему рейтингового оцінювання.

Проведемо розрахунки рейтингових оцінок на прикладі найбільших телекомунікаційних операторів. Інформація береться з сайтів операторів за доступністю. Розрахунок є прогнозним щодо балів. Якщо інформація є на сайті, то вона отримує 2 бали, коли вона відсутня – 0 балів. Така оцінка за рейтингом є експрес-оцінкою, тому що вона є поверхневою (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Розрахунок експрес-оцінки рейтингу корпоративного управління за методикою «ГАММА» компанії S&P (розроблено авторами)

Показник	Оператор сфери телекомунікацій		
	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем»	ПрАТ «Український мобільний зв'язок»
1. Вплив акціонерів	2	–	–
2. Права акціонерів	2	2	2
3. Прозорість, аудит та корпоративна система управління ризиками	2	2	-
4. Рада директорів та ефективна її робота	–	–	–
5. Стратегічного процесу та системи винагороди соціальні проекти	2	2	2
Сума рейтингових оцінок	8	6	4

Розрахувавши рейтинги ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем», ПрАТ «Український мобільний зв'язок» можна констатувати, що

найнаповненішим інформацією є сайт ПАТ «Укртелеком». На другому місці є ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем», а на останньому – ПрАТ «Український мобільний зв'язок».

Для розрахунку використаємо інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI).

Цю методику застосуємо на підприємствах телекомунікацій: ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Український мобільний зв'язок» (МТС), ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем».

Загалом такі показники наведено в таблицях 3.21–3.23. Індекс рівня розвитку корпоративного права ПАТ «Укртелеком» на 2017 рік становить 4. У 2017 р. інформація для формування індексу є на сайті ПАТ «Укртелеком» (CGI-1). З 2013 р. інформація на сайті стала доступнішою для інвесторів. Вона згрупована під цією рубрикою. ПАТ «Укртелеком» розширив асортимент послуг.

Таблиця 3.21 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПАТ «Укртелеком» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1)

(розроблено авторами)

Принцип ОЕСР	Відповідають повністю так (+1)	Відповідають частково (+0,5)	Норма відсутня (0)	Сумарне значення
Права акціонерів	+1	–	–	+1
Ставлення до акціонерів	–	–	–	–
Розкриття інформації та прозорість	+	–	–	+1
Обов'язки Ради	+	–	–	+1
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	–	–	+1
Значення	x	x	x	+4

Ще одним оператором, для якого розраховано в 2017 р. цей індекс є ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем».

Таблиця 3.22 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1) (розроблено авторами)

Принцип ОЕСР	Відповідають повністю так (+1)	Відповідають частково (+0,5)	Норма відсутня (0)	Сумарне значення
Права акціонерів	–	–	–	–
Ставлення до акціонерів	–	–	–	–
Розкриття інформації та прозорість	+	–	–	+1
Обов'язки Ради	–	+	–	+0,5
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	–	–	+1
Значення	x	x	x	+2,5

Інформація для розрахунку є на сайті оператора. Його індекс розвитку рівний 2,5 і менший, ніж у ПАТ «Укртелеком». А індекс на ПрАТ «Український мобільний зв'язок» є найменшим і рівний 2.

Таблиця 3.23 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПрАТ «Український мобільний зв'язок» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1) (розроблено авторами)

Принцип ОЕСР	Відповідають повністю так (+1)	Відповідають частково (+0,5)	Норма відсутня (0)	Сумарне значення
Права акціонерів	–	–	–	–
Ставлення до акціонерів	–	–	–	–
Розкриття інформації та прозорість	–	+	–	+0,5
Обов'язки Ради	–	+	–	+0,5
Наявність національних принципів корпоративного управління	+	–	–	+1
Значення	x	x	x	+2

Тобто, операторів зв'язку можна ранжувати за відповідністю норм корпоративного законодавства за принципами корпоративного управління ОЕСР: ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем», ПрАТ «Український мобільний зв'язок».

Ще одним індексом є рівень регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління підприємств телекомунікацій (CGI-2). Він показаний у таблицях 3.24.

З таблиці 3.24 бачимо, що повністю відповідають значення лише за показником достатності повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин. Отже, лише в одного оператора (ПАТ «Укртелеком») показники повністю відповідають вимогам, в двох інших досліджуваних підприємств ситуація не є критичною, оскільки їхні показники відповідають частково або не змінюються. Кожне підприємство зв'язку має за одним показником позитивний або нейтральний вплив.

Таблиця 3.24 – Наявність спеціального регуляторного органу з відповідними повноваженнями та здійснення ним право застосування для ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.», ПрАТ «Український мобільний зв'язок» за 2017 рік [302]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково, або не змінюються (0)	Не відповідають (-1)	Сумарне значення
1	2	3	4	5
ПАТ «Укртелеком»				
Достатність (+)/недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	+1	-	-	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	-	-	-	-
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	-	-	-	-
Загалом	x	x	x	+1
ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.»				

Продовження табл. 3.24

Достатність (+)/недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	–	+1	–	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	–	–	–	–
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	–	–	–	–
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	–	–	–	–
Загалом	х	х	х	+1
ПрАТ «Український мобільний зв'язок»				
Достатність (+)/недостатність (-) повноважень НКЦПФР щодо регулювання корпоративних відносин (1)	–	+1	–	+1
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості звернень до НКЦПФР щодо учасників корпоративних відносин за порушення їхніх прав (3)	–	–	–	–
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості виявлених порушень корпоративного законодавства через проведені перевірки (4)	–	–	–	–
Зменшення (+) / збільшення (-) кількості заходів адміністративного впливу, застосованих щодо порушників корпоративного законодавства (5)	–	–	–	–
Загалом	х	х	х	+1

Оцінювання показників за 4 групою здійснюється згідно аналізу фінансових показників. Узагальнене значення індексу розраховується як сума оцінок показників з урахуванням співвідношення (ваги) кожної з груп показників (табл. 4.25–4.27). Стан корпоративного управління визначався із урахуванням

середньоарифметичного значення у розрізі чотири показники, які пізніше сумувалися.

Таблиця 3.25 – Оцінювання рівня корпоративного управління ПАТ
«Укртелеком» [302]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-1)	Середньо арифметичне значення
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного управління (1)	+1	–	–	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	+1	–	–	+1
Підвищення (+) / зниження (-) ефективності корпоративного управління у вирішенні корпоративних конфліктів (3)	+1	–	–	+1
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного управління на економічні інтереси учасників корпоративного управління (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	+1	–	–	+1
Загалом	x	x	x	+4

Результати оцінювання рівня корпоративного управління ПАТ «Укртелеком» свідчать, що середньоарифметичне значення становить 4, тобто всі показники є в межах норми.

Оцінку рівня корпоративного управління ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем» проведено в таблиці 3.26.

Таблиця 3.26 – Оцінка рівня корпоративного управління ПрАТ «Київстар
Дж.Ес.Ем» [302]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відпо-відають (-1)	Середньоарифметичне значення
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного управління (1)	+1	–	–	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	+1	–	–	+1
Підвищення (+) /зниження (-) ефективності корпоративного управління у вирішенні корпоративних конфліктів (3)	–	–	–	–
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного управління на економічні інтереси учасників корпоративного управління (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	–	–	–	–
Загалом	x	x	x	+2

Показники цієї таблиці містять питання щодо застосування принципів корпоративного управління та їхнього впливу на фінансово-господарську діяльність. У всіх операторів відсутні показники ефективності корпоративного

управління у вирішенні корпоративних конфліктів та впливу корпоративного управління на економічні інтереси учасників корпоративного управління.

Таблиця 3.27 – Оцінка рівня корпоративного управління ПрАТ
«Український мобільний зв'язок» [302]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-1)	Середньо-арифметичне значення
Оцінка якості ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного управління (1)	+1	–	–	+1
Застосування Національних принципів корпоративного управління та принципів корпоративного управління ОЕСР в поточній діяльності акціонерних товариств (2)	–	–	–	–
Підвищення (+) / зниження (-) ефективності корпоративного управління у вирішенні корпоративних конфліктів (3)	–	–	–	–
Підвищення (+) / зниження (-) впливу корпоративного управління на економічні інтереси учасників корпоративного управління (ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізацію товариства, доходи інвесторів) (4)	–	–	–	–
Загалом	x	x	x	+1

Дані таблиці 3.27 свідчать, що ПрАТ «Український мобільний зв'язок» має найнижче середньозважене значення – 1. У нього оцінена лише якість ключових положень статутних та внутрішніх документів, що характеризують якість корпоративного управління.

Результати розрахунків рейтингів показали, що жодна з вибраних методик не дає повну інформацію щодо рівня корпоративного управління окремого оператора. Отримані результати за першою методикою не відповідають

результатам розрахунку за другою. Відповідно варто адаптувати існуючий методичний апарат (табл. 3.28).

Таблиця 3.28 – Розрахунок індексу корпоративного управління операторів сфери телекомунікацій в 2017 році [302]

Показник	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «Український мобільний зв'язок»	ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.»
Індекс рівня розвитку корпоративного права CGI-1	+4	+2,5	+2
Індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління CGI-2	+1	+1	+1
Індекс рівня корпоративного управління CGI-3	+4	+2	+1
Загальний індекс корпоративного управління	$9 \times 1/3 = 2,7$	$5,5 \times 1/3 = 1,65$	$4 \times 1/3 = 1,32$

Отже, результативне та ефективне корпоративне управління є важливим елементом ефективної ринкової економіки на сучасному етапі світових економічних відносин. Для оцінки якості корпоративного управління використовуються різноманітні методики, які мають різний рівень застосування та визнання у світі. Пошук найдосконаліших показників та факторів у системі корпоративного управління триває та потребує подальшого дослідження. Зокрема, для українських підприємств необхідно враховувати існуючі особливості та умови їхньої діяльності для розроблення ефективної рейтингової моделі оцінювання корпоративного управління.

Висновки до розділу 3

Описано моделі корпоративного управління, серед яких подано відмінні ознаки англо-американської, японської (азіатської), західно-європейської (німецької), французької, української. Виділено часткові моделі, серед яких модель «колективної власності менеджерів», «приватного підприємства»,

«концентрованого зовнішнього володіння», «розширеного володіння», «переважаючого державного контролю». Подано експрес-оцінку рейтингу корпоративного управління за методикою «GAMMA» компанії S&P, відповідність норм корпоративного законодавства принципам корпоративного управління ОЕСР (CGI-1), наявності спеціального регуляторного органу з відповідними повноваженнями та здійснення ним правозастосування, оцінка рівня корпоративного управління за аналізом фінансових показників, зазначеного індексу для ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Український мобільний зв'язок», ПрАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.». Встановлено, що найвищий рівень корпоративного управління на ПАТ «Укртелеком», а найнижчий – на ПрАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.».

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 зросла 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 проектів. 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. Обое ТНК є ініціаторами соціальних проектів. 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, «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.

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 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.

Визначено, що необхідними напрямками забезпечення гендерної рівності на підприємстві є: усунення «скляної стелі» у кар'єрному просуванні жінок, запровадження системи індексів та винагород за дотримання принципів гендерної рівності, упровадження гендерної звітності, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, упровадження гнучкого режиму робочого часу, розвиток корпоративної культури, яка базується на принципах залученості та рівного ставлення.

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, технічні, 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).

Визначено тенденції формування витрат на утримання персоналу. Зазначено, що у промисловості витрачають найбільше коштів на утримання персоналу проти інших видів економічної діяльності. Встановлено, що структура витрат підприємств на утримання персоналу, які пов'язано з формуванням знань працівників, безпеки і покращенням умов праці та життя відсутні. Обладнання машинобудівних підприємств має значний ступінь фізичного і морального зносу. Узагальнено, що в Україні через низький рівень заробітної плати, продуктивності праці втрачаються стимули працювати краще.

Обґрунтовано, що матеріальне стимулювання персоналу є основою стратегічного управління машинобудівних підприємств. Відзначено, що важливим кількісним показником в оцінюванні організації оплати та ефективності діяльності персоналу є зарплатомісткість, частка заробітної плати у собівартості продукції та трудомісткість праці. Проведено дослідження цих показників на ДП

«Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Завод «темп»», ТОВ «Красилівагромаш». Встановлено, що зарплатомісткість та трудомісткість продукції є високою. Зменшити їх можна через упровадження досягнень НТР, прогресивних технологій, ефективного використанні фонду робочого часу тощо. Розроблено приклади системи матеріального стимулювання працівників, які можна використовувати на машинобудівних підприємствах України.

Розкрито гендерні компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції. Запропоновано використовувати працю жінок на вищому рівні менеджменту, визначено інструменти гендерної самодіагностики компанії та систему формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції.

Визначено мотиви розвитку соціальної відповідальності як наряду стратегічного управління трудовим потенціалом підприємств. До сприятливих характеристик можна віднести: збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, інтеграційних утворень вітчизняних підприємств; інтеграцію економіки у глобальне середовище, що посилюють інституціалізацію соціальної відповідальності бізнесу та соціального партнерства за міжнародними стандартами, необхідність дотримання міжнародних норм і принципів у сфері прав працівників щодо умов та безпеки праці, формування ефективної соціальної інфраструктури, охорони навколишнього середовища тощо; окремі заходи з популяризації практики соціальної відповідальності підприємництва – укладання Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу, започаткування Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні, видання довідника соціально відповідальних компаній. Одночасно, недоліками та перешкодами розвитку соціальної відповідальності на промислових підприємства є: відсутність єдиного розуміння її сутності та широкого визнання чинником посилення конкурентних переваг; усвідомлення її як діяльності, спрямованої винятково на покращення соціального забезпечення всередині підприємства – засновників, акціонерів чи персоналу та

невизнання компонента зовнішньої соціальної відповідальності – перед громадою у вирішенні проблем місцевого та регіонального розвитку; переконання багатьох суб'єктів підприємництва у тому, що реалізація соціальної політики є винятково прерогативою органів державного управління; відсутність належного інституціонального забезпечення, так і інститутів та державного заохочення і сприяння участі бізнесу в соціальних програмах та закладів освіти у формуванні соціально відповідальних фахівців; недостатня ефективність діяльності профспілкових організацій; слабкість громадянського суспільства; відсутність у підприємців досвіду реалізації соціально відповідальних заходів, їхній популяризації та оцінці ефективності.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

4.1 Характеристика технологій управління інноваційним розвитком підприємств

Управляти розвитком підприємств потрібно ще на стадії зародження суб'єкта господарювання і продовжувати до стадії старіння. При управлінні розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку.

Процес управління розвитком підприємства як економічної системи здійснюють через стратегію розвитку. Стратегією розвитку є довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, щодо сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що забезпечує досягнення цілей.

Розвиток підприємства має такі форми, які подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Форми розвитку підприємства (узагальнено авторами за [658; 185, с. 119–121; 506, с. 31])

Форми	Сутність форм
1	2
Революція	Стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	Поступальна, повільна, плавна якісна зміна через адаптацію підприємства до умов середовища, що змінюється
Прогресивний	Зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний	Зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий	Процес розширення кола споживачів, клієнтури
Організаційний	Процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний	Прояв і збільшенням того, що вже є
Інтенсивний	Виникненням якісно нових форм

Продовження табл. 4.1

1	2
Діловий	Спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом значного терміну дії
Сталий	Обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, забезпечення безперервного процесу виробництва та зберігання платоспроможності у тривалому періоді часу, процес змін, які є у функціонуванні підприємства
Керований	Виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що призводять до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури управління через зворотних зв'язок, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком
Кумулятивний	Передбачає, що кожний новий крок є своєрідне звільнення від минулого, якісний стрибок від минулого в майбутнє, може й незначний, але все ж таки відрив від минулого. Кумулятивний підхід до управління розвитком дозволяє поєднати принцип адекватності історичного і логічного з методом ретроспективи, суть якого полягає у порівнянні теперішнього часу з реально досяжним майбутнім, а також в оцінюванні сучасності та більш менш віддаленого минулого, як своєрідної історичної межі пізнання, щодо майбутнього як логічно допустимого
Інноваційний	Розвиток через активізацію інноваційної діяльності
Адаптивний	Цілеспрямована зміна параметрів, структури і властивостей соціально-економічної системи у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
Комплексний	Одночасна розробку технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління в їх взаємозв'язку
Маркетинговий	Орієнтація управляючої підсистеми на споживача
Нормативний	Установлення нормативів управління за всіма підсистемами системи стратегічного менеджменту
Процесний	Серія послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства
Ресурсний	Життєздатність підприємства на ринку залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей, які визначають конкурентні переваги цього підприємства
Синергетичний	Облік природних чинників розвитку, тобто саморозвитку систем
Системний	Дослідження об'єкта як системи
Ситуаційний	Реакція на різні, по суті, впливи з боку зовнішнього середовища підприємства і зміни цілої низки її організаційних характеристик
Функціональний	Розвиток розглядається як результуючі функції, які потрібно виконати для досягнення мети
Цільовий	Постійна орієнтація на кінцеві результати
Стратегічний	Забезпеченні відповідності між вимогами ринку та діяльністю організації у довгостроковій перспективі
Випереджальний	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

Загальна концепція розвитку підприємства як економічної системи повинна бути побудована з використанням загальних законів природного світу та формуванні законів розвитку економічної системи (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Закони функціонування та розвитку економічної системи
[481, с. 67–69]

Назва	Формулювання
1. Закон синергії	Будь-яка складна динамічна система прагне отримати максимальний ефект через свої цінності: повне використання можливостей кооперації для досягнення ефектів
2. Закон усталеності (самозбереження)	Кожна динамічна система протистоїть внутрішнім і зовнішнім руйнуючим діям, прагнучи зберегти себе (вижити), використовує для досягнення цього весь свій потенціал
3. Закон розвитку	Кожна система у процесі свого розвитку прагне оптимальної самореалізації як загалом, так і складових своїх елементів через їхню активність та динамічну рівновагу
4. Закон інформованості – впорядкованості	Чим більше інформації є в розпорядженні системи про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим ефективніше її прагнення до впорядкованості та самоорганізації
5. Закон єдності аналізу та синтезу	Кожна система прагне налаштуватися на найекономічніший режим функціонування при постійній зміні структури або функцій через безперервний циклічний процес аналізу-синтезу (дедукції-індукції)
6. Закон композиції та пропорційності (гармонії)	Кожна система прагне оптимального взаємного розташування частин та оптимального кількісного співвідношення між ними

Технологія – це комплекс наукових та інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їхнього поєднання для створення продукту або послуги, що відповідають певним вимогам. Тому технологія нерозривно пов'язана з машинізацією виробничого або невиробничого, насамперед, управлінського процесу. Будь-яка технологія має методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур. Крім того, вона тісно пов'язана із використанням конкретних засобів, обладнання, інструментів й матеріалів, які передбачені відповідною технологією. Сучасні технології засновано на досягненнях науково-технічного прогресу й орієнтовано на виробництво

продукту: матеріальна технологія створює матеріальний продукт, інформаційна технологія (ІТ) – інформаційний продукт [466].

В управлінні інноваційним розвитком підприємств використовують такі технології, як: виробничі, маркетингові та фінансові. До виробничих технологій належать TPS, дбайливе виробництво, канбан, ТРМ, теорія обмежень, шість сигм, кайдзен, бенчмаркінг.

Виробничі методи «Тойота (Toyota Production System – TPS) – сукупність створених компанією «Тойота» методів, що застосовуються для виробництва товарів та послуг із використанням різноманітних ресурсів та забезпечують бездефектне виробництво зі швидкістю, що відповідає запитам споживачів, через усунення зайвих втрат.

«Дбайливе виробництво» (від англ. lean production, lean manufacturing – «ощадливе виробництво») – технологія управління виробничим підприємством, що ґрунтується на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат. «Дбайливе виробництво» залучає у процес оптимізації підприємства кожного працівника і максимальну орієнтацію на споживача. Цей метод виник як інтерпретація ідей компанії «Тойота» американськими дослідниками її феномену [70].

Технологією, яка демонструє, що необхідно постачати та виробляти, коли і скільки, є «Канбан». «Канбан» (камбан) – метод організації виробництва і постачання, що реалізує принцип «точно в термін». Слово «камбан» у перекладі з японської означає «рекламний щит, вивіска», в фінансовому середовищі вживається варіант із помилковою транскрипцією латинського написання японського слова (kanban) [179].

Поява терміну «Канбан» пов'язана з такими стандартними операціями: майстри ділянок перераховували виконувані роботи на папері та вивішували їх, поряд з такими ж списками майстрів інших ділянок [179]. Отже, «Канбан» є методом «витягування» комплектуючих та виробів за візуальними сигналами (карток, електронних індикаторів), що базується на вимогах замовника щодо своєчасного виконання замовлень без запасів та перевиробництва [3].

Постійне використання технології «Канбан» виявляє невідповідності, брак. Оскільки запаси продукції та деталей приховують проблеми на виробництві, то при їхньому зменшенні щоденний контроль показує несправності чи простої [3].

«Продуктивне обслуговування обладнання» (TPM – Total Productive Maintenance) – цілісний метод обслуговування обладнання, метою якої є досягнення ідеального процесу виробництва: без поломок, дефектів, зупинок і необхідності випадкових прискорень. Крім цього, важливим у цій технології є створення безпечного виробничого середовища без травм та аварій [154].

У TPM виділяють практичне і профілактичне обслуговування для максимізації ефективності роботи обладнання. Отже, стираються межі виконання ролей працівниками під час безпосереднього виробництва та обслуговування обладнання через переміщення сильного акценту на розширення прав і можливостей диспетчерів та операторів виробництва, щоб допомогти зберегти своє робоче обладнання. Реалізація TPM формує колективну відповідальність за обладнання, що призводить до активної участі працівників у цеху [154]. Це є ефективним способом підвищення продуктивності роботи обладнання (збільшення ефективного часу роботи обладнання, скорочення часу виробничого циклу, зменшення дефектів).

Традиційний підхід до TPM був розроблений у 1960-х роках і складається з «основи 5S» і 8-ми підтримуючих заходів («стовпів»).

Основна ціль методу «5S» полягає у створенні чистоти та хорошої організації робочого місця та умов роботи загалом. Вона складається з 5-ти елементів [510]:

1. Сортування (ліквідувати все, що не є насправді необхідним на робочому місці).
2. Порядок розміщення (організувати необхідні інструменти у просторі).
3. Чистота (прибирання та огляд робочого місця).
4. Стандартизація (створення стандартів для виконання 3-ох цих заходів).

5. Підтримка (забезпечення регулярного використання стандартів).

Впровадження методу ТРМ – тривалий процес, що ґрунтується на зміні робочого середовища і обладнання щодо створення чистих, зручних, безпечних робочих місць через «витягуючу» культуру виробництва на противагу традиційній «виштовхуючій» культурі. Значні покращення є через шість місяців, однак повне впровадження може зайняти кілька років. Тривалість цього часового діапазону залежить від того, як на підприємстві проводиться робота щодо забезпечення якості та обслуговування обладнання і як використовуються ресурси задля реалізації нових підходів до обслуговування обладнання [154].

«Теорія обмежень» – це метод для виявлення найважливіших лімітуючих чинників (обмежень), які є при досягненні мети, а також систематичне удосконалення обмежень до того часу, доки вони не перестануть бути лімітуючим фактором виробничого процесу. Після того у виробничому процесі ідентифікуються та усуваються нові обмеження («вузьке місце»). «Теорія обмежень» пояснює науковий підхід щодо вдосконалення виробничої діяльності. Згідно цього підходу кожна складна система, включаючи виробничу діяльність, складається із певної кількості взаємопов'язаних операцій, які утворюють «ланцюг». Одна з операцій функціонує як обмеження щодо всієї системи, тобто ця блокуюча операція є «найслабшою ланкою у ланцюзі» [549].

Теорія обмежень вперше була презентована ізраїльським фізиком Емілією Голдратом у 1984 році у романі «Ціль» та розвинута надалі у широкий набір інструментів та методів. Теорія обмежень побудована на специфічному методі для виявлення та усунення обмежень, яка ґрунтується на п'яти кроках, які є циклічним процесом: виявлення обмеження, дослідження, упорядкування та синхронізація, збільшення продуктивності обмеження, повторення циклу [549].

«Шість сигм» – це технологія удосконалення виробничої діяльності, що ґрунтується на виявленні і виключенні причин помилок чи дефектів у бізнес-процесах через зосередження уваги на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача. «Шість сигм» – це методологія, що працює

для всіх процесів, продуктів і секторах, у тому числі і для організування виробничої діяльності [514].

Основою методу «шість сигм» є продумане і цілеспрямоване застосування різних підходів (здебільшого статистичних), поліпшення якості процесів спеціально сформованими командами талановитих фахівців, які працюють у тісному контакті з вищим керівництвом. Ці групи вирішують ретельно відібрані та перспективні завдання, що приносять значну економічну вигоду. Теоретичною базою технології «Шість сигм» є розроблені положення з оцінювання можливості статистичного процесу задовольняти задані вимоги з урахуванням відхилення характеристик продукції від середнього значення і центрованості [399, с. 458].

Основи методу «Шість сигм» закладено фірмою «Motorola». Її підхід має класичну схему неперервного удосконалення через циклічну модель управління якістю Шухарта – PDCA, яка розподіляє управління на чотири основні стадії: планування, реалізація, перевірка і коригуюча дія. База «Шести сигм» сформульована компанією «Motorola» так [399, с. 458]:

- визначення кількості дефектів на мільйон можливостей (ДММ) як стандартної міри до різних аспектів діяльності будь-якої організації (комп'ютеризація, програмування, виробничі розробки, адміністративне керування); впровадження інтенсивного навчання бригад, що реалізують проекти поліпшення рентабельності, зниження непередбачених втрат і скорочення робочого циклу;

- концентрація уваги керівництва організації для підтримання діяльності бригад: керівництво допомагає бригадам переборювати опір змінам, постачає їм додаткові ресурси та утримує бригади у рамках стратегічних цілей організації; підготовка висококваліфікованих експертів із поліпшення бізнес-процесів, що використовують інструменти кількісних та якісних поліпшень на шляху до реалізації стратегічних цілей організації;

- забезпечення, проведення відповідного оцінювання до і після поліпшення процесів щодо визначення результатів бізнесу та їхньої відповідності стратегічним цілям;

- призначення експертів, що пройшли навчання на сертифікацію з поліпшення бізнес-процесу на керівництво бригадами з реалізації проектів.

«Кайдзен» розроблений в японській компанії Тойота. Він є перспективним напрямом організаційних змін в кризовій ситуації, оскільки знижує нераціональні витрати, але при цьому значно підвищує якість, гнучкість і продуктивність виробничо-економічних систем. Досвід таких всесвітньо відомих компаній, як «Toyota», «Nissan», «Canon», «Honda», тому підтвердження.

Кайдзен – концепція забезпечення постійних поліпшень у всіх аспектах діяльності організацій або її окремих підрозділів через внутрішні резерви, без залучення великих інвестицій ззовні. Система японського менеджменту досягає таких конкретних цілей, як підвищення ступеня задоволеності споживачів; усунення втрат (тимчасових, фінансових, матеріальних тощо); підвищення якості (товарів, послуг, взаємин, процесів, виконуваних завдань тощо); зниження витрат на розробку, виробництво, утримання запасів і поширення. Відповідно до цього, управління кайдзен спирається на дві функції: підтримку і вдосконалення. Підтримання – це дії, спрямовані на забезпечення наявних технологічних, організаційних та операційних стандартів, і їхню підтримку через навчання співробітників та трудову дисципліну. Удосконалення – це заходи щодо поліпшення існуючих стандартів. Отже, уявлення про управління в системі японського менеджменту передбачає підтримку та поліпшення стандартів діяльності підприємств [152, с. 37].

В основі системи кайдзен є 5 елементів:

- командна робота – всі працівники працюють як одна команда, постійно обмінюючись інформацією.

- персональна дисципліна – кожний працівник підвищує самодисципліну, управляє часом, якістю виконаних робіт тощо;

– моральний стан – не залежно від того, чи вдається корпорації досягти цілей, персонал зберігає високий моральний дух через мотиваційні інструменти (умови праці, облік досягнень, система заохочень і винагород, оплачувана відпустка, оплата медичних послуг, надання кредитів);

– кола якості – до складу кіл входять працівники різного рівня, обмінюються ідеями, навиками, технологіями;

– пропозиції по покращенню – можливість вільно пропонувати покращення процесів незалежно від обійманої посади працівниками.

Основними принципами системи кайдзен є [173]:

1. Організація робочого місця – передбачає управління робочим місцем задля оптимізації діяльності, використовуючи 5S (необхідність відсортування того, що не потрібно для роботи; впорядкування того, що потрібно для роботи; робоче місце та обладнання повинно бути чистим; стандартизація всіх перших позицій; підтримання практики управління робочим місцем);

2. Зменшення невиправданих втрат – процес пошуку і відкинення дій в процесах, які не додають цінності (*muda* – втрати руху, очікування, технології, транспортування, дефектів, запасів, перевиробництва);

3. Стандартизація – процес створення умов для стабільної роботи, зміна стандартів під впливом середовища.

У практиці виділяють 5 основних команд:

– постійні команди – команди працюють кожний день;

– команди із вирішення проблем – формуються із декількох постійних команд;

– крос-функціональні команди – формуються із спеціалістів різних рівнів та керівників підрозділів;

– команди із реалізації рішень – формуються з учасників постійних команд, команд із вирішення проблем та крос-функціональних команд;

– малі групи – до складу входять працівники нижчого рівня (робітники, виконавці) і керівники підрозділу з постійних команд та команд із вирішення проблем.

Робота в командах відбувається протягом кайдзен сесій, які тривають від 2 до 5 днів.

На Україні за системою кайдзен працює більше 170 підприємств, а на Волині – група СП ТОВ «Модерн Експо», ПАТ «Теремно хліб» (табл. 3.3) [627].

Таблиця 3.3 – Ефективність запровадження технології кайдзен на підприємствах України (узагальнено та обраховано авторами за фінансовою звітністю підприємств www.smida.gov.ua.)

Показник	Рік		Відхилення, 2017/2011, %
	2017	2011	
ПРАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод»			
Чисельність, чол.	8 908	13 178	-32,40
Активи, тис. грн	6 042 911	4 166 945	45,02
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	4 396 033	2 754 777	59,58
Чистий прибуток, тис. грн	395 446	169 984	132,64
Обсяг виробництва, тис. грн	3 577 995	3 000 037	19,27
Продуктивність праці, грн / люд	401,66	227,65	76,43
Рентабельність підприємства, %	72,75	66,11	10,04
ПАТ «Енергомашспецсталь»			
Чисельність, осіб	1 490	3 119	-52,23
Активи, тис. грн	4 042 538	2 706 598	49,36
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	1 500 460	1 298 497	15,55
Чистий прибуток, тис. грн	-930 557	31 980	-3 009,81
Обсяг виробництва, тис. грн	1 363 770	1 288 464	5,84
Продуктивність праці, грн / люд	915,28	413,10	121,56
Рентабельність підприємства, %	-23,02	1,18	-2 048,20
1	2	3	4
ПАТ «Теремно хліб»			
Чисельність, осіб	498	536	-7,09
Активи, тис. грн	61 937	30 654	102,05
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	203 123	79 386	155,87
Чистий прибуток, тис. грн	80	578	-86,16
Обсяг виробництва, тис. грн	19 247,5	78 179,9	-75,38
Продуктивність праці, грн / люд	38,65	145,86	-73,50
Рентабельність підприємства, %	0,13	1,89	-93,15

У табл. 4.3 подано вибірккові показники діяльності підприємств машинобудування (ПрАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод», ПАТ «Енергомашспецсталь») та харчової промисловості (ПАТ «Теремно хліб»). На всіх підприємствах скоротилася чисельність працівників. ПрАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод» у 2017 році порівняно із 2011 роком наростив активи, чистий дохід (виручка) від реалізації, чистий прибуток, обсяг виробництва, продуктивність праці, рентабельність підприємства. Подібні показники є на ПАТ «Енергомашспецсталь», окрім чистого прибутку та рентабельністю підприємства. Зменшення показників характерне для ПАТ «Теремно хліб», окрім активів та чистого доходу (виручки) від реалізації. Якщо врахувати, що ПрАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод» запровадило кайдзен ще у 2008 р., а інші підприємства – недавно, то можна очікувати значне покращення їхніх показників у найближчі періоди.

Найбільшими компаніями на міжнародній арені, що розробляють стратегії бенчмаркінгу, є «Уолл-Березень Сторз» (США), «Дженерал Моторе» (США), «Брітіш Петролеум» (Великобританія), «Даймлер Крайслер» (Німеччина), «Ройал Датч Шелл» (Великобританія), «Дженерал Електрик» (США), «Тойота Мотор» Японія [78, с. 99]. Ця технологія бізнесу поширена на підприємствах.

Поняття «бенчмаркінг» (benchmarking, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка) вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [541, с. 65]. Але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Фредерік Тейлор у кінці XIX століття, які є основами концепції бенчмаркінгу.

Великі корпорації, які успішно використовують методику бенчмаркінгу у своїй діяльності, окреслюють його, як процес ретельного оцінювання діяльності проти кращими компаніями у секторі економіки, використання отриманих результатів, щоб відповідати їм і перевершити їх (Kaiser Associates); стандарт

досконалості чи досягнень, проти якими оцінюються відповідні показники (DuPont Fibers); пошук видових прикладів зразкової практики, завдяки яким досягаються найвищі результати (Xerox) [274].

Позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу є 1) поліпшення власного бізнесу; 2) усвідомлення порівняльного стану підприємства; 3) одержання стратегічної переваги; 4) збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства [267]. Ціллю бенчмаркінгу є удосконалення системи і підвищення конкурентоспроможності корпорацій у довгостроковій перспективі. Завданнями є: розрахунок показників на підприємстві та порівняння їх з еталоном, аналіз чужого досвіду та його впровадження у свою фірму. Об'єктами бенчмаркінгу є: продукція та послуги, фінансові показники, бізнес-процеси, стратегії, персонал, функції, групи та підприємства [30]. Приклади використання бенчмаркінгу подано в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Приклади використання видів бенчмаркінгу (узагальнено авторами за [30])

Вид	Підприємство	Об'єкт та результат
Внутрішній	Hewlett-Packard	Аналіз науково-дослідницьких та конструкторських робіт. Порівнювала показники діяльності, а саме термін окупності проекту. Щоб продукція відповідала потребам споживачів використовували технологію підвищення якості
Конкурентний	Ford	Різкий спад прибутковості. Аналіз марок машин, які відповідали потребам населення (BMW и Opel Senator). Аналізувалося більше 400 параметрів 50 моделей автомобілей. Розроблено Ford Taurus, який перестав випускатися в 2006 р. через низку недоліків. Помилкою було врахування лише короткострокового результату
Функціональний	General Motors	Завданням було знайти спосіб підвищення якості і надійності продукції. Виконала дослідження на Hewlett-Packard, 3M, John Deere. Було висунуто 10 гіпотез, які перевірялися на конкурентах. Встановлено зв'язок між якістю продукції та ефективністю підприємства. Проводилося дослідження за критеріями моделі Болдріджа за 14 років, що забезпечило йому конкурентні перевагою. Результатом було те, що споживачі вважали продукцію якіснішою проти аналогами
Загальний	Xerox	Знизилася доходність фірми на 18 %. На відділенні Fuji Xerox аналізували три параметри: власні процеси і витрати, витрати і процеси філіалу, аналогічні показники конкурентів. Було встановлено вартість операцій конкурентів при найкращих фінансових показниках. Проте копіювання досвіду не було самоціллю, оскільки потрібно постійно самоудосконалювати процеси. Недоліком роботи було те, що підвищення якості товарів та проведення досліджень не було ціллю компанії

В Україні ж бенчмаркінг не має належної підтримки. Про це свідчить результат спроби введення програми «українського індексу бенчмаркінгу», що фінансувалася міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID). UBI (Ukrainian Benchmarking Index) – це комп'ютерна програма, завдяки чому порівнюється конкретний бізнес з найкращим його аналогом.

Роберт Кемп (Robert Camp), який написав одну з перших праць з бенчмаркінгу у 1989 році, розробив 12-етапний підхід до нього [576].

Методологія Кемпа складається з таких етапів:

1. Вибір об'єкту.
2. Визначення процесу
3. Виявлення потенційних партнерів.
4. Визначення джерел даних.
5. Збір даних і вибір партнерів.
6. Визначення розриву між показниками найкращих та найгірших об'єктів бенчмаркінгу.
7. Упровадження відмінностей у процесі.
8. Визначення мети майбутнього впровадження результатів.
9. Спілкування з учасниками бенчмаркінгу.
10. Уточнення мети бенчмаркінгу.
11. Упровадження.
12. Огляд та повторна перевірка результатів.

Розвиток маркетингових технологій останніми роками відбувається досить швидкими темпами. Завдяки цьому створено велику кількість правил і технологій. Правильне застосування маркетингових технологій допомагає у просуванні й реалізації товарів, що, у свою чергу, сприяє ефективному товарообігу, зміцненню ринку та стабілізації економіки загалом. Ці технології різноманітні, але мета їхнього використання одна – підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки [427; 472].

На думку Н. Туницького маркетингові технології – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів маркетингу, управлінських процедур, певних процесів та їхніх стадій, чітких у своїй послідовності операцій, прийомів та дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Отже, поняття «маркетингові технології» розглядається у широкому значенні як будь-яка сукупність послідовних процесів, прийомів та дій. Більш вузький підхід визначає його як конкретно сформовані маркетингові технології, що вже є сталими як для теорії, так і практики маркетингу, зокрема, це такі: сегментування, націлювання, позиціонування, брендинг [472].

На думку Н. Еріашвілі, маркетингові технології є сукупністю стадій, операцій, прийомів і дій, необхідних для реалізації маркетингових рішень. При цьому стадія – це відокремлена частина маркетингової технології, що забезпечує вирішення кількох завдань і об'єднуюча певну кількість операцій. Операція – відокремлена частина технологічної стадії, покликана вирішити одне завдання і складається з прийомів. Прийом – частина операції, яка є певним кроком при її виконання. Дія – мінімальна частина прийому: певні фізичні, інтелектуальні, інформаційні рухи [427].

З точки зору К. Альохіної та І. Скриннікової, маркетингові технології – це продумана у всіх деталях модель маркетингової діяльності з розроблення, організації та проведення сукупності заходів, які забезпечують вирішення поставлених завдань [427].

Маркетингова технологія розглядається з таких позицій [492]:

– теоретичної: спеціально організовані знання про способи і процедури оптимізації маркетингових процесів при наростаючій взаємозалежності, динаміці і поновлення соціально-економічних процесів;

– методичної: спосіб здійснення маркетингової діяльності через її раціональний поділ на процедури і операції з їхньою подальшою координацією, синхронізацією і вибором оптимальних засобів, методів їхнього виконання;

– управлінської: метод управління маркетинговими процесами, що забезпечує систему їхнього відтворення за параметрами якості, властивостями, обсягами, цілісністю діяльності тощо.

Основними характеристиками маркетингових технологій є такі [427]:

– вони є описом такого маркетингового процесу, що неминуче веде до запланованого результату;

– це систематичний метод планування, застосування й оцінювання всього маркетингового процесу через облік людських і технічних ресурсів та взаємодію між ними задля досягнення ефективніших форм маркетингової діяльності;

– це алгоритмізація діяльності маркетологів через проектування різних ситуацій;

– вони є науково обґрунтованим, комплексним, інтегративним процесом, який має людей, ідеї, засоби і способи організації діяльності для аналізу проблем, планування, забезпечення роботи, оцінювання результатів.

Розробка і впровадження маркетингових технологій мають низку особливостей, які полягають у [425]:

– орієнтації маркетингових технологій на стратегічні цілі розвитку;

– інтегрованості маркетингу із загальною системою управління підприємством;

– комплексності маркетингових технологій (враховує всі зовнішні і внутрішні фактори та орієнтується на вирішення ринкових проблем);

– адаптивності (приспосовування до постійно змінюваних умов функціонування підприємства);

– безперервності й оновлюваності маркетингових технологій;

– динамізмі реалізації (пов'язано, по-перше, зі складністю зміни управлінських форм, а по-друге, із необхідністю своєчасного забезпечення дій, які є маркетинговими технологіями).

Види маркетингових технологій згрупуємо у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Види маркетингових технологій (складено авторами за [402; 465; 472; 544])

Технологія	Характеристика
1	2
Сегментування	Передбачає поділ ринку на окремі сегменти задля досліджень споживчого попиту, відносин споживачів до певних продуктів
Націлювання (таргет)	Передбачає фокусування маркетингових заходів на цільові сегменти ринку (тобто дає змогу із загальної кількості споживачів виділити за певними параметрами цільову аудиторію, якій призначається конкретний продукт компанії, на яку розрахована та чи інша реклама цього продукту)
Позиціювання	Дає змогу товару компанії за допомогою певних інструментів зайняти на ринку більш вигідну позицію, ніж позиції товарів компаній-конкурентів
Аналізування	Містить діяльність із дослідження і вивчення ринку товарів і послуг, наявності та рівнів попиту на ті чи інші товари, вивчення в динаміці цінової політики на ринку, отримання даних і визначення ставлення споживачів до певних видів товарів щодо підвищення попиту на товари компанії
Прогнозування	Прийоми і способи проведення маркетингових досліджень щодо оцінювання перспективності ринку, можливостей його розвитку, відстеження динаміки цін і тенденцій їхньої зміни на період прогнозування
Вірусний маркетинг	Передбачає створення зацікавленості представників цільової аудиторії у передачі маркетингового повідомлення іншим особам
Маркетингові Інтернет-технології	Застосовує традиційні та інноваційні інструменти і технології (зокрема, у процесі проведення маркетингових досліджень збирає й аналізує детальніше інформацію про ефективність рекламних Інтернет-повідомлень, профілю споживачів охоплених Інтернет-рекламою тощо) у мережі Інтернет задля визначення і задоволення потреб і запитів споживачів (покупців) через обмін для отримання товаровиробником (продавцем) прибутку чи інших вигод
Сrm (customer Relationship Management) маркетинг	Змінюють процес маркетингового планування, знижуючи його трудомісткість, визначають можливості збирання, оброблення й ефективного використання інформації, у першу чергу, про споживачів, забезпечують ефективну орієнтацію на ринок і спрямовані на створення великої бази лояльних клієнтів, яка саме і є для підприємства довготерміновою конкурентною перевагою
Трейд-маркетинг	Спрямований на підвищення попиту на рівні гуртової та роздрібною торгівлі, тобто на використання маркетингової комунікації та інших заходів у каналах дистрибуції, а не на рівні кінцевого споживача (інструментом є мерчандайзинг (merchandising) – комплекс маркетингових заходів, здійснюваних у торгових приміщеннях, насамперед при веденні роздрібною торгівлі, і спрямованих на те, щоб «підвести» покупця до товару і створити сприятливу ситуацію, що забезпечує максимальну ймовірність здійснення покупки)
Інтегровані маркетингові комунікації	Забезпечують комунікацію з певними сегментами ринку, використовуючи комплекс різних методів: організаційних, технічних, економічних, інформаційних задля виконання завдань, поставлених перед підприємством
Брендинг	Передбачає використання сукупності знань про способи і засоби управління процесами формування та розвитку бренду, а також досягнення конкурентоспроможної переваги для підприємства через диференціювання товару, причому ознаки, що диференціюють бренд, є якраз ті, які забезпечують споживача вигодами, за які він згоден платити

Продовження табл. 4.5

1	2
Ребрендинг	Передбачає здійснення рестайлінгу – візуальної зміни елементів бренду (логотипу, фірмового стилю або інших атрибутів бренду) і репозиціонування бренду, тобто зміну позиціонування на ринку, зміну назви, логотипу та візуального оформлення
Крос-маркетинг	Забезпечує перехресне просування підприємства (товару) двома чи більшою кількістю підприємств, реалізуючи спільні маркетингові програми, спрямовані на стимулювання збуту або підвищення обізнаності
Мережевий (багаторівневий) маркетинг	Система організації бізнесу та компенсацій, що використовується компаніями прямого продажу, за якої дистриб'ютор чи незалежний продавець може отримувати дохід не лише від обсягу особистого продажу продуктів і послуг, а й від обсягу продажу, здійсненого через мережу інших незалежних продавців, які були ним залучені та навчені для бізнесу. Кожен із агентів встановлює безпосередні контакти з потенційними покупцями та отримує прибуток від безпосередньої реалізації їм товарів. Крім цього, дистриб'ютор одержує прибуток у вигляді додаткових виплат від реалізації продукції усією або частиною підпорядкованої йому та створеної ним власноруч мережі агентів збуту
Мобільні маркетингові технології	Процес поширення маркетингової інформації на мобільні телефони абонентів-споживачів не лише через текстові повідомлення (SMS). Але й інші мобільні технології та. Як правило, отримання від них зворотної реакції. Дає змогу взаємодіяти з клієнтами та є похідним direct-маркетингу й одним із видів електронного маркетингу. Інструменти мобільного маркетингу мають передачу інформації у мережі сотового зв'язку: IVR (Interactive Voice Response), текстову інформацію (SMS-повідомлення), фото- та відеоінформацію (MMS). Технології, що дають змогу реалізовувати неголосові інтерактивні комунікації (WAP, Java), контент (теми, зображення, мелодії, слайд-шоу), ігри та програші. Bluetooth-маркетинг, рекламу під час дзвінка тощо
Маркетингові технології call-центру	Стимуляції прямих продажів і технічної підтримки товару або послуги через call-центр (контакт центру). Через інтерактивну обробку дзвінка IVR для call центрів (контакт центрів) є реальним не лише організація автоматичного обзвону, але і автоматична обробка вхідного виклику. Система IVR зменшує навантаження на гарячу лінію контакт центру і збільшує кількість оброблених викликів
Продакт-плейсмент (прихована реклама)	Полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість
Технології прямого маркетингу	Це не просто реалізація товарів чи послуг, а й ефективний механізм спілкування з потенційними споживачами, що сприяє побудові довгострокових особистих стосунків з ними. Це перетворення в маркетинг прямих відносин. Він реалізується через такі інформаційні засоби, як: прямі поштові звернення (директ-мейл), телемаркетинг, реклама з прямим відгуком, маркетинг за каталогами, електронні засоби
Технологія виставкової діяльності підприємства	Спрямована на формування, реалізацію та споживання виставкового продукту через організацію виставкових заходів та участі в них

Продовження табл. 4.5

1	2
Краудсорсинг	Передбачає управління споживачем в мережевих співтовариствах, комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі інтернет. Основним результатом є отримання клієнта-партнера. Взаємодії з іншими споживачами підсилює управлінський вплив компанії

Також до сучасних інструментів мобільної реклами належать [544]:

- Мобікод – двовимірний штрих-код, що передається абонентам у SMS і зчитується сканером у місці пред’явлення, підтверджуючи право на користування спеціальними умовами: знижками, накопичувальними бонусами, пропуском на заходи. При цьому рекламодавцю не потрібно утримувати штат промоутерів і друкувати купони, що скорочує матеріальні і логістичні втрати;

- Quick Response Code (QR-код) – чорно-білий квадрат (альтернатива штрих-коду), який за допомогою фотокамери мобільного телефону розшифровується як певне повідомлення. Так можна шифрувати текстові і графічні зображення, інтерактивні WAP- і WEB-посилання тощо. Сфотографувавши код, користувач побачить на екрані рекламу у вигляді тексту або зображення. Вони привносять інтригу (користувачам цікаво, що ж приховано у картинці), і просто зручні (не потрібно запам’ятовувати адресу магазину сайту, а просто сфотографувати);

- група мобільних технологій Click To:

- Click to Call – технологія мобільного маркетингу, коли дзвінок на довідкову лінію рекламодавця здійснюється автоматично після «кліка» на рекламне посилання. Отже, не потрібно знати, запам’ятовувати й окремо набирати телефонний номер;

- Click to SMS – технологія аналогічна до Click to Call, тільки з відправкою SMS-повідомлення від абонента рекламодавцеві. Передбачає створення необхідних шаблонів SMS, які надсилатимуться рекламодавцеві після запиту споживача. Шаблони SMS можна редагувати, уточнюючи характеристики необхідного товару з широкого стандартного асортименту;

- Click to Download – користувач переходить за посиланням і активізує завантаження на мобільний телефон компактних і спеціально адаптованих контентних продуктів: каталогів, довідників;
- Click to Subscribe – потенційній споживач, заповнивши форму на спеціальній сторінці WAP WEB-порталу, підтверджує згоду на подальше регулярне отримання інформації. Новини від дилера або супермаркету абонент дізнаватиметься уміть, без додаткових зусиль;
- Flash SMS – текст рекламного характеру, з'являється на дисплеї телефону у режимі очікування, не зберігається у пам'яті телефону та зникає під час натискання на будь-яку кнопку;
- Location Based Services (LBS) – технологія мобільного маркетингу позиціювання на місцевості, що дає можливість пропонувати знижки усім, хто проходить поблизу точок продажів, організовувати ігри і квести на місцевості;
- Augmented Reality (доповнена реальність) – технологія, яка ґрунтується на доповненні реальності віртуальними елементами через використання камери телефону та супутникового зв'язку. Навівши камеру на торговий комплекс, можна отримати інформацію про товари, знижки, акції тощо.

Оціними рівень розвитку мобільного маркетингу в світі (табл. 4.6).

Провідні світові ринки, зокрема США та Китай збільшили витрати на мобільний маркетинг (табл. 4.6). У 2016 р. рекламодавці США витратили 40,24 млрд дол. для донесення повідомлень користувачам планшетів та смартфонів, що у 4 рази більше від витрат у 2014 р. У той самий час витрати на ринку Китаю рівні 22,14 млрд дол. і зросли у 3 рази проти 2014 р. [646]. Найбільше витрачають на мобільний маркетинг такі країни, як Великобританія, Японія та Німеччина. Проте на цих ринках витрати на цифрову рекламу здобули першість у 2017 р. У той час, як США, Китай, Великобританія, Японія, Німеччина зберегли свої позиції у 2016–2018 рр. Канада та Австралія є перед Південною Кореєю за витратами на мобільний маркетинг. Незважаючи на значну мобільну аудиторію в Індії, ринок продовжує відставати у мобільних рекламних витратах, які у 2018 р. будуть

менше 1 млрд дол. [10]. В Україні витрати на мобільну рекламу становили у 2015 р. 150 млн грн, а у 2016 р. 200 млн грн [250].

Таблиця 4.6 – Динаміка витрат та прогноз витрат на мобільний маркетинг за країнами, млн дол. [646]

Країни	2013	2014	2015	2016	2017	2018
США	10 422	18 911	28 477	40 241	49 560	57 543
Китай	920	7 537	13 977	22 140	31 306	40 604
Великобританія	1 949	3 703	5 369	7 248	9 133	11 142
Японія	1 835	2 752	3 853	5 009	6 311	7 573
Німеччина	451	1 309	2 095	3 065	4 198	5 248
Південна Корея	455	1 000	1 600	2 080	2 496	2 946
Канада	392	854	1 416	2 200	2 862	3 666
Австралія	341	852	1 364	2 114	2 959	3 847
Франція	248	446	714	1 035	1 450	1 971
Нідерланди	162	454	680	953	1 238	1 548
Італія	205	369	553	775	1 046	1 360
Бразилія	66	249	549	1 015	1 726	2 675
Норвегія	106	317	475	641	821	1 002
Швеція	140	293	440	594	772	927
Російська Федерація	65	196	431	776	1 087	1 413
Данія	108	269	391	508	635	762
Мексика	104	214	388	605	910	1 306
Іспанія	53	101	176	300	494	781
Індія	26	79	173	347	589	943
Фінляндія	41	102	153	199	249	298
Індонезія	12	43	129	323	743	1 487
Аргентина	8	24	71	170	340	612

Першим реальним недоліком використання продакт-плейсменту є те, що маркетологи можуть втратити контроль над тим, як продукція зображується або включається в епізод чи основну сюжетну лінію і може, загалом, бути використана не за призначенням, пов'язаною із сумнівними цінностями або використовуватися неетично. Так рекламодавці повинні підсилити контроль за демонстрацією продукту або бренда для забезпечення їхньої видимості. Другим недоліком використання продакт-плейсменту є те, що маркетологи не мають практично ніякого впливу на засоби масової інформації, тобто наскільки

успішною може бути сама програма, яка буде містити продакт-плейсмент – важко передбачити, де розмістити бренд для максимального ефекту. Третім недоліком використання продакт-плейсменту є вірогідність негативних асоціацій.

Використання маркетингових технологій на підприємствах подано в табл. 4.7.

Таблиця 4.7 – Приклади використання маркетингових технологій корпораціями (складено авторами за [601; 623])

Маркетингові технології	Компанії
1	2
Сегментування, позиціювання, маркетингове дослідження, СКМ-технології, трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, крос-маркетинг, маркетингові Інтернет-технології	Apple, Coca-Cola, Samsung, Microsoft, Google, IBM, Volvo, Mercedes, Procter & Gamble
Сегментування, позиціювання, маркетингове дослідження, СКМ-технології, вірусний та партизанський маркетинг, трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, крос-маркетинг, маркетингові Інтернет-технології, технології виставкової діяльності	Ford, Google, IBM, Microsoft, Volvo, Mercedes, American Express, Procter & Gamble, LG, Apple, Coca-Cola, Samsung
Маркетингове дослідження, СКМ-технології, вірусний та партизанський маркетинг, брендинг, крос-маркетинг, продукт-плейсмент	BMW, Peugeot, IBM, Microsoft, Volvo, Mercedes, Apple, Coca-Cola, Samsung
Сегментування, позиціювання, маркетингове дослідження, вірусний та партизанський маркетинг, трейд-маркетинг, технології виставкової діяльності	IBM, Microsoft, Volvo, Mercedes, American Express, Nissan
Позиціювання, маркетингове дослідження, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, крос-маркетинг, технології виставкової діяльності, СКМ-технології	British Petroleum, Royal Dutch/Shell, LG, Coca-Cola, BMW, Peugeot, Volvo, Mercedes, Ford
Маркетингове дослідження, СКМ-технології, трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, крос-маркетинг, маркетингові Інтернет технології	LG, BMW, Apple, Samsung, Mercedes, Ford, Peugeot, Volvo, Nissan
Позиціювання, маркетингове дослідження, СКМ-технології, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, крос-маркетинг, маркетингові Інтернет-технології, продукт-плейсмент, технології виставкової діяльності	British Petroleum, LG, Apple, Coca-Cola, Samsung, Google, IBM, Microsoft, BMW, Peugeot, Volvo, Mercedes, Ford
Позиціювання, маркетингове дослідження, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, технології виставкової діяльності	LG, Apple, Samsung, Google, IBM, Microsoft, BMW, Volvo, Mercedes

Продовження табл. 4.7

1	2
Багаторівневий маркетинг	NL International, Amway, Meri Кей, Оріфлейм, Фаберлік, Avon, Міжнародний кораловий клуб, Forever Living Products, MonaVie, Choice (Україна), Amrita
Краудсорсинг	<p>«Procter & Gamble» публікує проблеми і пропонує грошові винагороди понад 160 тисячам для осіб, які є неофіційними безкоштовними співробітниками компанії.</p> <p>«Threadless» розробка дизайну складається виключно з проведення онлайн конкурсів.</p> <p>«Муї» збирає нові радикальні ідеї для своїх виробів через базу, до якої входить близько півмільйона членів. Обробляється експертами. Якщо 300 чоловік зроблять попереднє замовлення на ідею, то виріб надійде у продаж.</p> <p>«Microsoft» залучаючи користувачів свого ПЗ залишити пропозиції щодо поліпшення розробок компанії на корпоративному сайті, а також проводить опитування громадської думки.</p> <p>«Вікіпедія» дозволяє редагувати користувачам статті. ЗМІ оголошують винагорода за повідомлення корисної інформації</p>

FinTech (фінансова технологія) означає сектор економіки, який об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг.

Ринок фінтеху має такі напрями [376, с. 1194]:

- 1) платежі й перекази;
- 2) позики і краудфандінг;
- 3) криптовалюти і блокчейн;
- 4) страхування й управління ризиками;

- 5) фінансування у нерухомість;
- 6) персональні фінанси;
- 7) фінансовий менеджмент;
- 8) акції, ринки, дані.

Подамо ключові фінансові технології у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Ключові технології «FinTech» [598; 376, с. 1196]

Технологія	Зміст
1	2
Інтерфейси програмування додатків (Application Program Interface (API))	Набір готових протоколів, функцій, структур, які визначають взаємодію різних програм
Штучний інтелект (Artificial intelligence (AI))	Можливості комп'ютерних програм виконувати такі завдання, як вирішення проблем, розпізнавання мови, візуальне сприйняття, прийняття рішень та переклад мов. AI має безліч додатків, які поширені у фінансовому секторі (наприклад, робото-консультації, автентифікація трансакцій)
Машинне навчання (Machine learning)	Розглядається штучний інтелект, який фокусується на тому, щоб комп'ютери навчаються, не будучи спеціально запрограмованими через рукописні введені коди. Ця технологія зосереджена на аналізі та вивченні великих обсягів даних щодо визначення або прогнозування. Вона використовує різні методи, включаючи нейронні мережі та глибоке навчання. Сьогодні така технологія аналізує великий обсяг і різноманітність даних для розпізнавання шаблонів, які не мають бути інтуїтивно зрозумілими або раціональними, переведеними на програмні коди (саме це впливає на фінансові послуги та фінансовий нагляд)
Інтернет речей (Internet of Things (IoT))	Використовує декілька технологій з метою підключення до Інтернету побутових пристроїв (наприклад, холодильників, домашніх аварійних сигналів, мобільних телефонів) для того, щоб забезпечити цінність для клієнта, включаючи полегшення фінансових операцій, таких як покупки та оплата рахунків, або виклик служби безпеки серед багатьох інших додатків
Великі масиви даних (Big Data analytics)	Big Data є вільним терміном для позначення великих обсягів неструктурованих (наприклад, електронних листів, інтернет-трафіку) та структурованих (наприклад, баз даних) даних, аналіз яких неможливий через традиційних аналітичних інструментів. Є також дані, зібрані через такі мережі, як Інтернет або корпоративні інтранети. та інші дані, які організації створюють та зберігають під час звичайного ведення бізнесу. Аналіз великих даних зосереджується, наприклад, на виявленні шаблонів, кореляцій та тенденцій в даних або налаштуваннях клієнтів, може базуватися на машинному навчанні або інших технологіях

Продовження табл. 4.8

1	2
Технології розподіленого доступу (Distributed ledger technology (DLT))	Це база даних, розділена між кількома сторонами для виконання взаємно узгоджених транзакцій через певний механізм консенсусу. Ключовою особливістю є те, що всі вузли мають ідентичні версії даних, які виводяться з центральної довіреної сторони (наприклад, кліринговий дім). Ці характеристики роблять кібератаки та зміни даних складними. Прикладом є технологія блокчейну (Blockchain)
Розумні контракти (Smart contracts)	Цифровий договір, який може самостійно виконуватися за певних умов
Хмарні технології (Cloud computing)	Використання віддалених та спільних серверів, розміщених в Інтернеті, для зберігання, керування та обробки даних, а не серверів та комп'ютерів, які належать кожному користувачу хмар (наприклад, банку) та локально підтримуються ними. Це значно збільшило спроможність фінансових установ та інших організацій генерувати, зберігати, використовувати дані з меншими витратами та більшою гнучкістю, а також керувати ними
Криптографія (Cryptography)	Захист інформації з перетворенням її в безпечний формат (наприклад, шляхом шифрування)
Біометрія (Biometrics)	Технологія стосується цифрового охоплення та зберігання унікальних характеристик окремих осіб, таких як клієнти (наприклад, відбитки пальців, радужки, голос, обличчя) здебільшого щодо підвищення безпеки (і зручності) фінансових операцій

Використання цифрових технологій дозволяє не лише скоротити транзакційні витрати, а й здійснювати загальну операційну діяльність у глобальних масштабах. Так, у 2016 р. фінансові технології отримали визнання банків, користувачів і фінансових інститутів, тоді як адаптована у США технологія блокчейн (blockchain), яка за окремими оцінками дозволяє на два порядки знизити вартість фінансових операцій порівняно із сучасними банківськими системами, вийшла за межі використання лише у фінансовій сфері (зокрема, американська фінансова компанія Capital One (NYSE:COF) уклала угоду зі стартапом Gem щодо роботи над блокчейн-проектом у сфері медичного страхування) [597]. Окрім того, передбачається використання цієї технології в платформах для глобальної торгівлі товарами (спільний проект UBS Group AG і International Business Machines Corp.) та купівлі-продажу нафти (Natixis SA і Trafigura Group Ltd.).

Нині провідні компанії світу, такі як IBM, Intel, J. P. Morgan утворюють власні блокчейн-екосистеми, усвідомлюючи ефективність їхнього використання та відкриваючи нові можливості для розвитку, надійного захисту та успіху. Окрім США, цифрові фінансові технології знайшли своє апробування і в інших країнах, не менш високо розвинених. Зокрема, Commercial Bank of Dubai (CBD) ОАЕ запустив повністю мобільний банк CBD NOW, що орієнтується на технічно обізану аудиторію, щоденна активність якої пов'язана з мобільними пристроями. У свою чергу, Велика Британія, Індія, Італія, Китай, Німеччина та Франція анонсували про викриття вже у 2018 р. повністю цифрового банку. Важливо, що в Європі перший мобільний банк Hello Bank, функціонував ще у 2013 р. Сьогодні він формує близько 10 % всієї виручки фінансової групи BNP Paribas, яка припадає на індивідуальних клієнтів [579]. Відтак, банківська система країни намагається не втратити позицій на ринку фінансових послуг й активно апробує новітні подекуди революційні фінансові технології.

Фінансові технології – узагальнюючий термін, який використовує передові технології між фінансів та ІТ. Активний розвиток розпочався у 2014 р. і на сьогодні у світі налічується понад 11 тисяч різних ФінТех-стартапів. Загальний обсяг інвестицій у ФінТех-сектор у 2016 році налічував понад 17,5 млрд доларів США. Наймасовішими сегментами застосування ФінТех-технологій є банківські перекази і платежі, сукупний обсяг яких становив 500 млрд доларів. За прогнозами експертів у банківській і фінансовій секторах на 2017 рік ця цифра буде більшою 20 млрд дол. 72 % компаній готові залучати інвестиції, приймати та направляти їх саме на розвиток бізнесу, а не на вихід із нього. При цьому, попри те, що багато ФінТех-компаній використовують власні кошти для фінансування операційної діяльності, значна частина (49 %) шукає фінансування у зовнішніх інвесторів [521].

4.2 Інноваційні технології управління через контролінгові інструменти

Найвні тенденції до неперервного ускладнення сучасного виробництва, зумовлені інноваційним впливом та якісно новими вимогами до його розвитку, в умовах глобалізації підвищують актуалізацію проблематики сприйняття ідеологічних настанов щодо інноваційного розвитку.

Проте, як зазначає В. Л. Осецький: «Нині світ розділився не ідеологічно, а технологічно, й це вимагає нового підходу до питання інноваційного розвитку» [333, с. 205]. Водночас, слід зауважити, що інноваційний розвиток неможливий без формування нових концепцій в управлінських технологіях, які оперують сучасними поняттями, способами, методами та моделями управління підприємством. Тому актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління підприємством через упровадження та широке застосування інноваційних технологій управління з використанням інструментів контролінгу.

Технології управління підприємством увесь час розвиваються, формується нова орієнтація, процедури та механізми. Найпоширеніші методи управління класифікуються так: управлінський облік; бюджетне управління, метод цільового прибутку, процесно-орієнтоване управління, збалансована система показників, управління витратами на базі життєвого циклу продукції, метод кайдзен, концепція ощадливого виробництва.

Наведена нижче табл. 4.9 складена за результатами опитувань 26 респондентів, що є керівниками (спеціалістами) виробничих підприємств Волинської області. Вони свідчать про рівень знайомства управлінців з інноваційними технологіями управління та перспективи їхнього практичного застосування на підприємствах.

Варто виділити метод кайдзен, систему збалансованих показників та концепцію ощадливого виробництва, які отримали найвищі оцінки з погляду намірів їх впровадження.

Таблиця 4.9 – Порівняльні оцінки (характеристики) використання сучасних управлінських технологій на підприємствах Волинської області (розроблено авторами за проведеними опитуваннями)

Метод (система, концепція)	Знайомі	Застосовують	Мають намір упровадити	Гр. 3 +гр. 4
Управлінський облік	26	19	7	26
Бюджетування	26	20	3	23
Цільовий прибуток	25	13	7	20
Процесно-орієнтоване управління	18	7	6	13
Збалансована система показників	17	3	9	12
Управління витратами через життєвий цикл продукції	19	11	6	17
Кайдзен	18	6	10	16
Ощадливе виробництво	16	5	8	13

Наведені результати підтверджують актуальність проблеми впровадження інноваційних технологій управління підприємством й доводять їхню практичну цінність. Зрозумілим є й те, що передумовою ефективного впровадження передових управлінських технологій є наявність чітко сформованої стратегії бізнесу та місце і роль, відведене в системі її реалізації контролінговим інструментам.

На сьогодні контролінг як сучасна система управління, що охоплює практично всі сфери діяльності підприємства, покликаний забезпечувати ефективне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання. Контролінг, як «нова концепція інформації й управління» [374], через створення управлінських інформаційних систем, що охоплюють усі рівні управління, забезпечує високоефективне інформаційне забезпечення керівників сучасного підприємства.

Численні емпіричні дослідження та висновки практиків показують, що на момент початку серійного випуску певного виробу 70–85 % його собівартості вже є детермінованою. Причому безпосередні витрати на розробку становлять не більше 5–7 %, решта ж 70–80 % зумовлені закладеними саме на стадії розробки конструктивними і технологічними характеристиками виробу. Тому належне

інформаційне забезпечення процесу проектування та розробки нового виробу і правильна постановка цілей та мотиваційних важелів для інженерів-конструкторів часто відіграють вирішальне значення у конкурентній боротьбі.

Утворення ефективного інформаційного поля, що формується одночасно із комплексним забезпеченням контролінгового інструментарію, допомагатиме у розробці та прийнятті управлінських рішень і сприятиме розвитку інноваційних технологій.

Важливо зазначити, що для підвищення результативності управлінської діяльності вибудовують чітку структуру взаємозв'язків між системою інформаційного забезпечення та системами планування і контролю в діяльності корпорацій, тобто розглядати контролінг як концепцію економічної реконструкції підприємства. Це допоможе розробити ефективний управлінський інструментарій, який сприятиме зміні стереотипного бачення про інновації, як ризикового, дороговартісного, тривалого у часі та непередбачуваного засобу досягнення мети підприємства.

Економічна реконструкція, як міжфункціональний напрямок розвитку, завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації, зменшуватиме кількість інтуїтивних управлінських рішень, відповідно максимізувавши їхню раціональну частку [526, с. 276].

Контролінг в широкому значенні є системою забезпечення виживаності підприємства у двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку і довгостроковому – збереження й підтримка гармонічних відносин та взаємозв'язків підприємства з навколишніми його сферами: природною, соціальною, господарською [270, с. 88].

Залежно від рівня управління, цілей, поставлених завдань, підконтрольних показників контролінг підрозділяють на стратегічний і оперативний. Інструменти, які використовуються для виконання окремих стратегічних та оперативних завдань контролінгу наведені в табл. 4.10.

Таблиця 4.10 – Інтеграція стратегічного та оперативного контролінгу із системами, методами та концепціями управління (розроблено авторами за [580; 108; 628; 676; 208; 277; 398; 403; 499; 501; 502])

Системи, методи та концепції управління	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
1	2	3
Директ-костинг (direct costing)	Прийняття стратегічних рішень щодо формування виробничої програми підприємства (розвинутий директ-костинг)	Оперативний контроль за собівартістю продукції, порівняння собівартості в частині релевантних витрат, управління маржинальністю
Стандарт-кост (standard cost)	Розробка норм для кожного виду витрат враховуючи рівень розвитку науки, техніки, технологій, організації праці й управління	Інтеграція із системою бюджетів; аналіз відхилень собівартості від цільових показників, оперативне реагування на відхилення
Таргет-костинг (target costing)	Проектування нового виробу або модернізації застарілої продукції	Контроль та економія витрат ще на стадії проектування
Кайдзен-костинг (kaizen costing)	Технічне й організаційне вдосконалення бізнес-процесів підприємства; виявлення можливості переструктурування бізнес-процесів для уникнення періодів надмірного і неповного завантаження потужностей	Поступове зниження витрат на етапі виробництва, в наслідок чого досягається потрібний рівень собівартості продукції та забезпечується прибутковість підприємства
Абсорпшн-костинг (absorption costing)	Підвищення обґрунтованості вибору економічної стратегії підприємства	Використання методів розподілу накладних витрат для найточніших обчислень собівартість одиниці продукції
Кост-кілінг (cost killing)	Швидке скорочення всіх витрат підприємства без шкоди для його діяльності й перспектив розвитку; забезпечення виживаності та конкурентоспроможності підприємства	Оптимізація собівартості продукції; сприяння підвищенню рівня рентабельності продукції
Бенчмаркінг (benchmarking)	Оцінка стратегій і цілей роботи підприємства проти успішними підприємницькими організаціями; прийняття рішень щодо свого позиціонування на конкретному ринку й вибору стратегії економічного та соціального розвитку	Використання передових управлінських технологій, що включають діагностування, прогнозування, планування, облік і аналіз, керування інформаційними потоками, підготовку, прийняття і реалізацію управлінських рішень та контроль за їх виконанням
CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit Relationships)	Вибір оптимального портфеля продукції	Управління через аналізування показників маржинального доходу, точки беззбитковості, рівня безпеки діяльності, операційного левериджу тощо
LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Визначення планових витрат за кожною стадією життєвого циклу продукту, розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад;	Прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення витрати – прибуток на кожній окремій стадії життєвого циклу виробу

Продовження табл. 4.10

1	2	3
	врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень	
Метод EVA (Economic Value Added)	Оцінка економічної ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності	Диференціація винагороди за виконану роботу підрозділами або окремими працівниками від внеску кожного у створення доданої вартості
ABC-аналіз (Activity-Based-Costing)	Формування центрів витрат та центрів відповідальності; накопичення інформації про важливі види діяльності в межах компанії	Розрахунок фінансових результатів окремих видів діяльності для виявлення їх ефективності та найбільш витратних процесів, оптимізація витрат
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)	Бачення, що потрібно для постійного вдосконалення і впровадження змін, як працюватиме підприємство, які фундаментальні вдосконалення необхідні для повнішого використання творчого потенціалу працівників	Показує, якими повинні бути бізнес-процеси для максимального задоволення власників і споживачів; урівноважує (збалансовує) фінансові і не фінансові показники діяльності
Стратегічні карти (Strategy Maps)	Графічне зображення стратегічних і бізнес-планів; графічна інтерпретація підходу Balanced Scorecard; можливість представити стратегію підприємства зрозумілою і вимірюваною	Можливість в процесі попереднього аналізу виявити невідповідність між стратегією та необхідним для росту бізнесу та операційного прибутку набором заходів і кваліфікацією працівників
Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR)	Перепроєктування організації та створення абсолютно нових та ефективніших бізнес-процесів	Мінімізація кількості вертикальних взаємодій за окремим бізнес-процесом
Теорія обмежень (Theory of Constraints)	Нарощування вартості за усім ланцюгом створення цінності з одночасним зменшенням інвестицій	Максимізація операційного доходу підприємства, враховуючи всі обмеження, які є у виробничому процесі
Концепція ощадливого виробництва (lean production)	Виділення ключових клієнтських груп, на яких працюють бізнес-процеси	Використання необхідних ресурсів, відсутність зайвих рухів, скорочення витрат із поліпшення споживчої якості
Система виробництва «точно в строк» (just-in-time, JIT)	Формування нового підходу до планування і регулювання виробництва, розроблення стратегії	Здешевлення операцій пов'язаних з прийняттям і переміщенням матеріалів, спрощення технологічних операцій, стабілізація виробничої програми
Стандарт якості «шість сигма» (Six Sigma)	Створення нових проектів продукції або процесу з передбачуваною та бездефектною якістю, зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача	Вдосконалення наявного бізнес-процесу, проведення заходів зі знаходження та виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, зниження операційних витрат

Продовження табл. 4.10

1	2	3
Тотальне управління якістю (TQM)	Підтримання потенціалу успіху, завдяки орієнтації на філософію, концепції, методологію та інструменти залучення всіх працівників у безперервне удосконалення якості	Надання пріоритету превентивним операціям (дослідження споживчих вимог до якості, вибір постачальників, техніко-технологічне забезпечення якості, попереджувальні ремонти обладнання, навчання персоналу) перед інспекційними (лабораторні випробування, контроль якості готової продукції, розробка методів і пристроїв контролю)
Політика відкритої звітності (Open Book Management, OBM)	Можливість доступу персоналу підприємства до звітних документів. Така участь персоналу ґрунтується на тому, що, коли співробітник розуміє стратегію підприємства та його фінансові результати, він продуктивніше допомагатиме керівництву досягати поставлених стратегічних цілей	Залучення кожного працівника до успішних перетворень через надання фінансової та операційної інформації. Передбачає чотири основні практики: 1) навчання співробітників, щоб вони могли розуміти фінансові звіти; 2) надати їм можливості використовувати цю інформацію для скорочення витрат та поліпшення якості продукції; 3) довіряти їм як партнерам на рівних умовах; 4) справедливо винагороджувати за успіхи підприємства
Принципи зграї (ройовий інтелект) (Swarm Intelligenec) або Філософія «Амеба-менеджмент»	Максимальний прояв колективної творчої поведінки та здібностей працівників підприємства, створення самоврядних команд і систем, що самоорганізуються, формування у менеджерів і співробітників глибоких почуттів відповідальності за результати діяльності свого підрозділу	Усунення виробничих проблем завдяки роботі в командах, досягнення високої продуктивності та виконання складних завдань за меншої участі керівництва

При формуванні переліку за мету не ставили виокремлення всіх можливих концепцій, систем чи методів управління, а лише відображення найвідоміших та часто застосовуваних у світовій практиці.

Проте запропонований перелік вивчає основну роль стратегічного та оперативного контролінгу, як «концепції системного управління та способу мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечити ефективно довгострокове функціонування підприємства» [207], його координаційно-інтеграційної функції у розвитку інноваційних технологій управління, пов'язати їх з рівнями управління, завданнями, підконтрольними показниками.

Контролінг – це система управління вищого рівня, яка інтегрує всі інші управлінські підпроцеси в організаційному утворенні за окремими видами і напрямками діяльності організації [540, с. 154].

Досліджуючи різноманітні системи, методи, концепції, філософію управління, які мають різне походження, вивчаючи сферу їхнього застосування, можна виявити тісний взаємозв'язок, що полягає в радикальній реорганізації технологій управління виробництвом, матеріальними, інформаційними і людськими ресурсами в напрямі удосконалення якості, бізнес-процесів, зниження витрат тощо.

Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні й майбутньому, комплексний підхід до виявлення й вирішення проблем, що постають перед підприємством [557].

Слід відзначити, що в проведеному дослідженні зроблено спробу виявити та узагальнити інноваційні технології управління з використанням інструментів контролінгу, які успішно застосовуються в діяльності відомих корпорацій світу, а також розвинути методологічні підходи використання таких технологій управління на вітчизняних підприємствах. Необхідність адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та потреба у внутрішніх інноваціях в управлінні підприємством зумовили розробку таких рекомендацій:

1. Світовий досвід, що свідчить про позитивні результати впровадження інноваційних технологій управління через інструменти контролінгу, має бути запозичений вітчизняними підприємствами задля покращення методики, обрання критеріїв, інформаційного та організаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень щодо успішного функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

2. Керівникам підприємств – прихильникам традиційних систем управління слід зрозуміти, що використання застарілих методів управління вчасно не виявляє проблему і не скоректує діяльність підприємства до того, коли ця проблема не

переросла в кризу. Традиційні підходи до управління підприємством «зверху-униз», що розроблено при командно-адміністративній системі управління, не сприяють виваженому прийняттю управлінських рішень при розробці стратегії підприємства та загрожують економічній безпеці підприємства.

3. Впровадження інноваційних технологій управління через інструменти контролінгу здійснюються не революційно, а еволюційно – шляхом поступової реалізації декількох нескладних, але ефективних нововведень (наприклад впровадження пілотного проекту дозволить переконатися в застосовності та ефективності обраних технологій управління). Перш ніж вводити нові методи, організовують навчання працівників, пояснюють та демонструють на прикладах переваги нових систем. Це зменшує організаційний спротив, що може виникнути при впровадженні нововведень.

4. Вирішення проблеми переходу до інноваційних технологій управління з використанням інструментів контролінгу супроводжується реорганізацією системи матеріального стимулювання і контролю, що враховуватиме особливості нових технологій управління і розширюватиме коло прихильників.

5. Потрібно пам'ятати, що переймання і застосування чужого досвіду на вітчизняних підприємствах проводять із обережністю, так як результати такого впровадження не завжди будуть позитивними. Набагато логічніше не сліпо копіювати конкретні методи, а запозичувати ідеї покладені в основу цих методів; не докорінно ламати існуючу систему, а вкладати в неї реальніші прогнози, концептуально інше бачення технологій управління та перспектив розвитку економіки країни.

Врахування цих рекомендацій дозволить полегшити та прискорити процес адаптації інноваційних технологій управління через інструменти контролінгу на вітчизняних підприємствах і, в результаті, привести до активності й успішності розвитку бізнес-відносин в умовах високої конкуренції, нестійкості та невизначеності ринкового середовища.

4.3 Формування механізму ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств

За сучасних умов, розвиток науки та масштаби її застосування у промисловості є найважливішим фактором підвищення ефективності господарювання. Тому, головний приріст продуктивності праці забезпечується через упровадження у промислове виробництво нових технологічних засобів та прогресивних технологічних процесів, автоматизації проектування і виробництва.

Вітчизняні промислові підприємства пристосовуються до змін умов функціонування з урахуванням євроінтеграційних процесів країни. Обсяг реалізованої промислової продукції в Україні за останні роки зріс у 2016 р. на 399 167,8 млн грн проти 2012 року (табл. 4.11).

Позитивна динаміка характерна більшості видам економічної діяльності у промисловості. Обсяг реалізованої продукції добувної промисловості збільшився у 2016 році проти 2012 р. на 86 224,2 млн грн або на 59,8 %, переробної промисловості – на 266 638,3 млн грн або на 30,6 %, а також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – на 46 993,6 млн грн.

Таблиця 4.11 – Обсяг реалізованої промислової продукції в Україні за 2012–2016 рр., млн грн (складено автором підрозділу за [115; 459])

Показник	Рік					Відхилення, 2016/2012	
	2012	2013	2014	2015	2016	+/-	%
Промисловість	1 367 925,5	1 322 408,4	1 428 839,1	1 776 603,7	1 767 093	399 167,8	129,2
Добувна	143 941,9	151 575,3	154 700,8	191 599,3	229 966,1	86 224,2	159,8
Переробна	871 146,6	817 734,3	903 735,3	1 139 213,2	1 137 784	266 638,3	130,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	333 248,2	333 400,6	351 803,2	424 705,2	380 241,8	46 993,6	114,1

Забезпечення відповідного рівня ефективності управління інноваціями на будь-якому підприємстві відбувається через упровадження механізму, який є складовою загальної системи управління підприємством. Формування та

впровадження цього механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві в сучасних умовах дозволяє досягати як поточних, так і стратегічних цілей розвитку інноваційної діяльності.

Все частіше при виробництві продукції перед технологами та конструкторами постають завдання щодо прийняття найоптимальніших рішень. І саме на етапі проектування у них виникає дефіцит необхідних початкових даних. Спеціалісти приймають рішення про обрання найоптимальнішого варіанту побудови конструкції виробу чи технологічного процесу, який далі залучатимуть до масового виробництва. У заготівельному виробництві однією з основних тенденцій технічного прогресу є вирішення завдання максимального приближення геометричних форм та розмірів заготовки до розмірів й форми готової деталі. Тому на етапі конструкторського опрацювання проводять порівняльний техніко-економічний аналіз різноманітних конструкторсько-технологічних варіантів виготовлення деталі.

Відповідно до теорії інноваційного підприємства, яка визначає мету управління інноваційним розвитком та шляхи її досягнення, суб'єкти на ринку конкурують через формування стійких конкурентних переваг, а саме це можуть бути нові товари чи продукція покращеної якості, збільшення кількості товарів, вироблених із економічно вигідного обсягу ресурсів тощо. Першорядним фактором, який визначає результати виробничого процесу, є організаційна структура, а, отже, на підприємстві здійснюється процес інтеграції усіх підрозділів та підсистем в єдине ціле, діяльність якого спрямована на створення стійких конкурентних переваг, зокрема й щодо процесів активізації інноваційної діяльності [28].

За даними Державної служби статистики України у 2017 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 759 підприємств, або 16,2 % обстежених промислових підприємств. Серед регіонів України вищою за середнє значення є частка інноваційно активних підприємств у Харківській, Тернопільській, Миколаївській, Черкаській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Запорізькій,

Сумській областях та місті Києві. У розрізі видів економічної діяльності слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8 %), інших транспортних засобів (37,1 %), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0 %), напоїв (25,9 %), електричного устаткування (25,2 %), хімічних речовин і хімічної продукції (25,0 %) [115].

У 2017 р. інновації впроваджували 88,5 % підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, з них інноваційні види продукції – 53,3 %, нові технологічні процеси – 67,9 % (табл. 4.12). Об'єктивне оцінювання стану інноваційного розвитку України проводиться через визначення її відносної позиції серед країн ЄС за Європейським інноваційним індексом Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard). Згідно з ним Україна за рівнем інновацій у 2016 р. знаходилася в останній (четвертій) групі – «Скромних новаторів» із індексом 0,1889 (максимум 1). Низьку інноваційну активність підтверджує у 2016 р. і рейтинг міжнародного агентства Bloomberg Rankings. Так, Україна за рівнем інноваційності серед 50 країн посіла 41 місце (загальний бал 56,77 зі 100) [13, с.14].

Таблиця 4.12 – Упровадження інновацій на промислових підприємствах у 2017 році (сформовано авторами за [115])

Показник	Одиниць
Упроваджено:	
– інноваційні види продукції	2 387
– нові для ринку	477
– нові для підприємства	1 910
– нові технологічні процеси, з них	1 831
– маловідходні, ресурсозберігаючі	611
Придбано нові технології	832

Згідно даних показників Глобального індексу інновацій в порівнянні із розвиненими країнами, такими як Польща, Японія, Німеччина, США, Україна займає нижчі рейтинги за даним показником (табл. 4.13). Саме це визначає

першочергову необхідність перегляду механізмів управління економікою – як на державному, секторному рівнях та рівні суб'єкта господарювання.

Таблиця 4.13 – Показники динаміки даних Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) України та окремих країн світу (сформовано авторами за [81])

Назва країни	2013		2014		2015		2016	
	місце	бал	місце	бал	місце	бал	місце	бал
Україна	71	35,8	63	36,3	64	36,5	56	35,7
Велика Британія	3	61,3	2	62,4	2	62,4	3	61,9
Німеччина	15	55,8	13	56	12	57,1	10	57,9
США	5	60,3	6	60,1	5	60,1	4	61,4
Японія	22	52,2	21	52,4	19	54,0	16	54,5
Польща	49	40,1	45	40,6	46	40,2	39	40,2
Російська Федерація	62	37,2	49	39,1	48	39,3	43	38,5
Казахстан	84	32,7	79	32,8	82	31,2	75	31,5

На інновації підприємства витратили 9,1 млрд грн, зокрема на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 5,9 млрд грн (64,7 % загального обсягу інноваційних витрат), на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,2 млрд грн (23,8 %), на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 21,8 млн грн (0,2 %) [115].

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств (табл. 4.14).

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства визначають як упорядковану систему взаємозв'язків економічних явищ, засобів, прийомів управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання задля зростання рівня її ефективності. У свою чергу, ефективність – величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних та фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур [172, с. 282].

Таблиця 4.13 – Джерела фінансування інноваційної діяльності (сформовано авторами за [115])

Рік	Загальна сума витрат	У т.ч. через кошти:			
		власні	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
млн грн					
2001	1 971,4	1 654,0	55,8	58,5	203,1
2002	3 013,8	2 141,8	45,5	264,1	562,4
2003	3 059,8	2 148,4	93,0	130,0	688,4
2004	4 534,6	3 501,5	63,4	112,4	857,3
2005	5 751,6	5 045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6 160,0	5 211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10 821,0	7 969,7	144,8	321,8	2 384,7
2008	11 994,2	7 264,0	336,9	115,4	4 277,9
2009	7 949,9	5 169,4	127,0	1 512,9	1 140,6
2010	8 045,5	4 775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14 333,9	7 585,6	149,2	56,9	6 542,2
2012	11 480,6	7 335,9	224,3	994,8	2 925,6
2013	9 562,6	6 973,4	24,7	1 253,2	1 311,3
2014	7 695,9	6 540,3	344,1	138,7	672,8
2015	13 813,7	13 427,0	55,1	58,6	273,0
2016	23 229,5	22 036,0	179,0	23,4	991,1

При формуванні механізму управління інноваційною діяльністю промислового підприємства використовують комплексний підхід, за якого є чітко визначені цілі та етапи робіт за напрямками. Отже, на промислових підприємствах є чітка система організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Організаційні чинники не вимагають значних фінансових вкладень, при цьому отриманий від їхнього вдосконалення ефект істотний і важливий.

Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства, раціональним є застосування поетапного підходу. При цьому залежно від виробничих умов і специфіки господарської ситуації етапи використовують як окремо, так і у поєднанні. Основними етапами цього підходу є такі:

- формування цілей і завдань інноваційної діяльності виробництва;
- побудова засад інноваційної стратегії підприємства;

- довгострокове інноваційне прогнозування;
- забезпечення надходження ресурсів;
- опрацювання стратегічних планів інноваційних процесів.

Як об'єкти управлінського впливу, розглядаються первинні ланки сфери виробництва (окремі підрозділи); певні види діяльності підприємства; виробничі процеси тощо, тобто все те, на що спрямовано увагу керівництва для забезпечення умов інноваційної діяльності [367, с. 395].

Складові механізму управління інноваційною діяльністю мають бути в достатній мірі взаємопов'язаними із складовими підсистемами менеджменту на підприємстві, в розрізі таких основних елементів управління як прогнозування, планування, аналізування, оцінювання, облік контроль, моніторинг.

При управлінні інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві враховують стратегічні орієнтири його розвитку на мікро- та макрорівнях. Сформована стратегія підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства направлена на процеси прогнозування умов функціонування на окремих сегментах ринку збуту продукції. При формуванні та впровадженні механізму управління інноваційною діяльністю визначають особливості діяльності підприємства. Це враховуватиметься при побудові складових механізму управління.

Механізм управління інноваційною діяльністю розглядають щодо організаційних та економічних складових. В організаційну складову входять мета, поточні цілі господарювання, стратегія розвитку інноваційних процесів, сукупність завдань, які необхідно вирішити для забезпечення сформованої мети, низка принципів та інструментарію, на яких базується функціонування основних підсистем управління.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю трактують як систему форм, методів і прийомів ведення господарства, яка регламентує процеси розробки, освоєння і поширення нововведень, а також оцінку ефективності та конкурентоспроможності інноваційних проектів,

здійснення контролю та координації за їхню реалізацією, стимулювання залучення інвестицій, враховуючи формування оптимального портфеля інноваційних проектів. Механізм формується через процесний, системний та проектний підходи при скороченні часу інноваційного процесу через підвищення його якості, швидкості та безперервного вдосконалення. На відміну від наявних визначень, представлене повніше розкриває його форму, структуру, інструментарій, завдання і цілі.

Дослідження показують, що для ефективного управління інноваційною діяльністю проаналізують наявний і сформулюють перспективний ресурсний потенціал. Останній є сукупністю можливостей, через які організовується управлінський вплив на фактори, що забезпечують ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю [263].

Кожен механізм управління, зокрема й інноваційною діяльністю має визначену кількість суб'єктів та об'єктів. Суб'єкти – усі ті, хто здійснює вплив на об'єкти управління інноваційними процесами на підприємстві, а саме управлінський персонал, залучені експерти, спеціалісти й відповідні фахівці, задіяні в активізації інноваційної діяльності. Відповідно, об'єктами в механізмі підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства є безпосередньо інноваційні продукти, проекти, ресурсне забезпечення. Між суб'єктом та об'єктом управління інноваційною діяльністю є налагоджений тісний зворотній зв'язок із забезпеченням швидкого реагування на зміни під час впровадження інноваційної діяльності. За допомогою системи показників, сформованої менеджерами підприємства для аналізу інноваційної діяльності, визначають рівень ефективності цих процесів.

Узагальнюючи існуючі бачення щодо розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств, основоположними напрямками у цьому питанні є [119, с. 7]:

- вдосконалення нормативно-правової бази розвитку інноваційної системи;
- формування інноваційно-орієнтованої структури національної економіки;

- формування ринку інноваційної продукції, на якому буде забезпечений належний рівень захисту інтелектуальної власності;
- сприяння розвитку організаційно-фінансової складової інфраструктури інновацій із забезпеченням злагодженості ланцюжка: «наука – технологія – виробництво – ринок»;
- прискорене впровадження нововведень;
- держзамовлення на інноваційні продукти;
- визначення і підтримка територій інноваційного розвитку;
- упорядкування технопарків, створення наукових лабораторій, інноваційних фондів із залученням інституціональних інвесторів;
- створення мережі малих інноваційних підприємств;
- здійснення тиску на суб'єкти господарювання, наприклад через уведення санкцій на використання застарілих продукції та технологій;
- створення ефективної системи телекомунікацій, інтеграція в світовий ІТ-простір;
- цілеспрямована підготовка кадрів, менеджерів інноваційної діяльності;
- активне співробітництво органів влади як між собою, так і з підприємницькими, науковими і бізнес-освітніми секторами економіки;
- загальний розвиток інноваційної культури суспільства.

Існуючий механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, може формуватися за такою сукупністю принципів: системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірнісного характеру; комплексності як системи, яка функціонує в ринковому середовищі в межах, окреслених методами державного і регіонального регулювання; орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі через постійний пошук і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу; балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності [455].

Організування необхідне на кожній стадії виробничої та управлінської діяльності підприємства для отримання інформації про виникаючі, відносно

плану, зміни. Мотиваційний аспект на підприємстві повинен бути творчо продуманим відповідними спеціалістами, менеджерами підприємства із обранням найпродуктивніших методів стимулювання. Спонукальним, заохочувальним фактором для працівників підприємства є премії чи службове підвищення.

Контроль є необхідним безперервним процесом, що надає змогу управлінському персоналу вчасно відреагувати та прийняти заходи при виявленні суттєвих відхилень між плановим та фактичним рівнем окремих показників.

Здійснення аналізу показників діяльності підприємства, проведення ревізій, планових перевірок як у виробничій, так і в управлінській діяльності є обов'язковими елементами та методами здійснення контролю. Загальним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їхнє розроблення, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень характеризується збільшенням прибутку, отриманого через економію від зниження собівартості, і збільшенням виручки від зростання обсягу реалізації інноваційної продукції завдяки її новій якості.

В економічних розрахунках використовують різні показники економічної ефективності інноваційної діяльності. Їх поділяють за:

- місцем отримання: локальні, регіональні, видові і загальнодержавні;
- метою визначення: абсолютні та порівняльні;
- ступенем збільшення: одноразові й мультиплікаційні;
- часом урахування результатів і витрат: за розрахунковий період і за рік.

Економічна ефективність інноваційного проекту підприємства визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту. Інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикових, оскільки вимагає значних інвестиційних, інтелектуальних та інших ресурсів. Ефективність реалізації інноваційної діяльності залежить від її якісної організації, яка, у свою чергу, повинна бути оптимально спланована через попередню та поточну оцінку [464, с. 70–79].

Тобто, кожне підприємство керується обраними концептуальними засадами формування механізму управління інноваційною діяльністю, упорядковує основні його елементи, що мають знаходитися у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності із складовими загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання. Завдяки відповідному інформаційному забезпеченню, опрацюванні дії зовнішніх та внутрішніх факторів на активізацію інноваційних процесів, оцінювання, моніторингу впровадження інновацій, відповідними фахівцями приймаються та коригуються, в процесі інноваційної діяльності, управлінські рішення, що впливатимуть на загальний рівень ефективності підприємства.

Висновки до розділу 4

Виділено форми розвитку підприємства (революція, еволюція, прогресивний, регресивний, ринковий, організаційний, екстенсивний, інтенсивний, діловий, сталий, керований, кумулятивний, інноваційний, адаптивний, комплексний, маркетинговий, нормативний, процесний, ресурсний, синергетичний, системний, ситуаційний, функціональний, цільовий, стратегічний, випереджальний). Встановлено, що технологія є комплексом наукових та інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їхнього поєднання для створення продукту або послуги, що відповідають певним вимогам. Зазначено, що вона нерозривно пов'язана з машинізацією виробничого або невиробничого, насамперед, управлінського процесу. Окреслено, що в управлінні інноваційним розвитком підприємств використовують такі технології, як: виробничі, маркетингові та фінансові. До виробничих технологій належать TPS, дбайливе виробництво, канбан, ТРМ, теорія обмежень, шість сигм, кайдзен, бенчмаркінг. Маркетингова технологія розглядається з теоретичної, методичної та управлінської позицій. Зазначено основні види маркетингових технологій, серед яких сегментування, націлювання (таргет), позиціонування, аналізування,

прогнозування, вірусний маркетинг, маркетингові інтернет-технології, CRM (customer relationship management), трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг, ребрендинг, крос-маркетинг, мережевий (багаторівневий) маркетинг, мобільні маркетингові технології, маркетингові технології call-центру, продакт-плейсмент (прихована реклама), технології прямого маркетингу, технологія виставкової діяльності підприємства, краудсорсинг. Окреслено, що фінансова технологія (FinTech) означає сектор економіки, який об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг. Визначено ключові технології «FinTech». Серед них інтерфейси програмування додатків (Application Program Interface (API)), штучний інтелект (Artificial intelligence (AI)), машинне навчання (Machine learning), Інтернет речей (Internet of Things (IoT)), великі масиви даних (Big Data analytics), технології розподіленого доступу (Distributed ledger technology (DLT)), розумні контракти (Smart contracts), хмарні технології (Cloud computing), криптографія (Cryptography), біометрія (Biometrics).

Зазначено, що вітчизняні промислові підприємства пристосовуються до змін умов функціонування з урахуванням євроінтеграційних процесів країни. Описано механізм управління інноваційною діяльністю корпорацій, який базується на комплексному підході з формуванням цілей і завдань інноваційної діяльності, засад стратегії, прогнозування, ресурсів, принципів, оцінювання та контролінгу показників.

Встановлено, що технології управління підприємством увесь час розвивається, формується нова орієнтація, процедури та механізми. До сучасних управлінських технологій на підприємствах належать управлінський облік, бюджетування, цільовий прибуток, процесно-орієнтоване управління, збалансована система показників, управління витратами через життєвий цикл продукції, кайдзен, ощадливе виробництво. Проведено порівняльну характеристику стратегічного та оперативного контролінгу за елементами управління.

РОЗДІЛ 5

СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1 Переваги та недоліки стратегій розвитку підприємств

Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення своїх позицій на ринку, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей. Зробити стратегічний вибір – це поєднати бізнес-рішення і конкретні способи дій.

Ефективна стратегія та її своєчасна реалізація є ознаками досконалого управління підприємством. Ефективну стратегію має такі ознаки: зайняття на ринку сильної позиції, створення підприємства, яке працюватиме в умовах ризику, потужної конкуренції і наявності внутрішніх проблем.

Існує декілька поглядів на поняття стратегії:

- 1) стратегія – це вміння керувати або планувати;
- 2) стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети.

Основна мета – це будь-яка мета, яка є пріоритетною. Без мети неможливо побудувати стратегію. Розглядаючи стратегію у такому аспекті, її визначають як невід’ємну частину співвідношення «мета – засіб».

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що стратегія – це детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії підприємства та досягнення його цілей [291, с. 128].

Б. Карлоф зазначає, що стратегія – це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства [183, с. 146].

На сьогодні виокремлюють дві основні концепції стратегії: філософську та організаційно-управлінську [40, с. 78].

В основу філософської концепції покладено загальне значення стратегії для підприємства. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність (система цінностей) підприємства, завдяки чому досягаються найкращі результати активізації діяльності всього персоналу.

В організаційно-управлінському змісті стратегію визначають як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. У такому контексті стратегія є головною складовою самовизначення підприємства, тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури. Завдяки цьому формуються соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Отже, стратегія є послідовною, уніфікованою і інтегрованою моделлю рішень; визначає і демонструє організаційну мету при довгострокових завданнях, програмах дій і пріоритетах при розподілі ресурсів; вибирає вид бізнесу, яким підприємство займається і яким повинно займатися; сприяє досягненню довгострокової стійкої переваги в кожному виді комерційної діяльності, звертаючись до можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства, а також до його сильних і слабких сторін; охоплює всі ієрархічні рівні підприємства (корпоративний, бізнес, функціональний); визначає природу економічної та неекономічної вигоди підприємства.

Подамо переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу

(узагальнено авторами за [53; 111, с. 119; 188, с. 67; 211; 494, с. 154; 515, С. 134])

Стратегія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Віолентна стратегія лідерства в мінімізації витрат виробництва (М. Портер). Стратегія проникнення на ринок (І. Ансофф).	Підприємство працює стабільно. Мотивація побудована на віддачі кожного працівника та максимальних обсягах продажу при значному маржинальному доходу	Має значну частку ринку, яку ризикує втратити, якщо конкурент здійснить радикальну інновацію. Обмежена і стандартизована асортиментна лінійка

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Стратегія лідерства за витратами (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)		
Комутантна Стратегія спеціалізації у виробництві продукції (диверсифікації) (М. Портер). Стратегія розвитку продукту (І. Ансофф). Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диверсифікації (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)	Орієнтація на показники якості продукції. Види діяльності інтенсивні та інноваційні (різноманітний асортимент, активна рекламна компанія)	Коштує дорожче проти серійним та масовим виробництвом аналогічної продукції. Зниження потреб у диверсифікації через інформованість споживачів про ситуацію на ринку
Патієнтна Стратегія фокусування на певному сегменті ринку й концентрації зусиль на ефективному його освоєнні (М. Портер) Стратегія розвитку ринку (І. Ансофф) Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку через низькі витрати (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)	Зосереджується на сегменті ринку, цільовій аудиторії. Зниження витрат у сегменті ринку	Ризик втрати споживачів, якщо підприємство продовжуватиме сегментацію ринку
Експлерентна Стратегія фокусування на нових товарах (М. Портер). Стратегія диверсифікації (І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)	Виготовлення продукції для задоволення особливих потреб споживачів. Орієнтація на радикальні нововведення	Має інноваційну продукцію, яку ризикує втратити, якщо конкурент здійснить радикальну інновацію.
PULL (англ. «притягання»)	Реалізація продуктів кінцевому споживачу. Ефективна для ринків, де товари сильно диференційовані; очікування та уподобання кінцевих споживачів можуть бути стимульовані, тобто створені і мають бути підтримані; стимулює споживача спробувати новий товар, зробити пробну купівлю; сприяє «переключенню» клієнтів з продуктів конкурентів; сприяє утриманню клієнтів і розвитку	Вимагає великих бюджетів. Посередники з різних причин не завжди можуть розпізнати зростаючий попит на продукцію. Поки торговий ланцюг відреагує на зростаючий попит, може пройти великий проміжок часу. Зниження прибутку

Продовження табл. 5.1

1	2	3
	лояльності; вигідна, коли продукт брендовий і впізнаваний, має лояльних споживачів	
PUSH (англ, «проштовхування»)	Реалізація продуктів через розгалужену мережу посередників. Ефективна для ринків, де споживачі не очікують ексклюзивності продукції; можлива спонтанна купівля; висока роль дистриб'юторів, де вони розпоряджаються інформацією або іншими компетенціями; вигідна тоді, коли продукт мало впізнаваний; нижчі затрати на збут, проти стратегією PULL	Присутність на полиці необов'язково означає хороші продажі, часто товар потребує додаткової підтримки на стороні кінцевого споживача; підтримка виробника часто закінчується на стадії найближчого посередника; часті акції знижують цінність продукту в очах посередників; часті знижки погіршують прибутковість; найближчі посередники забирають усі можливі вигоди й наступним ланцюжку дістається маловигідна пропозиція
Стратегія зростання	Характерна для підприємств, бізнес яких починається або розвивається. Посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Посилення позицій на ринку, побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію, розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки	Значні витрати для її реалізації
Стратегія утримання	Характерна для підприємств на стадії зрілості. Захист позицій від конкурентів. Зниження витрат і цін. Нові ринки збуту. Вибіркове інвестування. Модифікація продуктового асортименту та потужностей	Не завжди дотримується баланс між витратами та доходами. Через входження на ринок конкурентів на вдається втримати частку ринку. Посилення окремих бізнес-ліній та послаблення інших
Стратегія скорочення	Зниження цін і активізації маркетингових зусиль щодо продовження життєвого циклу. Отримання максимального прибутку від продажу активів. Відмова від нерентабельної продукції, процесів. Скорочення робочої сили. Пошук нових продуктів, технологій, інвестицій	Поступове згорання бізнесу. Припинення інвестування

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Корпоративна	Формування теоретичних основ довгострокових конкурентних переваг	Неправильний вибір технологій, видів продукції, необхідних ресурсів та джерел їхнього придбання призводить до згортання діяльності та знаних витрат
Бізнес-стратегія або ділова	Забезпечення довгострокових конкурентних переваг	Чітке підпорядкування корпоративній стратегії
Виробнича	Розподіл ресурсів та визначення внеску кожного підрозділу загалом. Короткотермінові програми конкретних дій. Використання потужностей задля досягнення конкурентних переваг, придбання або організацію нового виробництва: модернізацію, реконструкцію. технічного переобладнання діючих виробництв: удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління	Складна і масштабна діяльність
Маркетингова	Формує ринкові стратегічні орієнтири. Маркетинговий аналіз ситуації. Оцінювання маркетингового потенціалу. Продуктово-товарна стратегія, стратегія просування товару, цінова стратегія, об'єднані стратегії	Присутня суб'єктивність в оцінюванні рівня ринкових цін, який забезпечив би підприємству оптимальних прибутків
Фінансова	Орієнтація на фінансову діяльність та фінансові відносини. Збільшення фінансових потоків, фінансова рівновага, оптимальне співвідношення між ліквідністю, рентабельністю та фінансовою стійкістю. Інвестиційна стратегія та стратегія фінансування	Не враховує інтереси загального розвитку бізнесу, а лише фінансові

Отже, при виборі стратегії підприємство повинно спиратися на вибір стратегії з урахуванням переваг та недоліків.

Приведемо напрями розробки стратегій на окремих підприємствах України

Таблиця 5.2 – Напрями розробки стратегії на підприємствах (сформовано авторами за даними smida.gov.ua)

Підприємство	Стратегія	
	2011	2017
1	2	3
ПАТ «Електротермометрія» (машинобудування)	Стратегія не розроблялась через складний стан	Стратегія не розроблялась через складний стан
1	2	3
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (харчова)	Планує розширення асортименту, зменшення собівартості продукції, покращення якості продуктів харчування. Для цього значні зусилля спрямовувалися на оптимізацію логістики підприємства, раціональне використання теплоенергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію діючого обладнання	
ПАТ «АК «Богдан Моторс» (машинобудування)	Планується завершити розпочаті будівельно-монтажні роботи та здати в експлуатацію побудовані об'єкти, завдяки чому буде створено виробничі потужності для випуску 4,5 тис. одиниць продукції. Утримання досягнутих позицій, розширення номенклатури продукції, пошук нових ринків збуту та ефективних інвестицій	Створення нових продуктів. Прийнято стратегічний план розвитку, згідно з яким акцент робився на дослідження та розробку автобусів, тролейбусів та бронеавтомобілів. Відповідно до цього проводились дослідно-конструкторські роботи з розробки нових моделей транспортних засобів, удосконалення та модернізація існуючих моделей
ПАТ «Теремно хліб» (харчова)	Відсутня	Відсутня
ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (металургія)	Головним завданням є завантаження виробництва. Це можливо через створення нових продуктів, пошук нових замовників, розширення ринків збуту. До цього залучено широке коло фахівців конструкторських підрозділів. Проведено організаційні перетворення структури конструкторських і маркетингових підрозділів виробництва підприємства через формування номенклатурних груп, відповідальних за забезпечення високого	Боротьба за нові ринки, розширення ринку далекого зарубіжжя, освоєння ринків Близького Сходу, збереження позицій постійного ринку за рахунок створення на підприємстві унікальних можливостей. Розробка машин і встаткування з ефективними ціннісними характеристиками й розробка нових технологічних процесів дозволяють продукції бути конкурентоспроможною. Прийнятий низку заходів, спрямованих на зниження ризиків, збереження

Продовження табл. 5.2

1	2	3
	<p>рівня конкурентноздатності виготовленої продукції і за ефективну реалізацію машин і устаткування, успішно функціонують спеціалізовані продуктові команди – лабораторії конструкторсько-технологічних досліджень номенклатур виробництва і команди удосконалювання процесів у всіх структурних підрозділах. Розроблено програми щодо створення нових виробів і завоювання нових ринків. Новими орієнтирами є гідроенергетика, атомна енергетика, глибоке освоєння вітроенергетики, нафто- і газовидобутку. Розробляються нові види техніки для гірничодобувної промисловості, передбачається освоєння максимальне можливої кількості агрегатів для обробки вантажів у портах, планується відродження виробництва металу методом електрошлакового переплаву. Продовжено вкладення інвестицій у розвиток заводу. У механоскладальному виробництві намічено ввести в експлуатацію 11 од. сучасного металорізального устаткування з ЧПУ й обробних центрів, у т.ч. модернізованих – 4 од. У металургійному виробництві планується створення високопродуктивної ділянки з підготовки шихтових матеріалів, буде зроблений капітальний ремонт вакуумної камери № 4, створена ділянка руйнування футеровки шибєрних ковшів з установкою кантователя і застосуванням руйнівної машини. У ковальсько-пресовому виробництві планується продовжити будівництво і модернізацію нагрівальних і термічних печей з новими енерготехнологічними характеристиками, а також завершення робіт із пресу 3000 тс на ділянці АКК – 3000.</p>	<p>стабільної роботи підприємства. Для просування продукції на ринок створені представництва в Чехії, Польщі, планується відкриття представництв в Ірані, Туреччині. Створена система контролю проходження всіх замовлень замовників від реєстрації до відповіді замовникові у встановлений термін. На підприємстві організоване глибоке пророблення замовлень головними фахівцями при конструюванні, комплектації й виробництві, що дозволяє знизити собівартість за рахунок мінімізації витрат і оптимізувати ціни на продукцію. Для оптимізації діючої системи керування запропонований ряд організаційних заходів щодо ущільнення виробничих площ низки цехів. Продовжено вкладення інвестицій у розвиток заводу. Задля відповідності сучасним вимогам індустріального ринку, якісного та оперативного реагування на запити споживачів, стимулювання тенденції до підвищення якості і конкурентноздатності планується реалізувати низку проєктів. Щорічно розробляється Програма технічного переозброєння, яка передбачає введення в експлуатацію нового устаткування, модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, що відповідають сучасним вимогам індустріального ринку й спрямовані на стимулювання тенденції до підвищення якості і конкурентноздатності, збільшення обсягів продукції.</p>

Продовження табл. 5.2

1	2	3
	<p>Для підвищення якості ливарних технологій продовжиться створення і впровадження системи видалення і регенерації відпрацьованих сумішей ХТС (фуран -процес) продуктивністю 15 т/г. Заплановано виконання 31-й теми науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Впровадження системи «Ощадливе виробництво». Ця система дозволяє глибше бачити вади існуючих процесів, націлює на нові ідеї і створення зроблених технологій, мінімізацію витрат і на підвищення ефективності. Важливим для підприємства став старт упровадження системи 5S, покликаної забезпечити чистоту, порядок, зважені дії персоналу, найкращу організацію робочих місць</p>	<p>У металургійному виробництві планується розпочати модернізацію автоматизованого кувального комплексу зусиллям 10 000 тс в ковальсько-пресовому цеху, виконати реконструкцію термічних печей та створити ділянку кольорового лиття у фасано-ливарному цеху. У механоскладальному виробництві планується впровадження інноваційного верстатного обладнання для підвищення ефективності технологічних процесів: два профіleshліфувальних верстата із системами ЧПК, модернізований токарно-свердлильний верстат КЖ16110Ф3, верстати для динамічного балансування деталей. Цехи заводу планується поповнити сучасним слюсарно-складальним інструментом. Виробництво валків та енергетичного устаткування сумісно з відділом технічного контролю планує введення в експлуатацію нової ділянки автоматизованого контролю прокатних валків. У виробництві металоконструкцій будуть виконані такі проекти: впровадження технологічного процесу автоматичної наплавки внутрішніх діаметрів корпусних деталей і вузлів енергетичного машинобудування, створення ділянки нанесення твердих та антикорозійних покриттів методом напилювання, а також ділянки термічного напилювання бабіту, оснащення цехів заводу новим зварювальним устаткуванням. Ремонтним виробництвом планується оснащення 34 одиниць кранового обладнання системами радіоуправління.</p>

Продовження табл. 5.2

1	2	3
		<p>Основним стратегічним завданням, поставленим перед фахівцями заводу, є розробка нових технологій, що дозволяють розширити технологічні можливості, забезпечуючи виготовлення інноваційної техніки та поширення ринків збуту. Програма технічного переозброєння реалізується винятково через власні кошти підприємства. Обсяг капітальних інвестицій планується у розмірі 367,4 млн грн. Основні об'єкти, за якими планується виконання 39-ти тем НДДКР і у проведення яких передбачається інвестувати близько 3 000 тис. грн; розробка базового проекту конструкції вагонперекидача С-подібного типу; розробка базового проекту ножиців кривошипних електромеханічних, зусиллям 1 000 т і створення конкурентоспроможної листоправильної машини нової конструкції для сервісних металоцентрів та цехів металоконструкцій; продовження досліджень, розробка і впровадження для робочих валків гарячої прокатки нової заевтектоїдної сталі, альтернативної литій, також дослідження температурних полей у процесі інтенсивного нагрівання і оптимізація технології диференційованої термообробки опорних валків. Металургійним виробництвом буде проведено НДР щодо дослідження, розробки і впровадження вдосконаленої конструкції металургійного оснащення задля одержання оптимальної геометрії ковальських злитків масою понад 76 т; удосконалювання технології термічної обробки кувань і виливків з конструкційних і</p>

Продовження табл. 5.2

1	2	3
		інструментальних марок сталей. Зусилля технологічних служб буде спрямовано на проведення заходів із вивчення нових і удосконалення існуючих процесів механічної обробки деталей, застосуванню нового прогресивного інструменту, а також підвищенню продуктивності механічної обробки. На підприємстві активно впроваджуються програми з економії матеріальних, енергетичних ресурсів, підвищення продуктивності праці, це впливає на зниження собівартості продукції та витрат на виробництво. Підвищення виручки від реалізації продукції та зниження собівартості продукції сприятиме росту прибутку підприємства, підвищенню рівня рентабельності, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Задля забезпечення стійкої роботи підприємства та розвитку виробництва в умовах жорсткої конкурентної боротьби на індустріальному ринку, необхідно шукати шляхи підвищення виробництва та реалізації продукції, зниження виробничих витрат, підвищення ефективності технологічних процесів. Інноваційна політика, робота з оптимізації та мінімізації витрат, повсюдне впровадження системи ощадливого виробництва спрямовано на постійне поліпшення характеристик обладнання, що випускається, відповідно світовому рівню

Дані табл. 5.2 засвідчують, що не всі підприємства мають стратегію розвитку бізнесу. ПАТ «Електротермометрія» та ПАТ «Термно хліб» не мають визначеної стратегії. Перше підприємство є збитковим, друге – прибутковим. Проте на ПАТ «Термно хліб» рівень прибутковості у 2017 році проти 2011

роком знизився на 93 %. ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод має найвищий рівень прибутковості, який зріс за окреслений період на 10 %. Незмінною є стратегія на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Чистий прибуток у 2017 році 2 768 тис. грн, у 2011 році 4 778 тис. грн. Тобто, він зменшився на 42 %.

Отже, розробка стратегії є важливим елементом розвитку бізнесу, від якого залежить конкурентні позиції та рейтинги на вітчизняних і світових ринках, фінансова стійкість та рентабельність, наявність соціально-відповідального характеру у діяльності, підвищення ділової репутації тощо.

Визначення та документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів збалансованої системи показників. Причинно-наслідкові зв'язки мають залежність між окремими цілями. Для виявлення та візуалізації причинно-наслідкових зв'язків використовують «стратегічні карти». Модель стратегічних карт одночасно контролює реалізацію цілей за всіма складовими та послідовність причинно-наслідкових зв'язків між показниками оцінки підприємства. Показники, які є у стратегічних картах, характеризують досягнуті результати й основні фактори, що їх обумовили.

Стратегічна карта є ефективним обліково-аналітичним інструментарієм, завдяки якому управляють діяльністю суб'єкта господарювання згідно стратегії розвитку. Всі цілі, завдання, процеси, які побудовано на карті і збалансовано по вертикалі й горизонталі є взаємопов'язаними і мають індикатори. Вони показують реалізацію плану, якими темпами йде досягнення цілей. Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб візуалізації стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку. Головне функціональне призначення стратегічних карт є у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси [253; 547].

Стратегічну карту ПрАТ «СКФ Україна» подано на рис. 5.1.

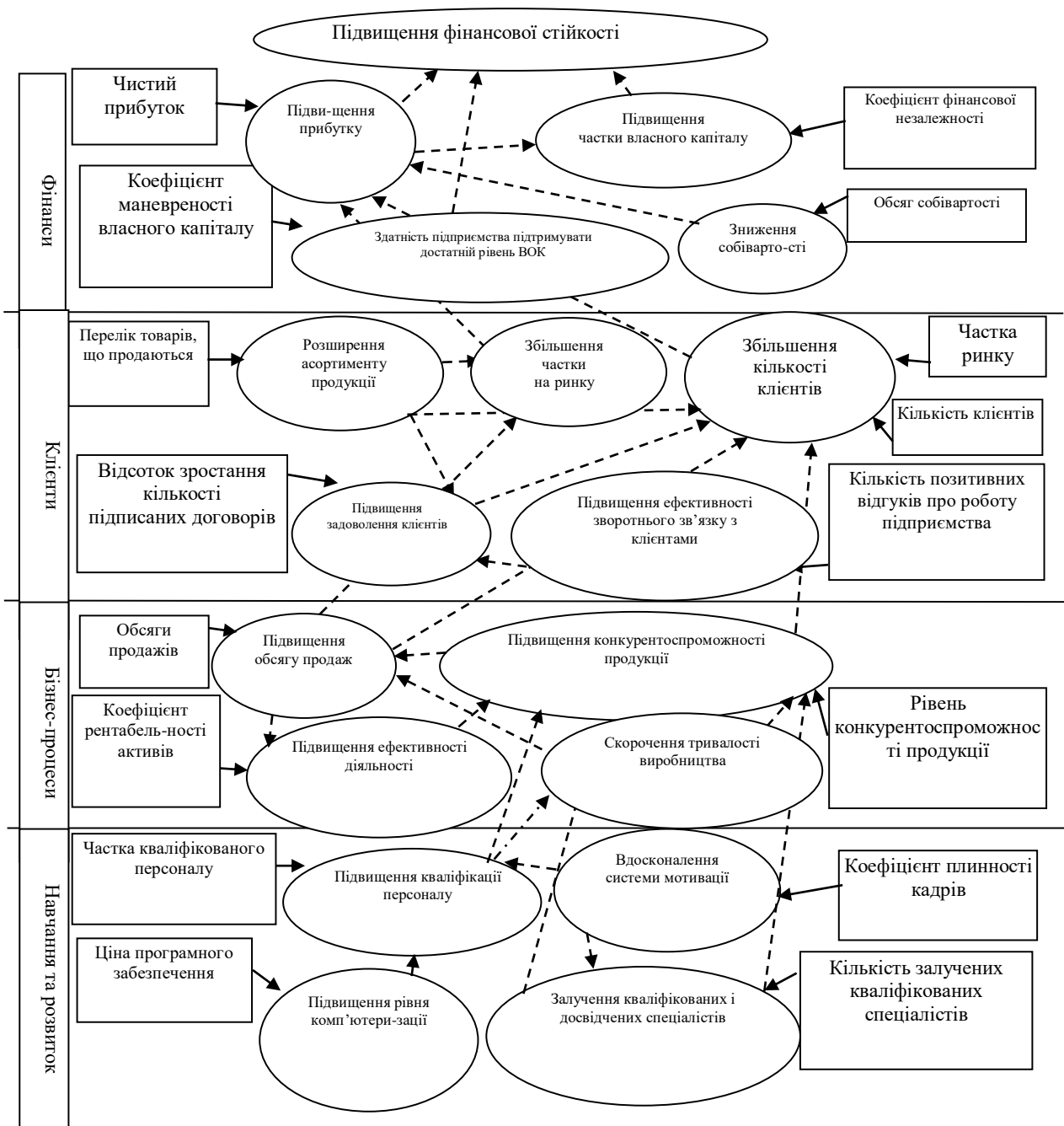


Рисунок 5.1 – Стратегічна карта ПрАТ «СКФ Україна»
(розроблено авторами)

Основною стратегічною метою, для якої розроблено стратегічну карту, є підвищення фінансової стійкості підприємства через покращення його конкурентоспроможності. Щодо завдань глобальної стратегії машинобудівного підприємства при побудові стратегічної карти сформовано цілі для її чотирьох основних проекцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними.

На нижньому рівні стратегічної карти міститься проекція «Навчання та розвиток», яка окреслює цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення

рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів, створити атмосферу активності на підприємстві; забезпечити розвиток інфраструктури.

Реалізація першої з цих цілей забезпечує локальну інформаційну мережу, яка є досить зручною в користуванні та необхідна для ефективної роботи підприємства і підвищення рівня кваліфікації персоналу. Також для підвищення рівня кваліфікації та залучення кваліфікованих, досвідчених спеціалістів необхідно вдосконалити систему мотивації працівників, що характеризується таким показником, як коефіцієнт плинності кадрів.

На рівень вище є проекція «Внутрішні бізнес-процеси», яка містить: забезпечення високої якості продукції та раціонального завантаження виробничих потужностей для скорочення тривалості виробництва, удосконалення структури витрат, упровадження режиму економії ресурсів, підвищення обсягу реалізації, зростання ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності; проведення реструктуризації виробничих процесів на підприємстві; оптимізація тривалості операційного циклу, ланцюжку процесів створення споживчої цінності продукту.

Скоротивши тривалість виробництва, можна збільшити обсяги замовлень, оскільки для клієнтів це є важливим показником. Підвищення обсягу реалізації покращує показники ефективності діяльності підприємства. На підвищення конкурентоспроможності продукції впливає зростання ефективності діяльності, скорочення тривалості виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих і досвідчених фахівців.

На рівень вище є проекція «Клієнти». Вона є споживчою базою і сегментом ринку, в якому конкурує підприємство. Ця проекція містить цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволеності клієнтів, контролю за закупками, ефективності зворотного зв'язку з клієнтами, збільшення їхньої чисельності, зростання частки на внутрішньому ринку. Зокрема, підприємству необхідно збільшувати частку на внутрішньому ринку, тому для підвищення

ефективності зворотного зв'язку з клієнтами доцільно розробити програму щодо створення інформаційної мережі для клієнтів, яка включає наявність електронної пошти та веб-сайту, ресурсу, у якому подаються відповіді на запитання в режимі online (онлайн). Досягнення цілі підвищення задоволеності клієнтів характеризується таким показником, як відсоток зростання кількості підписаних договорів.

На верхньому рівні стратегічної карти містииться проєкція «Фінанси», яка має цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів, оптимізація структури витрат, поліпшення використання активів, забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, диверсифікація джерел доходів, підвищення цінності обслуговування, створення хороших імідж підприємства. Якщо досягти зниження собівартості продукції, то підприємство збільшить величину чистого прибутку, яку можна направити на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності. Тобто, через підвищення чистого прибутку збільшиться розмір власного капіталу, а через отримання нерозподіленого прибутку оптимізується структура капіталу. Підприємство отримує достатній рівень власних обігових коштів, які необхідні для фінансування оборотних активів. Генеральною ціллю стратегічної карти підприємства є підвищення фінансової стійкості, так як в сучасних умовах більшість суб'єктів господарювання характеризуються низьким рівнем фінансової стійкості та високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Використання підприємствами стратегічних карт надає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, через вчасно отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво здійснює контроль за поточними показниками діяльності підприємства.

Отже, розроблена стратегічна карта надає підприємству новітній інструментарій управління, завдяки чому перетворює стратегію підприємства у набір збалансованих показників, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Важливою сферою, в якій перевіряється стійкість корпорації, є конкуренція. Видова конкуренція означає конкуренцію між підприємствами, які працюють на одну цільову споживчу групу, задовольняють в ній одну потребу і використовують споріднені (близькі) технології. Ключовою характеристикою підприємства, яка дозволяє йому досягати своїх цілей в умовах конкуренції, є конкурентоспроможність. Це поняття характерне для усіх складових діяльності підприємства, таких як: товару і його характеристик, а також організаційних, фінансових, виробничих характеристик безпосередньо підприємства. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність здійснювати ефективний контакт зі споживачами, постачальниками і конкурентами. У конкретний момент часу виявляють, чи є конкурентоспроможним підприємство за видом діяльності. Якщо відповідь позитивна, то виникають питання: «Яким чином це зберегти або зміцнити?». Якщо відповідь негативна – «Як досягнути бажаного?». Конкурентоспроможність у часі досягається підприємством через стратегічну стійкість. Належна стратегічна стійкість підтримує конкурентоспроможність (що виражається в рості активів підприємства і його міцній позиції на ринку). Запас фінансової стійкості у підприємства накопичується і є основою збереження конкурентоспроможності.

Стратегічна стійкість промислового підприємства є результатом його здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця.

Ринок покупця вимагає від підприємства гнучкої виробничої і маркетингової політик, реалізація яких проходить у конкурентній боротьбі на ринку. Науково-технічний прогрес ставить жорсткі вимоги до здатності підприємства вдало і правильно прогнозувати напрями і темпи науково-технічних

змін, своєчасно адаптуватися до них. Забезпечення виробничої діяльності природними ресурсами змушує підприємство, з одного боку, прагнути сильних позицій на ринку поставок сировини, а з іншого – шукати і розробляти альтернативні технології з урахуванням запасів ресурсів-замінників і дії цих альтернативних технологій на середовище життєдіяльності людини. Тобто, досягнення стратегічної стійкості вимагає від промислового підприємства високої і тривалої конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати: внутрішнє та зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства та реальний стан підприємств-конкурентів. Метод рейтингового оцінювання визначає місце підприємства на ринку в умовах конкуренції згідно ступеня власної стійкості.

Щодо проведення рейтингового оцінювання, то вибрано п'ять машинобудівних підприємств України, які провадять діяльність у сфері виробництва гідравлічного та пневматичного устаткування, а саме: ПрАТ «СКФ Україна», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Гідросила МЗТГ», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПрАТ «Армапром».

ПАТ «Харківський підшипниковий завод» – один з найбільших виробників підшипникової продукції в Східній Європі і єдине в Україні підприємство, що випускає підшипники для залізничного транспорту. Він визнаний лідер в розробці і виробництві кулькових підшипників для підприємств сільськогосподарського машинобудування і один з провідних постачальників на підприємства транспортного машинобудування і залізничні. Продукція компанії використовується в автомобільній і електротехнічній промисловості, а також в гірничо-металургійному комплексі. Асортимент продукції, що випускається, містить більше 500 типів кулькових і циліндричних роликів підшипників зовнішнім діаметром від 30 до 400 мм під відомими торговими марками HARP,

HARP AGRO і HARP AUTO. Технологічні лінії і обладнання Заводу дозволяють випускати до 30 млн. підшипників щорічно.

ПАТ «Гідросила МЗТГ» є найбільшим підприємством за обсягами виробництва гідравлічних вузлів для тракторних та інших підприємств сільгоспмашинобудування. Місія ПАТ «Гідросила МЗТГ» полягає у задоволенні потреб ринку в гідророзподільниках та гідроциліндрах для мобільних машин шляхом їх розробки і виробництва з використанням передових технологій, кваліфікованого персоналу, ґрунтуючись на розвитку традицій підприємства у якості, культурі виробництва і взаємовідносин між людьми. Свою продукцію експортує більше ніж у 50 країн світу. У 2016 р. було реалізовано продукції в Україні на суму 139 150 тис. грн, у країнах СНД – 32 110 тис. грн.

ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» – підприємство з 88-ми річним досвідом випуску сучасних виробів у сфері машинобудування. Підприємство випускає сьогодні високотехнологічну продукцію, яка поставляється в 14 країн світу, в тому числі і в країни Євросоюзу, Китай, Індію. Мобільне виробництво забезпечує виготовлення виробів високоточної механіки, прецизійної гідравліки, спеціальних електроприводів для різних галузей промисловості. Обробні центри, агрегати плазмового та лазерного різання дозволяють виробляти вироби, які відповідають вимогам європейських стандартів. Їхня якість і надійність забезпечується конструкторсько-технологічним потенціалом заводу і гарантовані системою менеджменту якості.

ПрАТ «Армапром» – виробнича компанія, що динамічно розвивається. Він є безумовним лідером арматурного ринку України, який має багаторічну репутацію надійного постачальника для десятків компаній більшості країн СНД. Підприємство спеціалізується на виробництві та комплексних постачаннях промислової трубопровідної арматури та нафтогазового обладнання для підприємств газодобувної, нафтопереробної, нафтохімічної та металургійної галузей промисловості. Завдяки потужній виробничій базі, підприємство щорічно виробляє понад 300 тисяч високоякісних виробів зі сталі, чавуну, латуні, титану в

великому діапазоні діаметрів, тисків, температур і робочих середовищ (засувки зі сталі, крани, затвори дискові, фільтри, фланці, клапани запірні, клапани зворотні, клапани відсічні і регулюючі, конденсатовідвідники, крани). Наявність власного конструкторського бюро дозволяє індивідуально підходити до специфіки будь-якого підприємства.

Рейтингове оцінювання за методом еталонного підприємства враховує найважливіші показники фінансово-господарської діяльності, які характеризують окремі якості підприємства:

- коефіцієнт фінансової незалежності – характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності;
- коефіцієнт фінансової залежності – показує частку позичених коштів у фінансуванні підприємства;
- маневреність робочого капіталу – характеризує частку запасів, тобто матеріальних виробничих активів у власних оборотних активах;
- маневреність грошових коштів – характеризує частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних активах, забезпечує свободу фінансового маневру;
- коефіцієнт покриття запасів – показує, скільки на одиницю коштів, що вкладено у запаси, припадає в сукупності власних коштів, довгострокових та короткострокових зобов'язань;
- коефіцієнт фінансової стабільності – характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами.

Розглянуто алгоритм рейтингового оцінювання за методикою А. Д. Шеремета [545]. Матриця вихідних даних для рейтингового оцінювання наведена в таблиці 2.3 в динаміці за 2014–2016 роки.

За результатами аналізу даних табл. 2.3 за вибіркою еталонних значень коефіцієнтів попередньо визначають підприємства, фінансовий стан яких є найкращим за 3 останні роки серед інших. До таких належать ПрАТ «СКФ Україна» та ПАТ «Гідросила МЗТГ».

Таблиця 5.3 – Початкова матриця показників a_{ij} за 2014–2016 роки
(розраховано авторами за даними сайту smida.gov.ua [545])

Показник	ПрАТ «СКФ Україна»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Гідросила МЗТГ»	ПАТ «ДАЗ»	ПрАТ «Армапром»
2014					
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,70	0,06	0,84	0,12	0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	16,91	1,19	8,09	3,54
Маневреність робочого капіталу	0,63	-0,31	-21,69	0,83	-163,26
Маневреність грошових коштів	0,61	-0,05	-0,18	0,32	-0,39
Коефіцієнт покриття запасів	1,72	1,70	2,01	1,80	1,24
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,33	0,06	5,24	0,14	0,39
2015					
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,87	-0,31	0,86	0,16	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	-3,22	1,16	6,08	4,26
Маневреність робочого капіталу	0,46	-0,57	13,48	1,05	-115,64
Маневреність грошових коштів	0,48	-0,01	0,21	0,27	-0,21
Коефіцієнт покриття запасів	2,32	1,26	1,55	1,31	1,33
Коефіцієнт фінансової стабільності	6,73	-0,24	6,39	0,20	0,31
2016					
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,84	-0,46	0,57	0,21	0,20
Коефіцієнт фінансової залежності	1,19	-2,18	1,76	4,75	4,96
Маневреність робочого капіталу	0,51	0,00	-0,39	-1,59	-6,84
Маневреність грошових коштів	0,33	-0,01	0,14	0,05	0,07
Коефіцієнт покриття запасів	0,21	0,00	-0,13	-0,11	1,48
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,31	-0,31	1,31	0,27	0,25

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) показує, що частка власних коштів підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність, складала на кінець 2016 р. у ПрАТ «СКФ Україна» 86 %, а у ПАТ «ДАЗ» – 21 % і проти 2014 р. зросла. Це є позитивним моментом. Коефіцієнт на ПАТ «Гідросила МЗТГ» зменшився, проте залишається на рівні норми. Його значення свідчить, що фінансовий стан цих товариств, на противагу ПАТ «ХАРП» та ПрАТ «Армапром», не залежить від зовнішніх кредиторів.

Від’ємні значення показників маневреності робочого капіталу, які спостерігались у ПАТ «ХАРП», ПрАТ «Армапром» та ПАТ «ДАЗ» у 2016 р., свідчать про нестачу власних оборотних коштів. А коефіцієнт покриття запасів

має додатне значення лише у ПАТ «СКФ Україна» та ПрАТ «Армапром», що свідчить про те, що запаси забезпечуються основними джерелами їхнього формування, тобто корпорації мають стійкий фінансовий стан.

Загалом відбулись позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість ПрАТ «СКФ Україна» та ПАТ «Гідросила МЗТГ». Падіння фінансової стійкості спостерігалось у ПАТ «ХАРП», ПрАТ «Армапром» та ПАТ «ДАЗ».

Ще одним кроком є визначення елементів нової матриці x_{ij} за кожним роком (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Приведена матриця показників x_{ij} для рейтингового оцінювання за 2014–2016 роки (обраховано авторами)

Показник	ПрАТ «СКФ Україна»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Гідросила МЗТГ»	ПАТ «ДАЗ»	ПрАТ «Армапром»
2014					
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,83	0,07	1	0,14	0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	14,21	1	6,80	2,97
Маневреність робочого капіталу	0,76	-0,37	-26,13	1	-196,70
Маневреність грошових коштів	1	-0,08	-0,30	0,52	-0,64
Коефіцієнт покриття запасів	0,86	0,85	1	0,90	0,62
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,44	0,01	1	0,03	0,07
2015					
Коефіцієнт фінансової незалежності	1	-0,36	0,99	0,18	0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1	-2,80	1,01	5,29	3,70
Маневреність робочого капіталу	0,03	-0,04	1	0,08	-8,58
Маневреність грошових коштів	1	-0,02	0,44	0,56	-0,44
Коефіцієнт покриття запасів	1	0,54	0,67	0,56	0,57
Коефіцієнт фінансової стабільності	1	-0,04	0,95	0,03	0,05
2016					
Коефіцієнт фінансової незалежності	1	-0,55	0,68	0,25	0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	1	-1,83	1,48	3,99	4,17
Маневреність робочого капіталу	1	0,00	-0,76	-3,12	-13,41
Маневреність грошових коштів	1	-0,03	0,42	0,15	0,21
Коефіцієнт покриття запасів	0,14	0,00	-0,09	-0,07	1
Коефіцієнт фінансової стабільності	1	-0,06	0,25	0,05	0,05

На основі даних таблиці 5.4 розраховано значення R -показника (R_j) для п'яти машинобудівних підприємств. Проранжуємо отримані рейтингового оцінювання та визначимо особисте місце кожного з цих товариств. Результати розрахунку рейтингового оцінювання наведено в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5 – Рейтинг машинобудівних підприємств України за результатами оцінки методом еталонного підприємства (розраховано авторами)

Підприємство	2014		2015		2016		Рейтинг
	R	Місце	R	Місце	R	Місце	
ПрАТ «СКФ Україна»	0,68	1	0,97	2	0,86	1	1
ПАТ «Гідросила МЗТГ»	27,16	4	0,66	1	2,35	2	2
ПАТ «ХАРП»	13,40	3	4,44	3	3,82	3	3
ПАТ «ДАЗ»	5,96	2	4,61	4	5,41	4	4
ПрАТ «Армапром»	197,72	5	10,14	5	14,83	5	5

За результатами аналізу таблиці 5.5 встановлено, що попередні оцінки щодо підприємств-лідерів підтвердились результатами рейтингового оцінювання. Отже, за методом еталонного підприємства перше місце у рейтингу посідає ПрАТ «СКФ Україна», а друге, із незначним відривом, – ПАТ «Гідросила МЗТГ».

Щодо даних, отриманих для ПрАТ «СКФ Україна» встановлено, що найменша відстань до еталону була в 2014 р., тобто за показниками фінансової стійкості найвищий рівень фінансового потенціалу був у 2014 році.

Отже, розглянута комплексна модель дозволяє провести оцінювання ефективності діяльності підприємства не лише в динаміці за певні періоди часу, але й здійснити порівняння з аналогічними підприємствами за видом економічної діяльності. Недоліком цієї моделі є її статичність, оскільки вона містить минулий час і використовується переважно для поточного моніторингу, а не для прогнозування ризику фінансової неспроможності. Рейтинг слугує лише індикатором раннього попередження кризи на підприємстві та продуктом діагностики фінансового стану.

5.2 Комплексна система оцінювання фінансових ресурсів при побудові ефективної фінансової стратегії підприємства

В сучасних умовах економічного розвитку України зростаюча потреба в забезпеченні платоспроможності та фінансової стійкості всіх суб'єктів ринку спонукає до пошуку дієвих механізмів мобілізації фінансових ресурсів, прийняття управлінських рішень щодо ефективного їх вкладення у реальні та фінансові активи з метою досягнення основної мети фінансового менеджменту – задоволення інтересів і досягнення добробуту власників. В зазначених умовах функціонування підприємств міра впливу фінансових ризиків на результати їх діяльності істотно зростає, що викликане нестабільністю економічної ситуації в країні, появою нових інноваційних фінансових інструментів, підвищення рівня конкретності, розширенням сфери фінансових стосунків, мінливістю кон'юнктури фінансового ринку та вітчизняного законодавства і рядом інших факторів. Тому ідентифікація, оцінювання і відстежування рівня фінансових ризиків є однією з актуальних завдань в практичній діяльності підприємств.

Ураховуючи підвищення ступеню впливу фінансових ризиків на результати управління фінансовими ресурсами підприємства, що призводить до зростання загрози втрати фінансової стійкості й банкрутства підприємства використовують комплексний підхід до оцінювання фінансових ресурсів підприємства, що включає оцінювання формування, розміщення та використання фінансових ресурсів та оцінює рівень фінансових ризиків підприємства.

На першому етапі комплексної системи оцінювання фінансових ресурсів підприємства відбувається створення інформаційної бази дослідження. Сучасний розвиток економічного аналізу зумовлений здебільшого змінами інформаційної моделі економічних систем під впливом реформування національної системи рахівництва, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, звітності й аудиту. Оскільки обліково-статистична інформація є пріоритетною і переважає в оцінках та діагностиці фінансового стану, то від її аналітичних

можливостей залежить якість аналітичного забезпечення фінансового менеджменту та господарського керівництва на підприємстві загалом.

На другому етапі комплексного оцінювання фінансових ресурсів підприємства відбувається оцінюють формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства. Коефіцієнти визначають ситуацію, проблеми та сприяють пошуку рішень.

На основі аналізу фахової економічної літератури вважаємо, що на різних стадіях управління фінансовими ресурсами застосовують такі системи показників, як:

– для оцінювання формування фінансових ресурсів підприємства аналізують такі показники: коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу), коефіцієнт фінансування, коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт поточної заборгованості;

– для оцінювання розміщення фінансових ресурсів підприємства аналізують такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

– для оцінювання використання фінансових ресурсів підприємства аналізують такі показники: коефіцієнт рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів, коефіцієнт рентабельності (збитковості) власних фінансових ресурсів, коефіцієнт рентабельності (збитковості) позикових фінансових ресурсів, період окупності фінансових ресурсів, період окупності власних фінансових ресурсів, період окупності позикових фінансових ресурсів, період операційного циклу, період фінансового циклу.

Загалом готується висновок, який містить оцінку наявних фінансових ресурсів підприємства. Крім того, аналіз формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства відповідає на питання: наскільки

правильно підприємство керує своїми фінансовими ресурсами протягом певного періоду. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість призводить до неплатоспроможності і відсутності у нього засобів для розвитку виробництва, а надмірна – перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами і резервами.

На третьому етапі відбувається оцінювання фінансових ризиків підприємства. Діяльність підприємства супроводжують постійні ризики, які пов'язані з втратою очікуваного доходу та збитків через інфляційні чинники, зростання облікових ставок банку, зниження вартості цінних паперів тощо. Для упередження або мінімізації фінансових ризиків їх ідентифікують, виявляють, розраховують ймовірність настання, тобто здійснюють ефективне управління.

Під фінансовим ризиком машинобудівного підприємства розуміють комбінацію ймовірності виникнення певних подій, що впливають на діяльність підприємства і наслідки яких позначаються на фінансах підприємства у ситуації невизначеності умов його фінансової діяльності. Фінансовий ризик генерується невизначеністю умов фінансової діяльності підприємства [35].

Фінансовий ризик є результатом вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при вірогідності настання економічного збитку (фінансових втрат) через невизначеність умов його реалізації [219, с. 60].

Джерело фінансового ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність.

Фінансові ризики підприємства [331, с. 219]:

– виникають на усіх без винятку етапах виробничо-господарської діяльності підприємства;

– здійснюють вплив на рух фінансових потоків та зміну структури фінансових активів підприємства;

- характеризуються невизначеністю;
- пов'язані з можливістю вибору варіанту розвитку подій, тобто з поняттям альтернативності;
- призводять до негативних фінансових наслідків, таких як втрати прибутку, доходу, частини чи всього капіталу підприємства;
- характеризуються можливістю фінансових та інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи;
- характеризуються ймовірністю досягнення бажаного результату;
- забезпечують додаткові позитивні результати (неврахування цієї важливої специфіки фінансового ризику у його визначенні не дає змоги сформуванню адекватної та дієвої системи ризик-менеджменту підприємства, що призведе до зниження ефективності його діяльності).

Метою аналізу фінансових ризиків підприємства є виявлення основних шляхів запобігання можливого зниження ринкової вартості об'єкта та розробка відповідних методів забезпечення його фінансової безпеки у майбутнім.

Оцінка рівня ризиків є однією з найважливіших складових фінансового аналізу, оскільки дозволяє виявити сфери підвищеного ризику фінансової діяльності підприємства, що генерують загрозу його фінансової безпеки, об'єктивно оцінювати ймовірності виникнення окремих ризикових подій і, пов'язаних з ними, можливих фінансових втрат, забезпечувати заходи мінімізації можливих фінансових втрат підприємства при ризикових подіях.

Методичною основою оцінювання фінансових ризиків є сукупність методів якісного і кількісного аналізу. Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їхнього виникнення, встановлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигод та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. На відміну від якісного аналізу, кількісний аналіз полягає у визначенні конкретного обсягу грошових збитків від окремих видів фінансових ризиків.

Серед науковців не існує єдності стосовно виокремлення методів оцінки фінансових ризиків. Так, І. А. Бланк пропонує такі основні підходи до кількісної оцінювання рівня фінансового ризику [34]:

- економіко-статистичні (визначення рівня фінансового ризику, дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, бета-коефіцієнта);
- експертні (базуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів з подальшою математичною обробкою результатів опитування);
- аналогові (дозволяють визначити рівень ризику по окремих найбільш масових операціях підприємства використовуючи власний та зовнішній досвід).

А. Б. Камінський виділяє чотири концептуальних підходи до оцінки фінансових ризиків: підхід, заснований на оцінці втрат в несприятливій ситуації; підхід, заснований на відображенні ризику за допомогою показників варіативності; підхід, який ґрунтується на концепції очікуваної корисності; підхід, заснований на аналізі чутливості [178].

О. А. Зоріна з великого різноманіття методів, які пропонуються вітчизняними та іноземними науковцями виокремлює такі основні групи методів аналізу, як: комплексний метод оцінки ризиків, систематичний метод оцінки ризику, статистичні методи, аналітичні методи, методи експертних оцінок, метод оцінки фінансової стійкості, рейтинговий метод оцінки, нормативний метод, фундаментальний метод, метод аналогів [150].

Н. А. Брегін для оцінки фінансових ризиків пропонує використовувати якісний та кількісний аналіз. Якісний аналіз полягає в оцінюванні умови виникнення ризиків і визначення їхнього впливу на діяльність підприємства. Завданням кількісного аналізу є чисельний вимір впливу факторів ризику на ефективність функціонування підприємства [41].

О. С. Стоянова окрім відомих економіко-статистичних методів оцінювання ризику, пропонує додатково використовувати ефект фінансового важеля та силу дії фінансового важеля для оцінювання фінансового ризику [495].

Вибір методів оцінювання фінансових ризиків залежить від доступності інформації, яка необхідна для оцінювання ризику; можливості якісної оцінювання ризику; можливості кількісного оцінювання ризику; простоти розрахунків; можливості оцінювання ризику корпорації в динаміці.

Більшість з цих методів оцінювання фінансових ризиків підприємства орієнтована на оцінку конкретних видів ризиків. У той же час, питання оцінювання загального рівня фінансового ризику розглянуто фрагментарно.

Отже, для оцінювання рівня фінансового ризику доцільно використовувати підхід, який базується на розрахунку ефекту фінансового важеля.

Можливість зміни структури фінансових ресурсів, аналіз безпеки додаткового запозичення оцінюють через ефект фінансового важеля.

Ефект фінансового важеля або фінансовий леверидж розраховують за формулою [265, с. 324]:

$$ECB = (1 - СП) \times (EP - CPCB) \frac{ЗК}{ВК}, \quad (5.1)$$

де *СП* – ставка оподаткування прибутку, в частках одиниці (18 %);

EP – економічна рентабельність балансу підприємства, у відсотках;

ВК, *ЗК* – власні та запозичені кошти підприємства, у гривнях;

CPCB – середня розрахункова ставка відсотка за кредит, без урахування кредиторської заборгованості, у відсотках.

Складові формули мають такий економічний зміст:

$(1 - СП)$ – ефект фінансового важеля зменшується на частку, що відповідає оподаткуванню прибутку, оскільки, згідно законодавства, витрати з виплати відсотків за кредит належать до витрат, що виникають при здійсненні основної операційної діяльності;

$(EP - CPCB)$ – диференціал показує перевищення дохідності підприємства над витратністю за кредитами. Чим він вищий, тим ефективніше використання

кредитів на підприємстві. Від’ємність показника свідчить про неефективну діяльність і нераціональне використання кредиту;

$\frac{ЗК}{ВК}$ – плече фінансового важеля (критеріальний показник при лімітуванні

запозичених коштів). Для більшості виробничих підприємств величина цього показника не повинна перевищувати 1, тобто запозичені кошти не повинні перевищувати власні.

При оцінюванні рівня фінансово-кредитного ризику підприємства фінансові менеджери додатково використовують показник «сила впливу фінансового важеля» (*СВФВ*):

$$СВФВ = 1 + \frac{ФВК}{\Pi_{po} + \Pi_{pf} + \Pi_p}, \quad (5.2)$$

де *ФВК* – сума фінансових витрат на обслуговування кредиту за поточний період (виплачені відсотки тощо), у гривнях;

Π_{po} , Π_{pf} , Π_{pi} – відповідно прибуток (збиток) від операційної, фінансової діяльності підприємства та надзвичайний прибуток або збиток до оподаткування, у гривнях [9, с. 324].

Однак слід пам’ятати, що рівень ефекту фінансового важеля прямо пропорційний не тільки рентабельності власного капіталу за чистим прибутком (чистий прибуток / власний капітал), але і міри фінансового ризику корпорації. З одного боку, підприємство одержує можливість збільшити прибутковість власних коштів, з іншого боку, додаткові позики спричиняють за собою підвищені ризики.

Чисельник формули показує загальну величину можливого прибутку за умови відсутності кредитів або їхній безоплатності ($ФВК = 0$). Чим вища сила впливу фінансового важеля, тим більший фінансовий ризик, пов’язаний з підприємством: зростає ризик неповернення кредиту з відсотками для банкіра; зростає ризик падіння дивідендів і курсу акцій для інвестора. Протягом певних періодів підприємство функціонує без залучення кредитів ($ФВК = 0$ і відповідно $СВФВ = 1$). Однак, це не свідчить про повну відсутність фінансово-кредитного

ризика, оскільки завжди наявні кредиторська заборгованість, інші поточні зобов'язання тощо [9, с. 330].

Проведемо аналіз фінансових ресурсів за запропонованим алгоритмом на прикладі машинобудівного підприємства Вінницької області ПАТ «Маяк».

У аналізованому періоді для забезпечення діяльності використовують переважно власні фінансові ресурси, частка яких коливається в межах 82,76–66,44 %. У 2014–2016 рр. частка власних фінансових ресурсів зменшилася. Так, у 2016 році проти 2012 р., їхня питома вага зменшилася на 5,08 в.п., і склала 66,44 %. Питома вага позикового капіталу в 2016 р. проти 2012 р., зросла на 5,08 в.п., а проти 2015 р. зросла на 12,22 в.п. і склала 33,56 %.

Проаналізувавши структуру фінансових ресурсів підприємства визначимо основні напрями розміщення ресурсів. Протягом аналізованого періоду питома вага необоротних активів мала тенденцію до скорочення. Так їх частка у 2016 р. склала 22,58 в.п., що є найменшим показником за 2012–2016 рр. Скорочення частки необоротних активів засвідчує про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства. Обсяг необоротних активів товариства у 2016 р. проти 2012 р. зріс на 11,07 %, а проти 2015 р. – на 10,93 %.

Як свідчать результати проведеного аналізу протягом 2012–2016 рр. у структурі активів ПАТ «Маяк» переважають оборотні активи, питома вага яких має тенденцію до зростання. Так, у 2016 р. проти 2012 р. питома вага оборотних активів зросла на 17,52 в.п., а проти 2015 р. – на 3,3 в.п. і склала 77,42 %. Збільшення частки оборотних активів вказує на формування мобільнішої структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства. Обсяг оборотних активів товариства у 2016 р. проти 2012 р. зріс на 154,92 %, а проти 2015 р. – на 32,82 %.

У структурі активів товариства значну частку займають запаси. Так, у 2016 р. проти 2012 р. питома вага запасів зросла на 0,12 в.п., а проти 2015 р. – на 3,02 в.п. і склала 33,81 %. Обсяг запасів товариства у 2016 р. проти 2012 р. зріс на 97,91 %, а проти 2015 р. – на 39,62 %.

У структурі активів товариства значну частку займає дебіторська заборгованість. Так, у 2016 р. проти 2012 р. її питома вага зросла на 9,13 в.п., а проти 2015 р. – на 2,59 в.п. і склала 35,06 %.

Обсяг дебіторської заборгованості товариства у 2016 р. проти 2012 р. зріс на 166,61 %, а проти 2015 р. – на 37,3 %.

Дослідивши активи та структуру фінансових ресурсів здійснимо аналіз показників, що характеризують залучення фінансових ресурсів підприємства. Система показників, що характеризують залучення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр. наведена у табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Система показників, що характеризують залучення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012 –2016 рр. (розраховано авторами за даними фінансової звітності)

Показник	Рік					Темп зростання (спадання)	
	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012	2016/2015
Коефіцієнт автономії	0,72	0,58	0,83	0,79	0,66	-8,33	-16,46
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,28	0,42	0,17	0,21	0,34	21,43	1,57
Коефіцієнт фінансового ризику	0,40	0,72	0,21	0,27	0,51	27,50	1,57
Коефіцієнт фінансування	2,51	1,40	4,80	3,69	1,98	-21,12	1,57
Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу	0	0	0	0,01	0,01	0	1,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,84	1,09	0,79	0,94	1,17	39,29	1,57
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,28	0,42	0,17	0,21	0,33	17,86	1,57

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що у аналізованому періоді значення коефіцієнта автономії знаходилося в межах від 0,66 до 0,83 пункта. Це свідчить про те, що значну частину своїх активів підприємство здатне профінансувати через власні фінансові ресурси.

Проте, у 2016 р. спостерігається найнижче значення показника, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику в 2016 р. склав 0,51, що підтверджує необхідність менеджменту підприємства звернути увагу на фінансовий стан підприємства,

оскільки значення коефіцієнта проти 2015 та 2014 рр. значно зросло. Воно показує, що на одну гривню власних коштів припадає 51 коп. позикових ресурсів. Коефіцієнт фінансування підприємства у 2016 р. знаходиться в межах рекомендованих значень.

У 2014–2016 рр. спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, який у 2016 р. склав 1,17. Це свідчить, що на одну гривню власного капіталу припадає 1,17 гривень оборотних коштів. Також у 2014–2016 рр. на підприємстві спостерігалось зростання коефіцієнта поточної заборгованості, концентрації позикового капіталу та фінансового ризику, а, отже, і до незначного зростання зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Далі проаналізуємо показники розміщення фінансових ресурсів, оцінимо мобільність підприємства, його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Система показників, що характеризує розміщення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012 –2016 рр. наведена у таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Система показників, що характеризує розміщення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр. (розраховано авторами за даними фінансової звітності)

Показник	Рік					Темп зростання	
	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2012	2016/ 2015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,04	0,89	1,05	0,52	348,28	-50,48
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,104	1,52	3,79	3,56	2,33	10,74	-34,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,58	2,02	2,09	1,31	42,88	-36,95
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,38	0,93	1,69	1,62	1,06	-23,29	-34,87

Значення коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2012 році було на рівні 0,12. Це свідчить про неспроможність негайного погашення короткострокових зобов'язань. У 2016 році значення коефіцієнта було на рівні 0,52, що знаходиться в межах рекомендованих значення.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився не лише в рекомендованих межах, а й значно їх перевищував. Це свідчить про можливість підприємства розрахуватися за терміновими боргами ліквідними активами. Винятком було значення коефіцієнта у 2013 році, що не лише не задовольняло рекомендовані межі, а й було менше за їхню крайню межу.

За цей період коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився не лише в рекомендованих межах, а й значно їх перевищував. Це свідчить про можливість підприємства розрахуватися з кредиторами через дебіторів. Проте значення коефіцієнта у 2013 р. не задовольняло рекомендовані межі.

Проаналізуємо використання фінансових ресурсів. На основі проведеного аналізу відмітимо, що найвищий рівень рентабельності фінансових ресурсів спостерігався у 2014 р., а найнижчий – у 2013 р. Рентабельність власних фінансових ресурсів у 2016 р. була на рівні 22,27 %, що на 49,55 % менше, ніж у 2015 р. та на 398,44 % більше, ніж у 2012 р. Рентабельність позикового капіталу у період з 2014 по 2016 рр. мала тенденцію до зменшення.

У 2014–2016 рр. операційний цикл ПАТ «Маяк» збільшився з 122 днів до 148 днів. Під впливом постійного росту суми дебіторської заборгованості операційний цикл збільшився. Резерви зниження показника необхідно шукати саме в сфері управління дебіторською заборгованістю. Оптимізація політики товарного кредитування дозволить скоротити середньорічний розмір заборгованості, що призведе до підвищення фінансового результату роботи компанії.

У цей період тривалість фінансового циклу зменшилася. Це є позитивною динамікою.

Результати аналізу рівня фінансового ризику ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр., наведені у таблиці 5.8. На основі проведеного аналізу відмітимо, що диференціал фінансового важеля ПАТ «Маяк» у 2012–2013 рр. та 2016 р. був від'ємним. Це свідчить про неефективну структуру капіталу та нераціональне використання позикових коштів.

Таблиця 5.8 – Оцінка рівня фінансового ризику ПАТ «Маяк» за 2012 –2016 рр.
(розраховано авторами за даними фінансової звітності)

Показник	Рік					Темп приросту, %	
	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015	2016/ 2012
Ставка оподаткування, %	21	19	18	18	18	0	-14,29
Податковий коректор фінансового важеля	0,79	0,81	0,82	0,82	0,82	0	3,80
Економічна рентабельність балансу, %	3,60	-7,25	33,73	25,01	17,22	-31,13	377,74
Середня розрахункова ставка відсотка за кредит, %	17,6	23,01	24,5	23,4	21,5	-8,12	22,16
Диференціал, %	-14,00	-30,26	9,23	1,61	-4,28	-366,39	-69,43
Плече фінансового важеля	0,4	0,72	0,21	0,27	0,51	88,89	27,50
Ефект фінансового важеля	-4,42	-17,65	1,59	0,36	-1,79	-603,17	-59,55
Сила впливу фінансового важеля	1,00	1,68	1,06	1,14	1,07	-6,26	6,57

Плече фінансового важеля у цей періоду був у діапазоні 0,21–0,72. Це свідчить про переважання власних фінансових ресурсів над позиковими.

Відповідно до розрахованих значень сили впливу фінансового важеля, можна сказати, що найменший рівень ризику спостерігався у 2012 р., а найбільший – у 2013 р. Починаючи з 2015 р. прослідковується тенденція до зменшення рівня ризику.

Тобто, сучасні умови національної економіки вимагають вітчизняних підприємств швидко реагувати та пристосовуватися до змін ринкових відносин, бути фінансово стійкими, незалежними та конкурентоспроможними суб'єктами господарювання. Для відповідності зазначеним вимогам, підприємство повинно мати достатній обсяг фінансових ресурсів.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, зростання вартості запозичених коштів, інфляційних процесів, нестабільності цін на сировину та комплектуючі, перед вітчизняними виробничими підприємствами постає основна задача – це підвищення ефективності діяльності шляхом нарощування власних фінансових ресурсів та залученням додаткових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування. Але

забезпечення безперервного та сталого функціонування підприємства можливе через раціональне управління наявними фінансовими ресурсами.

Запропонований підхід дозволив здійснити ґрунтовно оцінювання фінансових ресурсів підприємства, оскільки дозволяє проаналізувати показники залучення, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства та містить оцінювання фінансових ризиків та загроз, які впливають на діяльність підприємства. Це є підґрунтям для побудови ефективної фінансової стратегії та механізму управління фінансовими ресурсами підприємства.

5.3 Ризики при управлінні економічною безпекою підприємства в системі стратегічного управління

Сучасний етап економічного розвитку підприємства характеризується радикальними політичними, економічними та соціальними змінами, а також швидким розвитком науково-технічного прогресу, що проникає у всі сфери життєдіяльності людини, підприємства та країни загалом. Наростання кризових явищ, посилення динамічності та невизначеності економічної ситуації вимагає від суб'єктів господарювання посилення уваги щодо власної економічної безпеки, виявлення і нейтралізації можливих загроз, ризиків і небезпек, які здатні негативно впливати на стан та результати їхньої діяльності.

Ефективність власної економічної безпеки підприємства залежить від оптимізації процесів управління ризиками, що реалізується при дії механізму економічних відносин і містить:

1. Найбільш суттєві взаємозв'язки між елементами системи управління, що постійно повторюються та забезпечують цілісність цієї системи, тобто закони управління.

2. Функції та методи управління (розглядаються як конкретні форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на його об'єкт).

3. Плани, норми, нормативи та форми матеріального і морального заохочення, тобто інструментарій та важелі впливу.

4. Внутрішню будову системи управління, яка відображає особливості розподілу і кооперації праці на підприємстві, специфіку виконання окремих функцій та методів управлінської діяльності, тобто організаційну структуру.

5. Технічні засоби збору, обробки та зберігання інформації для підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

6. Керівники, менеджери, спеціалісти та допоміжний персонал, тобто кадри підприємства.

Підприємства здійснюють свою діяльність в умовах нестабільності, глобалізації та мінливого зовнішнього середовища. Адаптація до цього вимагає від підприємства формування певного потенціалу ресурсів для забезпечення його розвитку. Одним із найвагоміших факторів ефективності діяльності підприємства є модернізація його основних засобів. Цей процес потребує значних інвестицій, які пов'язані із загрозами та ризиками. У цій ситуації захист підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що впливають на рівень економічного потенціалу підприємства означає його економічну безпеку як у стабільному економічному середовищі, так і у кризові періоди. Різниця полягає лише у визначенні завдань, які постають перед підприємством у той чи інший період [220, с.89].

Наявність ризику в економічній діяльності означає, що задля досягнення поставлених цілей, підприємство розроблятиме плани розвитку з врахуванням ймовірнісного характеру походження подій.

Для будь-якого підприємства вивчення та оцінювання ризиків необхідні для того, щоб визначити настання подій із негативними наслідками, а також небезпеку виникнення непередбачених втрат, збитків та недоотримання прибутку щодо запланованого [109, с. 58].

У цілях безпеки управління ризиком містить такі методи [318, с. 163]:

– усунення чи запобігання ризику (необхідно уникати ризик неповернення кредиту, невиконання зобов'язань тощо);

- зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів на результати виробництва та загалом підприємницької діяльності;
- передача або переведення ризику;
- оволодіння ризиком, що є найбільш дієвим методом ризик-менеджменту, застосування якого доцільно та необхідно, коли потенційні втрати незначні та коли робиться все можливе для попередження чи зниження шкоди від впливу непередбачених обставин.

До головних ефективних напрямів регулювання ступеня ризику належать:

1. Уникнення ризику – заходи, що спрямовано на недопущення ризикових ситуацій. Ризикові ситуації є об'єктом превентивних заходів, які, у свою чергу, поділяються на універсальні (характерні для різних видів ризику та, по суті, мають однаковий характер впливу) і спеціальні (спрямовані на недопущення окремих видів господарського ризику).

2. Вирівнювання ризику – процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій через паралельне проведення операцій, що дають гарантовано позитивний результат чи здійснення розподілу втрат серед суб'єктів, які причетні до господарського ризику. Для вирівнювання ризику потрібні незначні витрати. Вирівнювання ризику є невід'ємною складовою підприємницьких дій, свідченням високої економічної культури працівників підприємства. За змістом здійснюваних заходів є такі види вирівнювання ризику: вирівнювання ризику в просторі, у часі та диверсифікація ризиків.

3. Збереження ризику на існуючому рівні. Це можливо через створення резервних фондів, самострахування підприємства, отримання кредитів, позик, державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва.

4. Зниження ризику – зменшення або розмірів можливого збитку, або ж ймовірності настання несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів,

оптимізації товарно-матеріальних запасів, зменшення простоїв обладнання та лімітування.

У практиці існують такі форми профілактики ризику:

1. Мінімізація ризиків – сукупність дій, які направлено на зниження ризику через його попередження або уникнення.
2. Диверсифікація ризиків, що дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності підприємства.
3. Лімітування ризиків – проводиться за тими видами господарської діяльності та господарських операцій, що можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику. Цей ризик лімітується через встановлення економічних та фінансових нормативів.
4. Отримання додаткової інформації – це один із найважливіших способів зниження ризику. Цілком природно, що якби у менеджера була б повніша інформація, то він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику.

Система профілактики ризиків хоч і знижує ймовірність їхнього виникнення, але вона не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, яке проводиться на підприємстві.

Також у практиці використовуються такі методи управління ризиком [442, с. 160]:

- економічні методи: формування власного резервного фонду, компенсація ризиків через систему санкцій та зовнішнє страхування ризику;
- організаційні методи: відхилення ризику, недопущення збитків та передача ризику третім особам (тобто це можуть бути: доручення, страхування, хеджування, фінансові гарантії тощо).

Сукупність заходів впливу на ступінь ризику за часом проведення поділяють на ті, що: передують несприятливій події, плануються та проводяться завчасно (самострахування, страхування, попереджувальні юридичні,

організаційно-технічні заходи, диверсифікація тощо), а також ті, що настають після несприятливої події (кредити, дотації, позички тощо) [209, с. 247].

Для забезпечення економічної безпеки підприємства важливою є підтримка її складових. Це реалізується у процесі управління підприємством. Таке управління здійснюється на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

На стратегічному рівні виконуються чотири етапи:

I. Визначення показників та меж допустимих значень.

II. Контроль досягнення обраних значень (саме на цьому етапі визначаються методи управління ризиками).

III. Обрання коригуючих заходів через діагностику внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів, оцінювання рівня небезпеки, завдяки чому приймаються рішення про коригування.

IV. Заходи щодо ефективності управління ризиками.

На тактичному рівні управління проводять аналогічні етапи як і на стратегічному рівні, окрім першого.

На оперативному рівні за результатами контролю досягнення обраних значень вибираються коригуючі заходи, завдяки чому реалізують заходи щодо ефективності управління ризиками.

Згідно із запропонованою структурно-логічною схемою забезпечення економічної безпеки на різних рівнях управління (рис. 5.2) формування економічної безпеки підприємства відбувається через реалізацію заходів і програм забезпечення безпеки держави, регіону та відповідної сфери економічної діяльності підприємства.

Економічна безпека підприємства, незважаючи на самостійність, не може забезпечуватися лише на рівні підприємства. Насамперед держава повинна створити сприятливий клімат для ведення бізнесу як на регіональному, так і на національному рівнях.



Рисунок 5.2 – Структурно-логічна схема забезпечення економічної безпеки на різних рівнях управління (розроблено авторами)

Для того, щоб знизити ризик на підприємстві з мінімальними витратами та у найкоротший термін, використовують статистичні методи діагностики, які дадуть можливість встановити причини невідповідності продукції та розробити відповідні заходи.

Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея розроблено методологію «Управління ризиками організації».

Інтегрована модель (COSO ERM), яка є продовженням загального документа COSO. Він використовується як для вирішення завдань із внутрішнього контролю, так і для переходу до ширшого процесу управління ризиками [187, с. 71].

Відповідно до методології COSO, система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії, стосується всієї виробничо-фінансової діяльності підприємства. Він спрямований на виявлення потенційних подій, що можуть впливати на організацію, і управління, що пов'язані з цими подіями ризиком, а також контроль за не перевищенням допустимого ризику [60, с. 285]. При системному підході до управління ризиками, який є в основі COSO ERM, передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві та виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства [187, с. 72].

Отже, методологія, що запропонована COSO, виявляє та оцінює ризики, враховує загальні цілі підприємства при їхньому аналізі, а також проводити постійну діагностику ризиків. Це спричиняє їхнє своєчасне виявлення і доопрацювання контрольних заходів за вже виявленими ризиками.

На підприємствах використовується фрагментарна система управління ризиками. Керівники підприємств вважають управління ризиками спеціалізованою та відокремленою діяльністю. Це не дозволяє оперативно відстежувати всі ризики та ефективно передавати інформацію про них усім зацікавленим співробітникам.

Для ефективного управління ризиками визначають точки, у яких необхідно проводити діагностику. Якщо на підприємстві запроваджено систему НАССР (Аналіз небезпечних чинників та критичні точки контролю), то ці точки збігаються з критичними точками контролю. Система НАССР забезпечує контроль на усіх етапах процесу виробництва, збереження та розподілу продукції, де можуть виникнути небезпечні ситуації. Кожен ризик має свого власника, який несе відповідальність за управління ризиком, а також має повноваження для

прийняття рішень. Це може бути власник або керівник процесу, керівник структурного підрозділу. Такий підхід допоможе виконавцям процесу краще зрозуміти, що є головним у їхній діяльності, на що вони повинні звертати увагу. Дії з управління ризиками повинні протоколюватися. На підприємстві необхідно розробити задокументовану методику «Управління ризиками» [413, с. 51].

Контроль та зниження ризиків передбачають процедури валідації, верифікації та документування. Тут затверджуються встановлені припустимі ризики та заходи керування. При цьому виконується повторне оцінювання ризиків, яке необхідне для того, щоб перевірити результативність ужитих заходів. На цьому етапі переглядаються критерії припустимого ризику, проводиться заміна експертів та вносяться зміни до заходів управління. У результаті цього досягають зниження рівня ризику [413, с. 51].

При дослідженні поставлено за мету оцінювання рівня ризику від виробництва неякісної продукції на п'яти підприємствах, використовуючи статистичні методи. На кожному з підприємств була визначена особа, яка відповідальна за управління ризиком виробництва неякісної продукції. Протягом року відповідальні особи збирали та класифікували інформацію щодо обсягів продукції, яка була виявлена на підприємствах у процесі діагностики як невідповідна (табл. 5.9).

Таблиця 5.9 – Результати збирання інформації на підприємствах (розраховано авторами за фінансовою звітністю підприємств)

Назва виробу	Кількість виробленої продукції, % від загальної кількості	Кількість невідпо-відної продукції, ум.од.	Імовірність	Лінійне відхилення	Квадрат відхилення	$(X - \bar{X})^2 f$
		X	f	$ x - \bar{x} $	$(x - \bar{x})^2$	
1	2	3	4	5	6	7
«Підприємство А»						
Виріб А	40	1,2	0,4	0,05	0,0025	0,001
Виріб Б	25	1,5	0,25	0,35	0,1225	0,030625
Виріб В	35	0,75	0,35	0,4	0,16	0,056
Разом	100	3,45	1	–	–	0,087625
Середнє значення		1,15	–	–	–	–

Продовження табл. 5.9

1	2	3	4	5	6	
«Підприємство Б»						
Виріб А	15	1,3	0,15	0,06	0,0036	0,00054
Виріб Б	50	0,82	0,5	0,42	0,1764	0,0882
Виріб В	35	1,6	0,35	0,36	0,1296	0,04536
Разом	100	3,72	1	–	–	0,1341
Середнє значення		1,24	–	–	–	–
«Підприємство В»						
Виріб А	45	1,9	0,45	0,78	0,6084	0,27378
Виріб Б	45	1,1	0,45	0,02	0,0004	0,00018
Виріб В	10	0,36	0,1	0,76	0,5776	0,05776
Разом	100	3,36	1	–	–	0,33172
Середнє значення		1,12	–	–	–	–
«Підприємство Г»						
Виріб А	60	1,4	0,6	0,04	0,0016	0,00096
Виріб Б	30	1,6	0,3	0,24	0,0576	0,01728
Виріб В	10	1,1	0,1	0,26	0,0676	0,00676
Разом	100	4,1	1	–	–	0,01148
Середнє значення		1,36	–	–	–	–
«Підприємство Д»						
Виріб А	15	0,81	0,15	0,36	0,1296	0,01944
Виріб Б	30	1,2	0,3	0,03	0,0009	0,00027
1	2	3	4	5	6	7
Виріб В	55	1,5	0,55	0,33	0,1089	0,059895
Разом	100	3,51	1	–	–	0,079605
Середнє значення		1,17	–	–	–	–

Для визначення ймовірності виникнення ризику застосовано статистичний (частотний) метод та визначено частоту виникнення небажаного результату (X – середня арифметична).

Для прийняття рішення необхідно виміряно коливання показників. Коливання окремих значень варіантів характеризують показники варіації – кількісні зміни ознаки у межах однорідної сукупності, що зумовлені під впливом різноманітних факторів. Ступінь варіації відображає дисперсія (показник середнього квадрата), яку обчислюють за формулою (5.3):

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n=4} (X_i - \bar{X})^2 \cdot f}{\sum f}, \quad (5.3)$$

де σ_x^2 – дисперсія;

\bar{X} – середня арифметична.

Середнє квадратичне відхилення є характеристикою конкретного ризику, що показує максимально можливе коливання певного параметра від його середнього очікуваного значення. Це дозволяє використовувати середнє квадратичне відхилення як показник ступеня ризику та є мірилом надійності середньої величини. Чим менше середнє квадратичне відхилення, тим повніше середня арифметична відображає усю сукупність, тим меншим є ризик. Показник середнього квадратичного відхилення розраховують за формулою (5.4):

$$\sigma_x = \sqrt{\sigma_x^2}, \quad (2.4)$$

Коефіцієнт варіації є певною мірою критерієм типовості середньої, він може змінюватися від 0 % до 100 %. Чим більшим є коефіцієнт, тим сильніше коливання, а, отже, ризик. В економічній статистиці встановлена така оцінка різних значень коефіцієнта варіації: до 10 % – слабе коливання, до 25 % – помірне коливання, понад 25 % – високе коливання. Коефіцієнт варіації обчислюється за формулою (5.5):

$$V = \frac{\sigma_x}{\bar{X}} \cdot 100\%, \quad (5.5)$$

Розрахунок дисперсії та коефіцієнта варіації за п'ятьма підприємствами показано у табл. 5.10. Отже, за результатами проведеного аналізу лише одне досліджуване «Підприємство Г» має слабе коливання (7,88 %). Це означає що для підприємства властивий мінімальний ризик. При цьому управління ризиком здійснюється через виконання існуючих процедур на підприємстві.

Таблиця 5.10 – Визначення ступеня ризику за дисперсією та коефіцієнтом варіації (розраховано авторами за фінансовою звітністю підприємств)

Підприємство	Дисперсія σ_x	Коефіцієнт варіації V, %
«Підприємство А»	0,296	25,74
«Підприємство Б»	0,3662	29,53
«Підприємство В»	0,5759	51,42
«Підприємство Г»	0,1071	7,88
«Підприємство Д»	0,28214	24,11

Помірне коливання, тобто середній (підвищений) ризик має «Підприємство Д» (24,11 %). Для зниження ступеня ризику підприємству потрібно провести поточний ремонт обладнання, поточний ремонт приміщення, перепідготовку кадрів та часткову заміну постачальників.

Трьом із п'яти підприємств, а саме: «Підприємство А», «Підприємство Б» та «Підприємство В» характерне високе коливання, тобто високий ризик 25,74 %, 29,53 % та 51,42 % відповідно. Тому потрібно негайно реагувати та призупиняти ведення робіт. Для зниження ризику запропоновано: замінити обладнання, постачальників, технології виробництва, провести капітальний ремонт приміщення та перепідготовку кадрів. Характерними є такі ризики:

- зниження обсягів реалізації основних видів продукції, що випускаються на підприємстві;
- зниження доходу від реалізації продукції як результату цінової конкуренції;
- зниження прибутку від реалізації продукції, пов'язане зі збільшенням витрат на виготовлення, маркетинг та просування продукції.

Для запобігання можливим негативним наслідкам підприємства розробляють та запускають декілька нових виробів, збільшують виробничі потужності за існуючими високоліквідними товарами, запроваджують стратегію управління економічними ризиками.

На підприємствах рекомендується вести і підтримувати в належному стані внутрішні документи з планово-попереджувальними діями, визначити компетенції та повноваження осіб, які відповідальні на кожній ділянці виробництва у відповідних нормативних документах.

Окрім того, потрібно розробити стратегію, яка б на максимальному рівні забезпечила досягнення цілей підприємства за існуючих умов та тенденцій розвитку маркетингового середовища.

Усі п'ять досліджуваних підприємств повинні усвідомити, що з кризового стану швидше виходить той, хто має прозору систему управління підприємством, ефективні інструменти аналітики, здатні швидко змінюватися та зберігати якість обслуговування покупців та замовників за будь-яких умов.

Отже, щоб запобігти негативним наслідкам у вигляді загроз економічній безпеці підприємств або ж мінімізувати цей вплив, необхідно заздалегідь попідклубатися про вибір заходів та методів, які забезпечать виявлення ризикової ситуації та ліквідувати її причини на самому початку. Найбільш дієвими методами керування ризиками та загрозами економічної безпеки є їхня мінімізація, страхування та диверсифікація.

Слід зазначити, що задля нейтралізації будь-яких загроз економічній безпеці суб'єкти господарювання повинні спрямовувати свої зусилля на створення та підтримку власної системи економічної безпеки, яка створить умови для ефективного функціонування підприємства, досягнення ним поставлених цілей за умов жорсткої конкуренції та значних господарських ризиків, шляхом своєчасного виявлення та нейтралізації різних ризиків та загроз.

Страхування в сучасних умовах є найперспективнішим методом управління ризиком, оскільки є важливим інститутом фінансового захисту підприємців, в тому числі й інвестиційної діяльності.

Це такий механізм, який дозволяє підприємствам розподілити відповідальність за ризик при здійсненні своєї діяльності. Особливо щодо питань інвестиційної діяльності підприємств. В Російській Федерації назріла нагальна

потреба постійної модернізації, технічного переозброєння, реконструкцій, капітального будівництва. Це пов'язано не лише із термінами виконання, коли для виробництва конкурентоспроможної продукції потрібне сучасне обладнання, але і з значним ступенем зносу існуючих основних засобів (рис. 5.3).

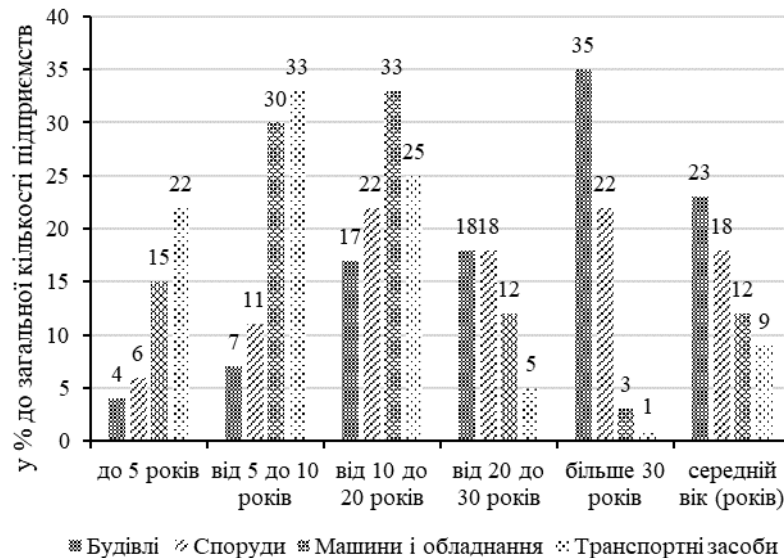


Рисунок 5.3 – Розподіл підприємств за віком основних засобів (складено авторами за [335])

Значна кількість будівель (35 %) має вік понад 30 років. У одній третині машин і обладнання термін служби від 10 до 20 років, ще майже стільки ж – від 5 до 10 років. Настільки ж є високою частка зношених транспортних засобів. Середній вік машин і устаткування в економіці Росії становить 12 років, що означає їх повний моральний знос.

У 2017 р. середній вік транспортних засобів, які перебувають в експлуатації, становить 9 років. Цей вік перевищено в організаціях, що належать до сфери металургійного хімічного виробництва, виробництва транспортних засобів та обладнання, коксу та нафтопродуктів, водопостачання і водовідведення, організації збору та утилізації відходів. Тому необхідно стимулювати інвестиційну активність підприємств. Одним з механізмів тут є страхування.

Спочатку потрібно конкретизувати термінологію інвестиційного ризику. У законодавстві немає визначення поняття «інвестиційний ризик». Аналіз літератури дозволяє виділити два базові підходи:

– згідно вартісної оцінки – це ризик недоотримання або неотримання очікуваних доходів (як мінімум) і часткової або повної втрати вкладених у інвестиційний проект коштів (як максимум);

– згідно сутності інвестиційного ризику як об'єкта управління – інвестиційний ризик відсутній як самостійне явище і є тільки похідною, що виявляється при взаємодії інших видів ризику при інвестиційній діяльності.

Вважаємо за достовірніше і повніше трактування, де інвестиційний ризик є самостійним явищем комплексного характеру, який містить багато різних підвидів ризиків, таких, як ризик відповідальності та майновий ризик, що безпосередньо пов'язані з інвестиційною діяльністю. Проте потрібно зазначити, що при реалізації інвестиційних проектів виникають не лише майнові ризики. Інвестиційний проект реалізується лише за використання трудових ресурсів. Тому ризики, які пов'язано з життям, здоров'ям і працездатністю теж мають бути. Однак у цьому випадку доцільним є розгляд не поняття «інвестиційний ризик», а «інвестиційна діяльність» та виокремлення в її складі окремих процесів, кожен із яких має власний набір ризиків.

При дослідженні чинників, що обмежують умови інвестиційної діяльності корпорацій, зокрема щодо інновацій, підприємцями виділено комплекс ризиків (рис. 5.4).

До кінця 2017 р. знизилася значимість інфляційних ризиків і ризиків невизначеності економічної ситуації у країні. Високий ступінь занепокоєності є серед вчених та практиків щодо нестачі власних фінансових коштів, особливо при інвестиційній діяльності, а також висока вартість кредитних ресурсів. У 2015 р. інвестиційні ризики були перешкодою до розвитку 60 % підприємств. У 2017 р. – 51 %. Найменше турбуються підприємці щодо недосконалості нормативно-правової бази у діяльності, а також щодо ризиків оподаткування інвестиційної діяльності. Але параметри цих ризиків – 29 % і 32 % відповідно є достатньо високими. Ця діаграма показує актуальність процесів управління ризиками, які є пов'язаними з інвестиційною діяльністю підприємства.

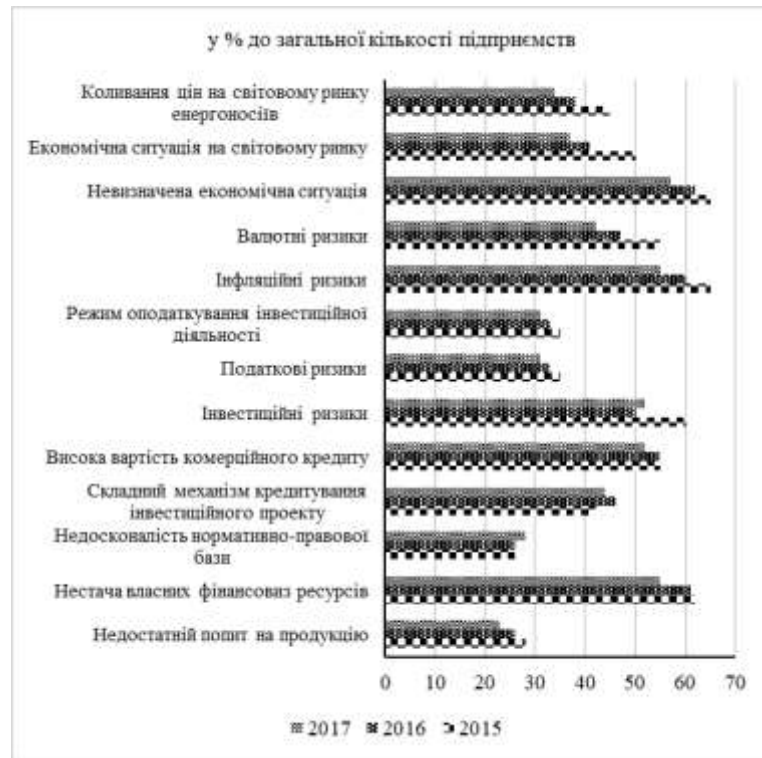


Рисунок 5.4 – Фактори, що обмежують інвестиційну діяльність російських підприємств (складено авторами за [335])

На рис. 5.5 наведено розподіл російських підприємств за програмними цілями інвестування.

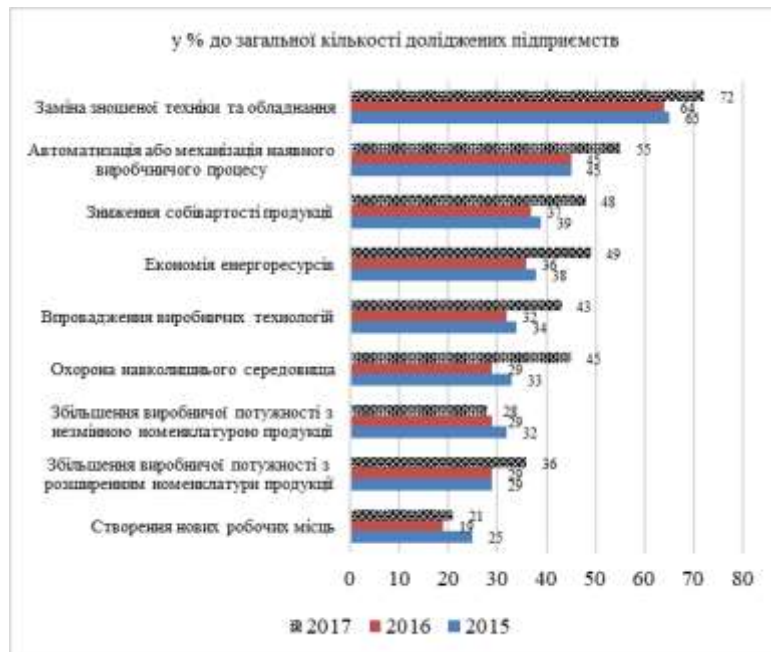


Рисунок 5.5 – Цілі інвестиційної діяльності російських підприємств (складено авторами за [335])

Основною метою інвестування в основний капітал протягом останніх років є заміна зношеної техніки та обладнання. У 2017 р. за мету інвестування обрало 65 % респондентів. Якщо врахувати високий ступінь зношеності основних засобів підприємств, яка показана раніше, то це явище характеризує сприятливі тенденції. Однак швидкість оновлення основних засобів, як і раніше, є повільною. Ще одну групу серед цілей інвестування підприємства займають інвестиції, які спрямовано на оптимізацію виробничих витрат. Так, 45 % підприємств у 2017 р. здійснювали автоматизацію або механізацію існуючого виробничого процесу, 39 % знижували собівартість продукції. Інвестиції на охорону навколишнього середовища у 2017 р. скерувало 33 % опитуваних.

Страховання як метод управління ризиками і як процес страхового захисту ґрунтується на відповідній правовій базі, яка містить загальне законодавство, спеціальне видове законодавство, підзаконні нормативні акти. Весь комплекс документів подано по ієрархії, кожний наступний рівень розкриває і деталізує норми попереднього. Основоположними для Росії є два законодавчі акти: Цивільний кодекс РФ (частина друга) від 26.01.1996 №14-ФЗ і Закон РФ від 27.11.1992 №4015-1 «Про організацію страхової справи в РФ» (з наступними змінами і доповненнями), далі – Закон про страхування.

У Законі про страхування перераховано види діяльності, за якими здійснюється страхування на території РФ. До цього переліку входять такі види, як страхування підприємницьких ризиків і страхування фінансових ризиків. Практика страхових відносин в РФ така, що окремі аспекти інвестиційного ризику страхуються через ці види страхування. Мінімальний розмір статутного капіталу страхових компаній при проведенні страхування підприємницьких і фінансових ризиків, на сьогоднішній день повинен бути не менше 120 млн рублів. Очевидно, що прийняття на себе ризиків інвестиційного проекту страховиком з мінімумом коштів практично неможливо.

Сьогодні Закон містить визначення об'єкта страхування підприємницьких і фінансових ризиків. Для страхування фінансових ризиків об'єктами страхування є

майнові інтереси страхувальника (застрахованої особи), які пов'язано з ризиком неотримання доходів, виникнення непередбачуваних витрат фізичних та юридичних осіб (страхування фінансових ризиків). У свою чергу, об'єктами страхування підприємницьких ризиків є майнові інтереси, які пов'язано з ризиком виникнення збитків від підприємницької діяльності через порушення своїх зобов'язань контрагентами підприємцями або зміни умов цієї діяльності із незалежних від підприємця причин, у тому числі з ризиком неотримання очікуваних доходів.

На основі цих визначень можна зробити висновок про те, що, згідно підвиду інвестиційні ризики страхують через один із цих видів страхування. Це залежить від страхової компанії, яка розробляє правила страхування. Або через комбіноване страхування, яке є методом управління комплексними видами ризику [295, с. 110].

Невід'ємною складовою реалізації страхового продукту є укладення договору згідно відповідних правил страхування, що розробляються страховими компаніями. В законодавстві не передбачено договору для страхування фінансового ризику, тому він страхується через договір страхування підприємницьких ризиків, що належить до системи договорів майнового страхування. Отже, інвестиційний ризик страхується за договором майнового страхування.

Російська політика імпортозаміщення в умовах дії західних санкцій і падіння світових цін на енергоносії активізує інвестиційну діяльність усередині країни. Однак сучасні умови функціонування російської економіки пов'язані з підвищеним рівнем низки внутрішніх та зовнішніх ризиків, системної та несистемної природи. Мінімізацію ризиків страхової природи забезпечують грамотно побудовані страхові відносини.

Потрібна ідентифікація інвестиційного ризику, виділення його спекулятивної складової.

З цих позицій, вважаємо за необхідне конкретизацію в законодавстві поняття «інвестиційний ризик» як ризик, який виникає при інвестиційній діяльності, полягає у ймовірності втрат активів і ресурсів, вкладених суб'єктом в інвестиційний проект, а також недоотримання очікуваних доходів.

Ще однією можливою дією щодо розвитку страхування інвестиційних ризиків буде введення в Закон про страхування поняття «страхування інвестиційних ризиків» як виду страхової послуги, на який може бути отримана ліцензія. Однак, для цього виду страхування необхідна конкретизація:

- виду договору – припускаємо, що це повинен бути договір майнового страхування, хоча при реалізації інвестиційного проекту може бути заподіяна шкода життю і здоров'ю людини, однак компенсація цієї шкоди повинна буде здійснюватися через ризик відповідальності;

- майнових інтересів, захист яких забезпечується за договором страхування інвестиційних ризиків – конкретизація цих інтересів відбуватиметься при формуванні поняття «інвестиційного ризику» на законодавчому рівні;

- максимально допустимого обсягу відповідальності страховика і процедури формування страхової суми. Очевидно, що страхова сума повинна складатися з дійсної вартості майна, безпосередньо задіяного в інвестиційному проекті, розрахункових величин потенційного доходу від реалізації інвестиційного проекту (вважаємо за необхідне нормативного опрацювання допустимих до розгляду методик розрахунку цього доходу), а також граничних сум відшкодування третім особам за можливий заподіяний збиток.

Необхідно відзначити, що правове забезпечення страхування підприємницьких (фінансових) ризиків можна визнати недостатнім, оскільки законодавство не дозволяє однозначно визначити категорії «підприємницький ризик» і «фінансовий ризик». Це не сприяє побудові системи страхового захисту за цими ризиками.

Реалізація страхового захисту з інвестиційним ризиком проводиться переважно безсистемно через один або інший вид страхування, що призводить до

втрати привабливості страхового захисту як методу управління ризиками інвестиційних проектів. Це, в свою чергу, змушує інвесторів переоцінювати існуючі ризики, що спричинює подорожчання проектів і зниження доцільності реалізації багатьох із них.

Дотримуючись підходу, згідно якого ризики інноваційної діяльності окреслюються через невизначеність, можливість понесення економічних втрат при формуванні, розвитку та здійсненні інноваційної діяльності та інвестицій в інновації.

Ризики, які виникають при організації робіт із здійснення інноваційних проектів, вимагають різних методів управління ними. Враховуючи, що реалізація інноваційних проектів пов'язана з високими обсягами інвестування фінансових ресурсів, то найекономічнішим та найдоцільнішим є покриття можливих збитків економічними методами, тобто організація страхового захисту.

Як відомо, страховий захист є ефективним за наявності таких чинників:

- при існуванні страхового інтересу у суб'єктів господарської діяльності, забезпеченого платоспроможним попитом;
- при наявності економічної самостійності суб'єктів господарювання;
- при формуванні необхідного рівня доданої вартості у виробництві, достатнього для покупки страхової послуги;
- якщо інші використані інструменти і методи зниження шкоди при впливові ризику є неефективними в управлінні ризиками;
- за умови надійності і фінансової стійкості страховиків;
- за умови зацікавленості регулятора в розвитку ринку страхового захисту.

Якщо розглядати інноваційні ризики як передачу відповідальності за них стороннім організаціям, то, оче-видно, що є можливість передачі інноваційних ризиків із низьким ступенем прогнозованості і високим ступенем ймовірного збитку в управління державі. Або доцільно розглянути можливість їхнього страхування на взаємній основі з наступним фінансуванням при настанні несприятливої події.

Слід мати на увазі, що з 100 % венчурних проектів до стадії випуску кінцевого продукту доживає лише 5 %. З цього слідує невідповідність цілей і принципів здійснення страхової діяльності, що полягає у оцінюванні ймовірності та розміру майбутнього збитку від настання ризику, цілям і принципам інноваційної діяльності, саме здійснення якої пов'язано з слабким прогнозуванням ризиків. Однак при здійсненні інноваційної діяльності виникають і стандартні, які прогнозуються, ризики, що підпадають під страховий захист. Тому необхідно структурувати з теоретичних позицій інноваційну діяльність і виокремити різні групи ризиків. При реалізації інноваційного проекту, виходячи з групи ризиків, є доцільним управління страховими ризиками через передачу відповідальності за них страховикам, а при управлінні групою нестрахових ризиків – з використанням їхнього фінансування зі сторони держави або на взаємній основі. У таблиці 5.11 подано ризики, які відповідають видам інноваційної діяльності згідно із законодавства РФ.

Є особливо значущим те, що ризики підприємств реального сектора економіки і ризики інноваційних проектів характеризуються різноманітністю.

Таблиця 5.11 – Характеристика ризиків в інноваційній діяльності та управління ними (складено авторами)

Вид діяльності	Ризики	Фактори ризику	Індикатор прояву	Дія з управління ризиками
1	2	3	4	5
Технічне переоснащення, підготовка виробництва до випуску нової/удосконаленої продукції	Ризик недостатності якісного рівня майнової бази для освоєння нової продукції	Уповільнення зростання і вдосконалення технологічного елемента економіки	Зношування обладнання, залежність від закупівель технологічної бази за кордоном	Перебудова економічної структури, що стимулює підтримку зі сторони регулятора
Випуск нової / модернізованої продукції, застосування нового / модернізація старого процесу	Ризик відсутності ефективності проекту	Низька якість дослідження ринку і попиту, відсутність висококваліфікованих співробітників	Збитки / брак прибутку через зниження результативності проекту і процесів	Відшкодування збитків, які виникли через зупинку виробництва

Продовження табл. 5.11

1	2	3	4	5
Виконання НДР зі створення нової / удосконалення продукції / процесу для практичного використання	Ризик копіювання, наслідування (імітації) інновації. Ризик відсутності платоспроможного попиту. Ризик відсутності практичного значення результатів НДР	Відсутність вільної ніші, висококваліфікованих співробітників. Зниження результативності через неякісні дослідження. Зниження попиту, неякісні дослідження	Відсутність результатів НДР. Низька якість і ефективність результатів інноваційного проекту. Низька якість і ефективність результатів інноваційного проекту	Впровадження стандартів (нормативних критеріїв) НДР. Маркетинг, стимулююча підтримка регулятора. Стандарти НДР, Стандарти НДР, структурна перебудова економіки, підтримка населення
Організація інноваційної інфраструктури	Ризик не ефективної інфраструктури	Відсутність підтримки від регулятора	Відсутність інфраструктурних інноваційних інститутів	Стимулююча підтримка регулятора
Випробування нової / модернізація продукції / процесу	Ризик збитків через поразку у випробуваннях	Некваліфіковані кадри, помилки у розрахунках, зриви при підготовці до випробувань	Відсутність намічених результатів досліджень	Дублювання розрахунків незалежними командами. Страхове покриття ризиків
Просування на ринок нової продукції	Ризик зниження попиту на продукцію	Макроекономічна криза в країні, наявність системних фінансових ризиків	Конкуренція від зарубіжних постачальників, неплатоспроможність	Заміна недорогими комплектуючими, зниження собівартості продукції
Фінансування інноваційної діяльності	Ризик нефінансування	Відсутність підтримки від регулятора, зацікавленості спонсорів у проектах	Брак фінансування для інноваційних проектів	Стимулююча підтримка від регулятора
Організація інноваційної інфраструктури	Ризик неефективної інфраструктури	Відсутність підтримки від регулятора	Відсутність інфраструктурних інноваційних інститутів	Стимулююча підтримка від регулятора

Продовження табл. 5.11

1	2	3	4	5
Підготовка, перепідготовка висококваліфікованих кадрів для інноваційної діяльності	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів з якісною освітою	Відсутність якісної освітньої складової	Брак співробітників необхідної кваліфікації	Розвиток освіти за підтримки держави
Придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності	Ризик втрати власності	Слабкий захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	Високий рівень конкуренції, недосконале правове забезпечення	Страховання титулу власності

Ризики інноваційних проектів є в економіці у двох групах: ризики, які покращують, удосконалюють інновації (здійснюються на рівні підприємств за видами економічної діяльності промисловості), а також ризики радикальних (кардинальних), значних інновацій, які характерні для спеціалізованих інститутів у сфері інноваційних технологій. Ризики суб'єктів господарювання промислового сектора є різноманітними. Це показано у використанні механізмів страхового захисту. Наприклад, ризики, які виникають через використання людського капіталу, а також екологічні та ризики виробництва можна передати страховикам. У той же час, ризики підприємницької діяльності не завжди можна знизити через страхове покриття і вони, найчастіше, не мають страхового захисту, а потрібно використовувати механізми самострахування або метод «поглинання ризику».

Всю сукупність ризиків, які є при реалізації інноваційних проектів, об'єднують і концентрують у інтегральному ризику, який визначає ймовірність реалізації або вірогідність не реалізації інноваційного проекту. Інтегральний ризик інноваційної діяльності через проект найчастіше має спекулятивну форму.

Рівень економічної ефективності здійснення інновації пропорційний рівню інтегрального ризику: при високому ризику збільшується потенціал результатів інновації [136, с. 494]. При цьому інтегральний ризик корпорації, що здійснює інноваційну діяльність, або індивідуального інноваційного проекту, є багатограним і містить комплекс із структурних складових інших ризиків.

Інтегральний інноваційний ризик розподіляють на ризик поліпшуючих і радикальних інновацій. Відрізняються вони рівнями прийнятності та критичності. Ризик радикальних інновацій у своїй структурі має катастрофічні ризики. Інтегральний (комплексний) ризик поліпшуючих інновацій має у своїй структурі прийнятний, критичний і непрямий ризики, а інтегральний (комплексний) ризик радикальних інновацій – прийнятний, критичний, катастрофічний, а також непрямі ризики. Все це необхідно враховувати при страхуванні ризиків інноваційних проектів. Тому доцільно застосовувати такі механізми, як:

- управління прийнятним ризиком через самострахування, а також застосування превентивних заходів усередині корпорації і у групах (якщо застосовується взаємне і кептивне страхування);

- управління критичним прямим ризиком у програмах страхування з додатковою умовою страхування від усіх ризиків, окрім катастрофічних;

- управління критичним прямим ризиком у програмі додаткового страхування, співстрахування і перестрахування з додатковим банківським або фондовим фінансуванням, із державними гарантіями або з державною участю через обов'язкове страхування (додатковий поліс по підписці з умовами «від обумовлених катастрофічних ризиків», з державною участю згідно державно-приватного партнерства);

- управління великим непрямим збитком (втрата надприбутків) через страхове покриття ризику втрати прибутку при перервах у процесі виробництва і збуту при перебудові конвеєра від дрібних до великих серій і переході до продажу нових товарів;

- управління ризиками збитків від реалізації залишкового ризику через програми компенсації збитків стабілізаційними кредитами, бюджетними субсидіями і гарантіями.

Сукупність ризиків інноваційних проектів можливо подрібнити на групи ризиків щодо рівня і масштабів.

Перший рівень містить допустимі (прийнятні) ризики (це ризики виробництва, ризики використання людського капіталу, інвестиційні ризики тощо).

Другий рівень містить ризики, що виходять за межі допустимого (прийняттого). До них належать фінансові ризики, ризик втраченої вигоди, зупинки процесу виробництва. Тут є інкрементальні інновації (покращують діяльність суб'єктів господарювання): технічне переозброєння, реконструкція.

Третій рівень містить ризики інноваційної (венчурної) діяльності, які є радикальними (кардинальними) інноваціями, реалізація яких пов'язана з високим ризиком. У структуру ризиків останньої групи є фінансові ризики, в тому числі ризик втраченої вигоди, інвестиційний, неотримання прибутку, ризики персоналу тощо.

Чим вищим є ступінь ризику (масштаби наслідків), і складніше оцінювати ймовірності виникнення, тим вагомішим має бути участь держави в управлінні цим ризиком (табл. 5.12).

Таблиця 5.12 – Участь держави у фінансуванні збитків від ризиків інноваційної діяльності (складено авторами)

Розмір інноваційної діяльності	Імовірність настання ризику	Участь держави
Низький	Низка	Самострахування, використання запобіжних заходів щодо управління ризиком
Середній	Середня	Покриття страхових ризиків страховими компаніями. Участь держави у покритті збитків від нестрахових ризиків
Високий	Висока	Участь держави у покритті збитків від нестрахових ризиків

При здійсненні у виробничій діяльності цільових перевірок доцільно використовувати всі існуючі методи управління ризиками згідно розміру збитків, у тому числі попередження втрат і контроль за результатами реалізації ризику, уникнення (виключення ризику), поглинання (прийняття ризику) або здійснення страхового захисту (передача ризику на страхування). При страховому покритті у

цій групі використовують механізм самострахування або передачу ризику страховим організаціям.

При організації інноваційно-виробничого процесу виникають різні види ризиків (табл. 5.13). Великі підприємства здійснюють страхове покриття ресурсами афільованих кептивних страхових організацій.

Таблиця 5.13 – Ризики, диференційовані за видами інноваційної діяльності
(складено авторами)

Інноваційно-виробничий процес	Вид діяльності	Види ризиків
Виробнича діяльність підприємства	Виробничий процес, розширення виробництва, ремонт	Виробничі, екологічні, ризики, які пов'язано з людським капіталом, фінансові ризики (інвестиційний, ризик втраченої вигоди тощо)
Інкрементальні інновації	Технічне переозброєння, реінжиніринг, реконструкція	Фінансові ризики, ризик втраченої вигоди через зупинку виробничого процесу
Радикальні інновації з запланованим кінцевим результатом	Венчурні проекти, які реалізуються спеціалізованими інноваційними (венчурними) або виробничими підприємствами	Фінансові ризики (ризик некупності, ризик нестачі / браку фінансування, ризик нерезультативності інноваційного проекту)
Радикальні інновації, у яких не визначений результат через кінцевий продукт	Наукові дослідження	Екологічні ризики, ризики людського капіталу, фінансові ризики тощо

Здійснюючи управління ризиками радикальних інновацій, а також наукових досліджень і розробок, як правило, складно передавати відповідальність за ризики до страхових компаній через значні масштаби потенційних збитків, труднощі в розрахунках ступеню ймовірності виникнення події. При цього у страхових компаніях відсутній страховий інтерес. Доцільніше використовувати взаємне страхування, страхування за участю держави або повне фінансування щодо держави (рис. 5.6).

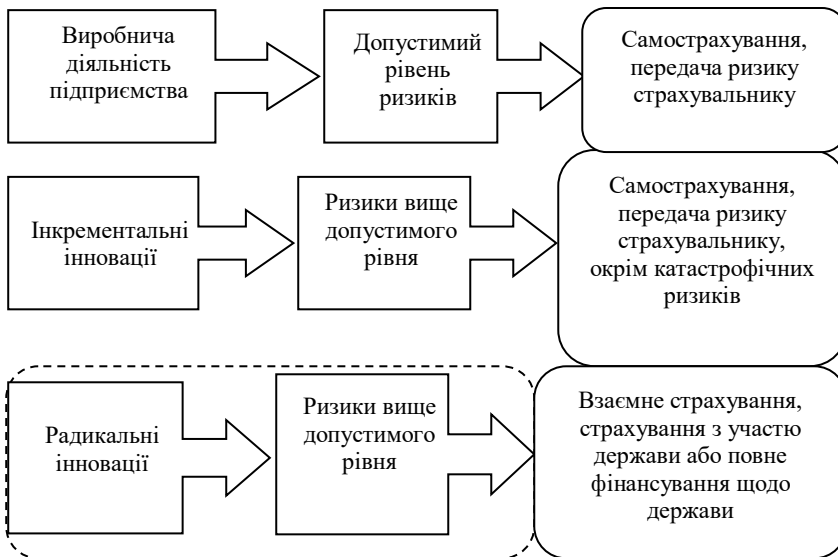


Рисунок 5.6 – Можливості застосування механізмів страхового захисту для управління ризиками інноваційних проектів (складено авторами)

Загалом, слід враховувати, що при реалізації інноваційних проектів, які є особливими, індивідуальними, зазвичай, страховий захист через страхові компанії є мало доступним і рекомендовано використовувати взаємне страхування через створення взаємного страхування на кластерній основі.

Інноваційні ризики, які пов'язано з впровадженням нової техніки і технологій, мають єдиний комплекс із ризиками підприємницької діяльності, страхування яких і без додаткових компонент має низку особливостей. Через це виникають проблеми. Одночасно щодо фінансування витрат на здійснення проекту, то інноваційні ризики є елементом фінансових ризиків, страхування яких також є особливим.

У літературі фінансові та підприємницькі ризики є комплексними утвореннями, які характерні для будь-якої діяльності: виробничої, торгової, інноваційної тощо. Н. В. Миропольська визначає «підприємницький ризик», як такий, що містить інноваційний, а також майнові і фінансові ризики [295, с. 112]. Відповідно до цього можна зробити висновок про те, що страховий захист таких ризиків є комбінованим видом страхування.

У практиці страхування, страхова компанія згідно власних правил страхування, обмежує обсяг відповідальності страховика з урахуванням власного досвіду роботи у цій сфері, фінансових можливостей із покриття збитків від обумовлених у страховому договорі страхових подій, особливостей діяльності. Це, загалом, призводить до практичної «індивідуалізації» страхового договору.

При здійсненні інноваційної діяльності, суб'єкти підприємництва характеризуються підвищеним, на відміну від звичайних умов, рівнем ризику. І тут визначальним є своєчасна ідентифікація ризику з наступною її мінімізацією через методи управління. Ігнорувати ризик є небезпечно. Застосування ефективних і доступних методів управління ризиками при інноваційній діяльності мінімізує можливість їхньої реалізації, підвищить інформаційну прозорість суб'єктів господарювання для інвесторів, забезпечить сприятливе бізнес-середовище Росії.

Управління підприємницькими ризиками на підприємствах є регулюванням економічних, фінансових та інших відносин, які виникають в умовах невизначеності.

На нашу думку, залучення до співпраці зовнішніх страхових компаній дозволить фінансувати збитки, які виникають при настанні підприємницьких ризиків інноваційних програм. Наявність можливості отримати страхове відшкодування при настанні страхового випадку дозволяє повністю або частково компенсувати понесені збитки. З цих позицій, розширення обсягів страхування майнових та інших ризиків суб'єктів господарювання при розвинутому страховому ринку дозволить покривати збитки, які пов'язані зі страховими ризиками. Це буде сприяти концентрації фінансових ресурсів щодо фінансування інновацій та покриття потенційних збитків від настання інноваційних ризиків, які є нестраховими

Порівняльний аналіз інноваційного та страхового потенціалів російських регіонів показав залежність між рівнем розвитку страхового ринку регіону та його інноваційним потенціалом (табл. 5.14).

Страховий потенціал регіону обраховується через визначені ранги за обсягами отриманих страхових премій (за суб'єктами Російської Федерації). Більше абсолютне значення відповідає вищому рангу. Якщо показники інвестиційного та страхового рангів є подібними за значенням, то робиться висновок про відповідність розвитку страхування в регіоні його потенційним можливостям.

Таблиця 5.14 – Інвестиційний і страховий ранги суб'єктів Російської Федерації [326; 335]

Показник	Рік			
	2008	2010	2013	2014
Інвестиційний (інноваційний) ранг (рейтинг)				
Москва	1 (0,538)	1 (0,540)	1 (0,585)	1 (0,585)
Республіка Татарстан	2 (0,520)	2 (0,542)	2 (0,560)	2 (0,560)
Санкт-Петербург	3 (0,531)	3 (0,536)	3 (0,538)	3 (0,538)
Нижегородська область	4 (0,460)	4 (0,500)	4 (0,500)	4 (0,500)
Калужська область	5 (0,431)	5 (0,437)	5 (0,493)	5 (0,493)
Страховий ранг регіону за обсягами премій:				
Москва	1	1	1	1
Республіка Татарстан	3	3	3	3
Санкт-Петербург	2	2	2	2
Нижегородська область	4	4	4	4
Калужська область	5	5	5	5

Якщо страховий ранг є нижчим значення інноваційного рейтингу, то це означає, що в цьому суб'єкті можливості страхування використано недостатньо. Як показано у табл. 5.14, у Республіки Татарстан страховий ранг нижче інноваційного потенціалу, отже, необхідно більш повне використання страхування для розвитку інноваційного потенціалу регіону [633, с. 1101].

Спираючись на світовий досвід, можна стверджувати, що, незважаючи на високу ризикованість, страхування інноваційних ризиків слід здійснювати і через страхові компанії. Зокрема, міжнародна страхова група AIG страхує інформаційні ризики [326]. Страхування об'єктів інтелектуальної власності в Європі та США поділяється на два типи страхових покриттів: страхування судових витрат і страхування захисту вартості патенту.

Проте сьогодні у російських страхових компаній інший фінансовий стан, який має недостатній рівень капіталізації страховиків, їхня кількість стрімко скорочується. Одночасно необхідно відзначити і відсутність регулярної практики страхування подібних ризиків в Росії, низький платоспроможний попит. Все це заважає страховикам розвивати страхування ризиків інноваційної діяльності. Стимулюючим фактором може стати включення страхових премій, сплачених зі страхування фінансових і підприємницьких ризиків, до витрат підприємства при визначенні бази оподаткування з податку на прибуток [295, с. 114]. Це буде сприяти реалізації функції попередження страхового випадку через фінансування превентивних заходів.

5.4 Маркетингові стратегії розвитку бізнесу

Сьогодні компанії, які прагнуть залишатися лідерами на ринку протягом тривалого часу, вирішують одночасно завдання забезпечення випереджаючого зростання та підтримки довгострокової стабільності, оперативно враховуючи зміни в ринковому середовищі. В сучасних умовах жорсткої конкуренції та зростання споживчих очікувань маркетинг є ефективним інструментом виживання для будь-якого підприємства. Стратегічний маркетинг в ринковій економіці є неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації ресурсів. Все це зумовлює актуальність використання сучасного інструментарію формування маркетингового плану, яке максимально враховує інформацію як внутрішнього, так і зовнішнього походження, тобто ґрунтується на реалізації схеми сучасної системи планування, адаптованої до особливостей господарської діяльності підприємства і його підрозділів.

Стратегічне планування функціональної сфери маркетингу прийнято називати стратегічним маркетинговим плануванням. Воно обмежується тими завданнями стратегічного планування корпорації, в яких важлива роль відводиться маркетингу: стратегічні рішення щодо ринків або можливостей збуту.

Воно відповідає «зовнішнім» запитам стратегічного планування. Основна мета стратегічного планування маркетингу – зменшити підприємницький ризик при розробці та здійсненні маркетингових взаємодій корпорацій.

За даними щорічного оцінювання ділового клімату в Україні [553], підприємства задля розвитку вкладають ресурси в інновації та маркетинг. 49 % опитаних представників малого та середнього підприємництва мають відділ маркетингу або фахівців, відповідальних за маркетинг, у тому числі:

- 37 % мають співробітника, який займається як питаннями маркетингу, так і іншими питаннями;
- 9 % мають маркетолога, тобто окрему людину, що займається виключно питаннями маркетингу;
- 3 % підприємств мають окремий відділ маркетингу (рис. 5.7).

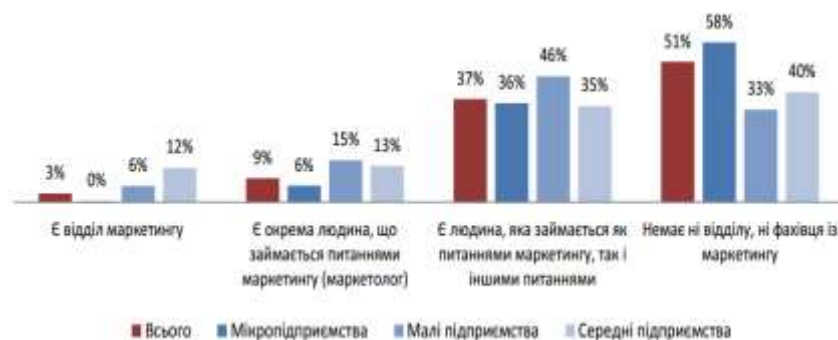


Рисунок 5.7 – Діяльність підприємств у сфері маркетингу (за розміром), % опитаних [553]

57 % представників малого та середнього підприємництва мають стратегію розвитку бізнесу або бізнес-план, як правило з терміном від 6 місяців до одного року. У 25 % планування здійснене на термін від одного до трьох років, а у 12 % – від трьох до п'яти років. Підприємства, які є юридичними особами, частіше розробляють бізнес-плани або стратегії порівняно із фізичними особами-підприємцями [553].

Проведення заходів стратегічного і тактичного планування дозволяє підприємствам знизити рівень ризику, як в довгостроковому, так і в короткостроковому періоді.

Процес стратегічного маркетингового планування має такі етапи:

1. Визначення поточної ситуації (місії і змісту бізнесу). Відправним моментом стратегічного планування є поточні цілі і результати, а також нинішня діяльність при існуючій організаційній структурі.

2. Аналіз внутрішнього середовища компанії. Визначаються сильні і слабкі сторони корпорація або продукту, в фінансах, техніці і технологіях виробництва, можливостях НДДКР тощо.

3. Аналіз зовнішнього середовища. Він спрямований на такі характеристики як ринок, конкуренція, макрооточення, і вказує, які у компанії є можливості і які ризики їй загрожують.

4. SWOT-аналіз і виявлення стратегічних розривів. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дає уявлення про те, що є досяжним. Аналіз невідповідностей (стратегічного розриву) вказує на те, що загрожує компанії, якщо стиль і методи управління залишаться без змін.

5. Постановка цілей. Які з цілей, виходячи з результатів описаних вище видів аналізу, є реальними.

6. Розробка альтернативних стратегій. Розробляються стратегії, спрямовані на реалізацію цілей.

7. Вибір стратегії.

8. Розробка маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія визначає, яким чином стратегії корпорації будуть реалізовані.

9. Розробка річного операційного плану маркетингу.

10. Виконання плану і контроль.

Процес стратегічного планування починається з планування маркетингової діяльності, спрямованої на реалізацію поставлених стратегічних цілей і певних

стратегічних завдань. Для реалізації цілей маркетингу формується маркетингова стратегія, яка тісно пов'язана із загальною стратегією.

За оцінками Європейської асоціації маркетингу, в Україні приблизно 40 % населення так чи інакше пов'язані з маркетинговою діяльністю. Щоправда, здебільшого ця діяльність проводиться за відсутності фахових знань, а інколи навіть без усвідомлення її значення та змісту. Цих висновків Асоціація дійшла, вивчивши діяльність приватних підприємців на ринках, мерчандайзерів, збутового персоналу. Необхідність застосування маркетингу та його методів дослідження є важливим та необхідним. Так, наприклад, несвоєчасність виявлення потреб споживачів в Україні, на думку фахівців, є основною причиною зайвих витрат та надмірних маркетингових зусиль у продажу непотрібних товарів. Як наслідок, витрачаються більші кошти на рекламу та організацію збуту [328].

Сучасний стратегічний маркетинг є маркетингом відношень, в якому втілені філософські принципи, які визначають відношення фірми до себе, клієнтів, своїх працівників, вкладників капіталу, постачальників, конкурентів, відношення з громадськістю, соціально оточуючим середовищем. Стратегічне планування встановлює довгострокові цілі та містить розробку планів поточної діяльності і вироблення шляхів та методів їхньої реалізації. З точки зору Н. Куденко, маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [241, с. 17].

В сучасних умовах розвитку стратегічний маркетинг виступає як базова методологія стратегічного менеджменту. Відбуваються зміни щодо управлінських рішень між стратегічними та оперативними з 20/80 на 70/30. Крім того, в обсязі всіх управлінських рішень стратегічного менеджменту на маркетингові рішення припадає до 80 %. Це свідчить про вирішальну роль стратегічного маркетингу в управлінні розвитком корпорації.

Сьогодні конкуренція все більше стає не боротьбою ресурсів, а боротьбою сучасних форм маркетингових стратегій. Інвестиції підприємствами все частіше

направляються на створення ключових компетенцій і забезпечення своїх динамічних здібностей. Значну роль при розробці сучасної маркетингової стратегії відіграють інноваційний потенціал, здатність породжувати ефективніші стратегії і постійно розвивати підприємство, оновлюючи його структуру і ключові бізнес-процеси у відповідь на виклики зовнішнього середовища. Прагнення до перемоги в конкурентній боротьбі висуває нові вимоги до реалізації маркетингової стратегії: управлінська ланка має ставити не тільки особисті, а й суспільно-значимі цілі; прагнути до згоди між бізнесом, суспільством і владою; формувати бачення майбутнього і робити його надбанням всіх співробітників; стимулювати пошук і знаходити нові нетривіальні рішення в усіх без винятку сферах діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії, як правило, поділений на два етапи [16; 241; 536]:

1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення через їхнє досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Тобто, стратегія підприємства є ієрархією взаємозалежних стратегій: маркетинговою, фінансовою стратегіями, стратегією управління персоналом. Так, маркетингова стратегія має такі компоненти:

- ринкова стратегія;
- стратегія поєднання видів діяльності;
- конкурентна стратегія;
- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія просування;
- збутова стратегія;
- стратегія роботи з постачальниками і стейкхолдерами.

Таке бачення дозволяє поєднати в систему основні напрями діяльності з розвитку підприємства.

Слід зазначити, що через відсутність робіт на сучасних підприємствах з визначення відповідності розробленого плану маркетингу цільовим установкам, які підприємство спочатку поставило перед собою, маркетинговий план часто буває відірваний від його стратегічних цілей, місії. Некоректність цільової орієнтації підприємства, дефекти та неточності змісту маркетингового комплексу і маркетингової стратегії, невдала організація роботи зі складання маркетингового плану є основними причинами невдач у маркетинговому плануванні.

Як нами вже було зазначено, маркетингове планування можливе лише в нерозривному зв'язку із загальною схемою планування діяльності підприємства. Маркетинговий план є пріоритетним, на ньому базується подальше планування інших бізнес-завдань (план оплати праці, план закупівлі матеріалів, план енергоресурсів, план постійних витрат).

Відповідно до Гарвардської моделі стратегічного аналізу процес стратегічного планування є певною точкою перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, які містяться в ключових факторів успіху, сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених в відмінних здібностях до розвитку [76]. Цілком зрозуміло, що можливості зовнішнього ділового середовища є затребуваними через реалізацію сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. У свою чергу, необхідно виявити загрози зовнішнього навколишнього ділового середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу звести до мінімуму. Аналіз Гарвардської моделі стратегічного аналізу щодо підвищення ефективності стратегічного маркетингу встановив, що процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії є ефективною (рис. 5.8). Відмінними рисами цієї моделі є:

- 1) виділення початкового етапу «вивчення загальних параметрів ринку», що визначає особливості оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;



Рисунок 5.8 – Процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії (розроблено авторами)

2) визначення факторів, що підлягають аналізу при вивченні маркетингового середовища підприємства, в структурованому вигляді і вдосконалення підходу до аналізу зовнішнього середовища (використання оцінювання впливу мікрооточення на підприємстві як проекції на макрооточення);

3) доповнення новим блоком «здійснення маркетингової стратегії», який дозволяє контролювати і своєчасно коригувати виконання стратегічних рішень щодо змінних умов маркетингового середовища.

При вивченні практики стратегічного маркетингу і менеджменту встановлено доцільність використання системи якісно-кількісних показників, а також здійснення формалізації маркетингової стратегії підприємства згідно принципів збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана [180]. Вибір цієї концепції управління реалізацією стратегії обґрунтовано

тим, що вона є найбільш розповсюдженою в світовій практиці. Ця концепція розглядає організацію з чотирьох аспектів: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал.

При цьому слід враховувати, що одночасно досягти покращення всіх показників дуже складно, тому в межах кожної стратегічної цілі в чотирьох аспектах діяльності підприємства пропонуємо вирішити по одному-два завдання:

–щодо персоналу – підвищення мотивації;

–щодо внутрішніх бізнес-процесів – збільшення каналів поширення, підвищення ефективності обслуговування конкурентоспроможності і нових якостей продукції;

–щодо клієнтів – збільшення привабливості продукції для споживачів;

–щодо фінансів – зростання рентабельності продажів.

Найважливішим завданням політики утримання та залучення нових клієнтів є підвищення конкурентоспроможності продукції загалом. З жорсткістю умов конкуренції чутливішим є ставлення споживачів до пропонованого рівня сервісу, якості обслуговування та кваліфікації персоналу. Відповідно, необхідно поліпшити процеси обслуговування і забезпечити розвиток підприємства, що відповідає постійно зростаючим вимогам ринку.

Ланцюжок поліпшень, починаючи від кадрової політики та покращення бізнес-процесів, призведе до забезпечення якісного обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на імідж та привабливість продукції.

Слід зазначити, що процес реалізації стратегії здійснює персонал, відповідно робота працівників підприємства є основою реалізації будь-якої програми. Реалізація заходів з управління якістю продукції супроводжується коригуванням кадрової політики та переорієнтацією її на безперервність інноваційної діяльності. Тому першою ціллю є персонал.

Стратегічною ціллю щодо персоналу є фокусування персоналу на потребах клієнтів. Для цього необхідно:

–організувати внутрішній аудит і контроль роботи персоналу;

- підвищити мотивацію персоналу;
- забезпечити підвищення кваліфікації і зростання компетенції;
- удосконалювати та зміцнювати корпоративну культуру.

Грамотна кадрова політика дозволяє досягти кращого задоволення потреб клієнтів. Тому розвиток кадрового потенціалу є основою свого довготривалого та динамічного розвитку підприємства. Кадрова політика містить: створення умов для ефективної роботи; навчання персоналу; систему мотивації; вдосконалення та зміцнення корпоративної культури; формування колективу з високопрофесійних фахівців.

Цей напрямок досягнення мети щодо персоналу формує взаємозалежність між системою мотивації та ініціативами в розробці інноваційних ідей, якістю обслуговування. До показників, що оцінюють виконання зазначеного, відносять інноваційність (пропозиція нових ідей, рекомендацій щодо поліпшення діяльності підприємства), досконалість (відвідування тренінгів, курсів, готовність вивчення нових методів і прийомів обслуговування та ведення роботи, успішність при проходженні обов'язкового навчання), робота в команді (готовність допомагати своїм колегам, наставництво тощо), клієнтоорієнтованість (якість обслуговування). Усвідомлення необхідності та підтримка персоналу покращить внутрішні бізнес-процеси.

Стратегічною ціллю щодо бізнес-процесів є конкурентоспроможність продукції. Для досягнення її необхідно:

- розробити ефективні маркетингові програми;
- розвивати клієнтську мережу і збільшити канали поширення продукції;
- оптимізувати витрати;
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити ефективність обслуговування;
- впроваджувати інноваційні розробки, використання новітніх технологій.

З метою вирішення завдань за обраними напрямками і освоюють нові способи взаємодії із клієнтами. У розвинених країнах у діяльність банківських

установ упроваджується менеджмент відносин з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), що передбачає фокусування на конкретному клієнті, прагненні задовольнити максимальну кількість його потреб. Необхідно реалізовувати маркетинг партнерських відносин – сучасний підхід у роботі з клієнтами, який охоплює встановлення і розвиток з основними клієнтами довготермінових партнерських відносин, що базуються на взаємних інтересах у веденні бізнесу.

Стратегічною ціллю щодо клієнтів є збільшення і збереження клієнтів, що володіють високою і потенційно високою цінністю. Досягнення цього взаємопов'язане з цілями другого і першого рівня і є наслідком вирішених завдань. Задоволенням клієнтів є посилення лояльності клієнтів до підприємства та його продукції. Проблема підвищення лояльності обумовлена появою нових каналів розповсюдження і просування, посиленням перехресних продажів. Фактором формування лояльності клієнта слугує позитивний досвід. Основою для формування цього є асортимент продукції, ціна, відмінні характеристики (цінність), сприйняття бренду, рекламна присутність. Ці показники визначають стабільність та лояльність клієнтів, дозволяють досягти конкурентоспроможності та сформувати імідж товарів. Позитивне ставлення клієнтів є основою стабільних доходів.

Стратегічною метою щодо фінансів є збільшення вартості бізнесу. Вона виконується при досягненні цілей першого, другого і третього рівнів карти напрямів поліпшень згідно збалансованої системи показників підприємства.

Стратегічне планування маркетингу є основою, на якій базується вся система управління, виступає ключовою складовою ринкового успіху корпорацій. При вивченні та доповненні Гарвардської моделі стратегічного аналізу розроблено процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, яка включає стратегічний аналіз, розробку та здійснення маркетингової стратегії. Формалізацію маркетингової стратегії найкраще здійснювати через принципи збалансованої системи показників з використанням системи якісно-кількісних

показників за чотирма аспектами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. При розгляді варіантів поліпшень основних бізнес-процесів вибирають ті, які реалізують з урахуванням готовності персоналу до змін, фінансових, кадрових, технічних можливостей корпорацій.

Встановлено, що на більшості малих підприємств зменшується майно, в тому числі скорочуються оборотні кошти. При цьому ефективність використання основних засобів зростає. Політика управління персоналом є характерною для кризового періоду: відбувається поступове його скорочення через зниження загальних результатів діяльності, що дозволяє підвищувати продуктивність праці. Інноваційні підходи в управлінні використовуються недостатньо або не використовуються загалом. Соціальній місії не приділяється достатня увага.

Основні бізнес-процеси включають постачання, регулювання запасів, продажі тощо. Серед основних бізнес-процесів вагоме значення відводиться регулюванню запасів, оскільки вони є найбільшими сукупними інвестиціями в активи для виробничих, оптових та роздрібних підприємств. Основними факторами, які спонукають звертати увагу на вдосконаленні бізнес-процесів є такі:

- вимоги, що пред'являються споживачами (клієнтами) і державою;
- необхідність знижувати витрати на виконання бізнес-процесу;
- наявність жорсткої конкуренції від великих підприємств;
- упровадження програм управління якістю;
- внутрішньоорганізаційні протиріччя.

Необхідність удосконалення бізнес-процесів існує для всіх підприємств, що знаходяться в конкурентному середовищі, і це зумовлює безперервність цього процесу. Вибір процесів, що підлягають вдосконаленню, в першу чергу, є індивідуальним для кожного підприємства. Для того, щоб виділити пріоритетні проблеми, тобто найслабші ланки бізнес-процесів, важливо провести опитування не тільки вищого керівництва, але і керівників відділів і служб підприємства [91, с. 74–77].

Удосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів слід здійснювати за такими основними напрямками, які подано на рис. 5.9.

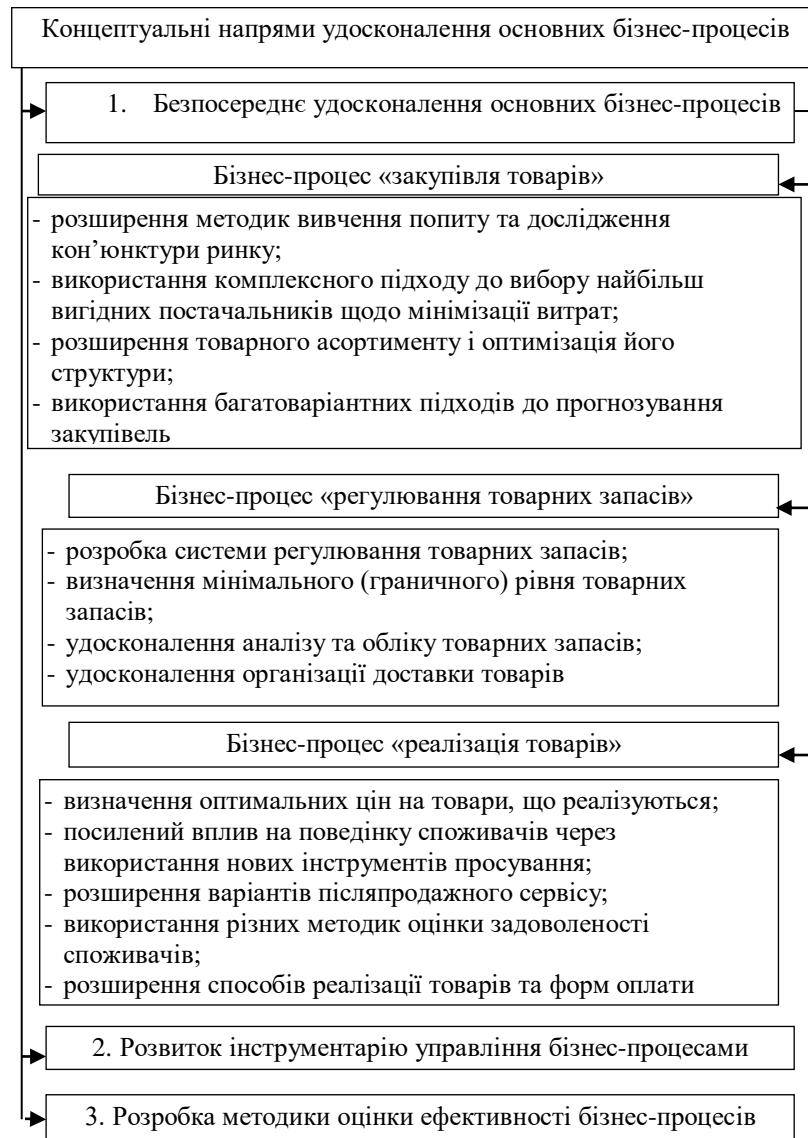


Рисунок 5.9 – Концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів підприємства (розроблено авторами)

До виділених нами стратегічних напрямів удосконалення основних бізнес-процесів належать такі:

- безпосереднє вдосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів;
- розвиток інструментарію управління бізнес-процесами;
- розробка методики оцінки результативності бізнес-процесів.

Безпосереднє вдосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів містить напрями з удосконалення окремих бізнес-процесів: закупівля товарів, регулювання товарних запасів, реалізація товарів.

Основне завдання закупівельної роботи – вигідне придбання товару з метою задоволення споживчого попиту. Працівники, що займаються закупівлями, за допомогою стратегій (політики) маркетингу отримують інформацію і на її основі визначають, що, скільки, у кого та на яких умовах закупити.

Технологія проведення бізнес-процесу «закупівля товару» містить такі підпроцеси:

1. Визначення потреби в товарах.
2. Вибір постачальників.
3. Обробка замовлень.
4. Контроль виконання умов договору.
5. Надходження товарів.
6. Оприбуткування товарів.
7. Контроль рахунків.

Для розвитку та вдосконалення бізнес-процесу «закупівля товарів» виділяють напрями, які пов'язані зі слабкими сторонами цього процесу:

- розширення методик вивчення попиту та дослідження кон'юнктури ринку;
- використання комплексного підходу до вибору найвигідніших постачальників щодо мінімізації витрат;
- розширення товарного асортименту і оптимізація його структури;
- використання багатоваріантних підходів до прогнозування закупівель.

Рішення щодо перших двох питань повинно прийматися у взаємодії фахівців відділу закупівлі та відділу маркетингу, а за відсутності в штаті маркетологів – спільно з менеджерами (продавцями відділу продажів), складськими працівниками. Перевіряється наявність цього товару на складі. Якщо на складі цієї продукції немає (або її недостатньо), то обсяг закупівель необхідно

узгодити з фінансовим відділом/бухгалтерією. Спільно визначаються потреби в сировині і матеріалах, якісні та експлуатаційні характеристики, параметри специфікації. Вся ця інформація надходить у відділ постачання. Ухвалення рішення, у кого і на яких умовах закупити, є безпосереднім обов'язком особи, що займається закупівельною діяльністю.

Рішення «у кого купити» вимагає аналізу ринку продукції, що цікавить фірму, існуючих і потенційних постачальників, вибору найперспективніших і найефективніших з них. Це питання є в компетенції працівників відділу постачання. Як показує досвід, вдалий вибір постачальника забезпечує половину успіху підприємства (особливо це відноситься до діяльності торговельно-посередницьких структур).

Завдання «на яких умовах закупити» вирішується тоді, коли постачальники вже запропонували свої умови. Відділ постачання розглядає запропоновані варіанти та веде переговори з постачальниками. У вирішенні цього питання беруть участь працівники інших відділів (фінансового / бухгалтерії, логістики тощо). Результатом є ясність за такими параметрами: ціна, умови оплати, умови доставки, терміни тощо.

Досліджуючи результативність бізнес-процесу «закупівля товарів», виділяють фактори, що впливають на його здійснення, які узагальнено подано так:

– фактори, пов'язані з постачальниками та умовами постачання (ціна та система знижок, спосіб розрахунку за товари, віддаленість постачальників, строки поставки, тип постачальника (постійний, новий) тощо);

– вид товару, що купується (промислові, продовольчі, складного асортименту, соціально-значимі товари тощо);

– фактори, пов'язані з важливістю товару для торговельної (оцінюється через вивчення купівельного попиту).

Вплив більшості факторів неможливо кількісно оцінити в формалізованому вигляді, однак за допомогою інтуїтивного методу, методу експертних оцінок,

методів анкетних опитувань можна приймати досить виважені рішення в сфері закупівель товарів. Розглядаючи першу групу факторів, особливу увагу приділяють класифікаційним ознакам партнерських зв'язків із закупівлі товарів (формі власності суб'єктів, кількості видів товарів, що купуються підприємством, географічному розташуванню підприємств, перспективності та ефективності партнерських зв'язків, умовам платежу). Саме вони впливають на ефективність закупівельної діяльності.

Під час визначення ефективності закупівельних операцій необхідно комплексно оцінити роботу служби закупівель фірми, взявши до уваги: виконання плану закупівель за обсягами і якісним показником, виконання бюджету фірми і обсяг зекономлених коштів, додаткові заходи з контролю якості вхідної продукції, а також обсяг і вартість утрачених продажів, загальний обсяг операцій, продуктивність праці, транспортні витрати тощо. Виходячи з цього, приблизно визначають вартість тієї чи іншої логістичної операції при здійсненні закупівельних функцій – наприклад, середню вартість розробки та оформлення замовлення або частку вартості матеріальних ресурсів в обсязі продажів готової продукції. Можна оцінити і частку адміністративних витрат із закупівлі на кожен гривню, витрачену на закупівлі загалом. Простеживши так діяльність відділу закупівель, можна зробити висновок про ефективність його функціонування, а також визначити наявні проблеми. При цьому існують три основні показники, за якими здійснюється контроль діяльності закупівельного відділу: час, ціна і надійність постачальників.

Контроль та аналіз процесу закупівель здійснюється згідно поставлених цілей і завдань. Традиційно такий аналіз містить такі напрями (рис. 5.10). Важливість раціональної організації закупівель підтверджується дослідженнями вчених та практиків. Враховуючи те, що витрати на управління закупівлями у різних видах економічної діяльності коливається від 40 до 60 % у структурі собівартості виробництва готової продукції розвинених країн, то вдалі рішення в цій сфері перевершують ефект прибутковості підприємства.



Рисунок 5.10 – Основні складові контролю та аналізу процесу закупівель
(розроблено авторами)

За оцінками американських фахівців для збільшення прибутку компанії на 100% потрібно, щоб (рис. 5.11) [449]:

- доходи зросли на 100 %;
- ціна товарів зросла на 15 %;
- заробітна плата знизилася на 25 %;
- накладні витрати знизилися на 33 %;
- витрати на закупівлі знизилися на 8,5 %.

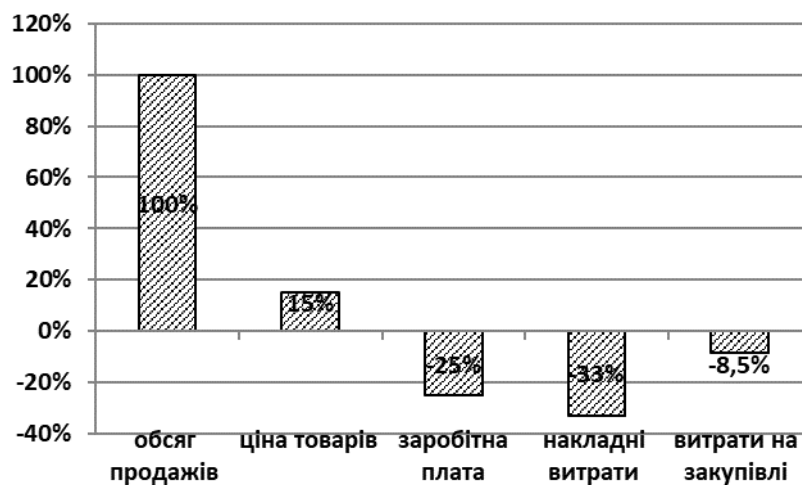


Рисунок 5.11 – Фактори, що впливають на збільшення прибутку компанії на 100 % [449]

Отже, на кожен відсоток зниження витрат на закупівлі припадають 12 % зростання прибутку, що демонструє кращий результат серед цих факторів і визначає оптимальність рішень.

Для скорочення числа складових компонентів витрат на закупівлі необхідна цілеспрямована політика, що включає комплекс заходів, серед яких є:

- вдосконалення планування потреби та нормування витрат матеріальних ресурсів для виробничих підрозділів підприємства;
- усунення втрат від браку (політика «нуль дефектів») у виробництві та втрат матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;
- максимальне скорочення відходів виробництва та ефективне використання вторинних матеріальних ресурсів;
- виключення, по можливості, проміжного складування матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;
- доставка матеріальних ресурсів від постачальників якомога більшими відправками з максимальним використанням вантажомісткості автомобілів за мінімальними тарифами;
- мінімізація рівнів запасів матеріальних ресурсів в усіх ланках складської системи тощо.

У закупівельній діяльності одним із основних є питання вибору постачальника. Важливість цієї проблеми визначається не лише функціонуванням великої кількості постачальників майже однакових товарно-матеріальних ресурсів на ринку, а й надійністю партнерів. Аналіз постачальників конкретного виду (асортименту) товарів та їх остаточний вибір здійснюється згідно певного набору критеріїв. Ці критерії, а також їхнє ранжування (пріоритет) встановлює відділ постачання торговельного підприємства, виходячи із стратегічних і тактичних цілей бізнесу. В узагальненому вигляді етапи вибору постачальників подано так:

1. Визначення й оцінювання вимог покупців.
2. Визначення типів закупівлі.

3. Дослідження товарного ринку.
4. Ідентифікація усіх можливих постачальників.
5. Попередня оцінка можливих джерел товарів, що закуповуються.
6. Оцінювання решти постачальників та остаточний вибір постачальників.
7. Доставка товарів і супутній сервіс.
8. Контроль і оцінювання виконання закупівель.

В умовах конкуренції, що постійно загострюється, відмінності між постачальниками є менше помітними, постійно удосконалюються і розширюються умови постачання товарів і сервіс. Підприємство-покупець змушене формувати конкурентоспроможну пропозицію товарів з мінімальними витратами ресурсів. Тому процес вибору постачальників розглядають щодо мінімізації витрат через комплексний підхід. При цьому рішення щодо вибору того чи іншого постачальника необхідно обґрунтовувати, а прийняття рішень про закупівлі не приймаються лише інтуїтивно. Зазвичай таке рішення залежить від оцінювання здатності постачальника задовольняти критеріям якості, обсягу, умовам доставки, ціни та порядку оплати за товари. Пропонується алгоритм вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат (рис. 5.12).

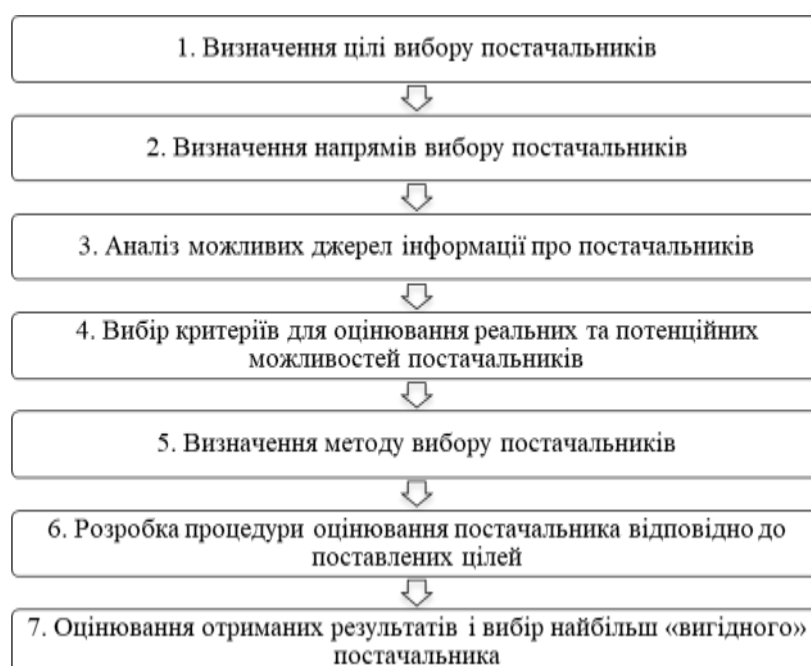


Рисунок 5.12 – Алгоритм вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат (розроблено авторами)

При визначенні методу вибору постачальників використовують один або кілька методів, до яких відносять: метод рейтингового оцінювання факторів; домінуючих характеристик; категорій уподобання; затратно-коефіцієнтний. Їхній економічний зміст, переваги та недоліки цих методів наведено як порівняльні характеристики.

Шкала критеріїв вибору постачальника, запропонована Майклом Р. Ліндерс і Харольдом Є. Фірон (критерії розташовано за пріоритетом), містить [257]:

- якість продукції;
- своєчасність доставки (рейтинг постачальників формується через фактори дотримання (недотримання) ними термінів поставок);
- ціна (порівняння реальної ціни з бажаною або з мінімальною в інших постачальників);
- обслуговування (якість технічної допомоги, ставлення постачальника і час відповіді на прохання про допомогу, кваліфікація обслуговуючого персоналу тощо);
- повторні пропозиції з розробки продукції або послуги щодо зниження ціни;
- технічна інженерна та виробнича потужність;
- оцінювання дистриб'юторських можливостей (якщо постачальник виконує функцію дистриб'ютора);
- аналізування фінансів та управління.

При виборі постачальників враховують такі чинники [215; 27]:

- надійність поставки (здатність постачальника постійно виконувати свої письмові зобов'язання);
- співвідношення ціни і якості (здатність надавати товари найкращої якості за найнижчою ціною);
- час виконання замовлення (швидкість доставки);
- ексклюзивні права (можливість надання постачальником роздрібному торговцю ексклюзивних прав на продаж товарів);

- розмір інвестицій (загальний розмір інвестицій за умови співпраці з постачальником);
- ризик (ступінь ризику з постачальником) тощо.

У низці випадків (залежно від корпоративної стратегії) на перше місце виходять, наприклад, такі параметри як надання постачальником кредиту, постачання товарів через взаємозалік, можливість довгострокових відносин, надання гарантій тощо. Слід зауважити, що система критеріїв вибору постачальників є динамічною (особливо в умовах нестабільної економічної ситуації). Для вибору постачальників переважає рейтингове оцінювання їхньої відповідності критеріям.

При прогнозуванні закупівель використовують широкий набір підходів до прогнозування закупівель, здійснювати різноманітні розрахунки з використанням різних методів прогнозування. У загальному випадку всі підходи забезпечують: наявність ліквідного товару в умовах, коли клієнти затримують оплату, постачальники скорочують відстрочення, банки не дають кредитів, керівництво скорочує персонал; необхідність зниження витрат і потреби в інвестиціях для підтримки обігових коштів; створення економічної бази для зростання підприємства.

При цьому методи прогнозування закупівель класифікують на евристичні, при застосуванні яких переважають суб'єктивні оцінки, і на економіко-математичні методи, при застосуванні яких переважають об'єктивні оцінки, до числа яких відносяться статистичні методи.

Слід зазначити, що для більшої достовірності прогнозу необхідно розумне поєднання евристичних методів і методів економіко-математичного моделювання, оскільки моделювання знаходить оптимальні обсяги закупівель, терміни поставки, інтервали між поставками, а в поєднанні зі «здоровим глуздом» експертів ці рішення будуть адаптованішими до реальної економічної ситуації.

Для вдосконалення бізнес-процесу «регулювання товарних запасів» пропонуємо такі пріоритетні напрями:

- розробка системи регулювання товарних запасів;
- визначення мінімального (граничного) рівня товарних запасів;
- удосконалення аналізу та обліку товарних запасів;
- удосконалення організації доставки товарів.

Слід відмітити, що бізнес-процес регулювання товарних запасів базується на відповідній інформації про конкурентів, постачальників, зміні чинного законодавства, змін, що відбуваються при реалізації інших бізнес-процесів. Результатами регулювання товарних запасів є прискорення оборотності коштів, вкладених у товарні запаси, і підвищення прибутку корпорації загалом.

Для вдосконалення бізнес-процесу «реалізація товарів» пропонуємо такі напрями:

- визначення оптимальних цін на товари, що реалізуються;
- посилений вплив на поведінку споживачів через використання нових інструментів просування;
- розширення варіантів післяпродажного сервісу;
- використання різних методик оцінки задоволеності споживачів;
- розширення способів реалізації товарів та форм оплати.

Слід зазначити, що найважливішим завданням політики утримання та залучення нових клієнтів є підвищення конкурентоспроможності продукції. З жорсткістю умов конкуренції більш чутливим стає ставлення споживачів до пропонованого сервісу, якості обслуговування та кваліфікації персоналу. Відповідно, необхідно поліпшити процеси продажу і забезпечити розвиток, що відповідає постійно зростаючим вимогам ринку.

В періоди нестабільності суб'єкти підприємницької діяльності повинні чітко виділити конкурентні переваги – певні переваги бізнесу або продукту над іншими учасниками ринку, що використовується для зміцнення своїх позицій. Це те, що становить цінність для споживачів, відрізняє компанію від конкурентів і дозволяє їх випередити. Конкурентна перевага досягається через надання клієнту більшої

кількості послуг, якісніших продуктів, дешевших товарів та інших якостей. Для оцінювання конкурентних переваг використовують такі критерії:

- корисність (позитивний вплив на результати діяльності, збільшення прибутку);
- унікальність (відмінність від конкурентів);
- захищеність (ускладнення копіювання);
- цінність для цільової аудиторії.

Засоби досягнення цієї мети стосуються як самого продукту, так і сервісу. Якщо конкурентні переваги забезпечує сам продукт, то акцент робиться на споживчих властивостях, функціональності, інноваційності; зовнішньому вигляді (упаковка, дизайн), необхідній якості з точки зору цільового ринку, ціні, асортименті, варіативності, символіці бренду (логотип, назва, фірмовий стиль тощо). Якщо конкурентні переваги забезпечуються за допомогою сервісу, що супроводжує цей продукт, то важливим є створення додаткової цінності (гарантії, післяпродажне обслуговування, доставка, швидкість та якість обслуговування тощо).

Сьогодні на Заході активно використовується методика SPIN-продажів [406] (situation, problem, implication, need-payoff), яка передбачає вивчення при продажу чотирьох груп питань: ситуаційні, проблемні, залучаючі, спрямовуючі. Ця методика не є розповсюдженою для практики українських підприємств і сьогодні набуває актуальності в умовах кризових явищ та посилення конкурентної боротьби за споживача. Кризові періоди в економіці – це періоди загострення конкурентної боротьби, виживання на ринку, деструктивний фактор впливу на підприємництво. З іншої сторони – це каталізатор підприємницької активності, творчих і нестандартних рішень. Методика SPIN-продажів є доцільною у складних продажах (дорогі та великі), в світі її використовують продавці високого класу. Важливим аспектом застосування SPIN-продажів є послідовність питань для виявлення повнішої та ґрунтовнішої інформації про потреби споживача і, відповідно, формування пропозиції якісного та ефективного її вирішення.

Ця методика відповідає стандартним етапам продажів (проте дещо розширює окремі складові): встановлення контакту, виявлення потреб, презентація, завершення. Крім того, вона передбачає наявності унікальної торговельної пропозиції, здатної задовольнити потребу клієнта.

Для більш простих продажів існують інші способи підвищення рівня продажів. Проте всі вони базуються на унікальній торговельній пропозиції і не виключають стандартних етапів процесу продажів:

- збільшення середнього чеку (cross-sell, upsell, down-sell);
- підвищення конверсії;
- мотивація торговельного персоналу;
- робота з клієнтською базою;
- прибуткові розпродажі;
- залучення нових клієнтів;
- реклама, що продає;
- використання Інтернету.

Завдяки високій якості обслуговування компанії зберігають свої конкурентні позиції в кризових умовах, а високий рівень сервісу дозволяє бізнесу розвиватись. Для підвищення продажів керівники активно використовують маркетинг та рекламу, не розуміючи, що впровадження відмінного сервісу дозволяє автоматично підвищити зростання продажів. Зазначений підхід позитивно впливає на лояльність клієнтів, залучення кола їхніх знайомих [469].

При наданні сервісу мають задовольнятися і потреби суб'єктів підприємництва, і обов'язково досягатися цілі клієнта. Якість сервісу залежить від процесу порівняння клієнтом власних очікувань до здійснення купівлі продукту з безпосереднім сприйняттям під час та після купівлі. Якщо очікування клієнта не виправдовуються, це негативно впливає на його лояльність і створює антирекламу. Виправдання очікувань є нейтральним щодо лояльності клієнта. Лише перевищення очікувань клієнта формує його лояльність та розширює коло споживачів.

Слід зважати також на чинники, які знижують привабливість бізнесу щодо споживачів: неввічливість та некомпетентність персоналу; черги; незручний графік роботи; високі ціни; затримки через відсутність працівників на місці; погана репутація; незручно облаштоване приміщення тощо.

Підвищення якості сервісу є довгостроковим та постійним завданням при постійній боротьбі за клієнтів. Досліджувана проблема зводиться до того, яким чином зробити цей процес у сучасних умовах найефективнішим та найоптимальнішим. Упровадження системи сервісу суб'єктами малого підприємництва сприятиме прискоренню процесу їхньої адаптації до міжнародних норм якості, забезпечить результативність діяльності та конкурентоспроможність. При цьому найважливішими елементами тотального управління якістю, які призводять до підвищення конкурентоспроможності, є [215]:

1. Управління окремими процесами як ключ до загального успіху.
2. Систематичність покращень.
3. Фокус на рівні всієї організації, а не на окремих підрозділах.
4. Орієнтація на споживача.
5. Управління на основі фактів.
6. Залучення працівників до процесів оптимізації діяльності компанії.
7. Багатофункціональний менеджмент.
8. Відносини із постачальниками.
9. Визнання TQM як центральної стратегії завоювання конкурентоспроможності та частки ринку.

Альтернативним підходом у боротьбі за клієнта є формування систем менеджменту якості (TQM) у відповідності до міжнародних стандартів ISO серії 9000, моделювання бізнес-процесів, що супроводжується їхньою стандартизацією, дотриманням вимог до якості обслуговування та впровадженням нових форм маркетингових комунікацій. Зазначене дозволяє не використовувати цінові методи в умовах трансформації поведінки споживача. У процесі постійної

боротьби за клієнта головною конкурентною перевагою є належна якість. Відповідно стратегічною метою є її підвищення. Реалізація цієї мети вимагає визначення головних стратегічних завдань управління якістю, які б враховували потреби клієнтів та можливості компанії.

Одним з важливих напрямів удосконалення бізнес-процесів є розвиток інструментарію управління ними. При цьому під інструментарієм управління розуміють сукупність інструментів (засобів) управління, за допомогою яких підвищується ефективність бізнес-процесів торговельного підприємства. До основних інструментів управління бізнес-процесами відносять:

- бюджетування;
- бізнес-інжиніринг;
- реінжиніринг;
- контролінг;
- інформаційно-правові ресурси;
- програмне забезпечення та автоматизацію;
- мотивацію персоналу;
- виділення відповідального за бізнес-процеси.

Щодо таких інструментів управління як бюджетування, бізнес-інжиніринг, реінжиніринг і контролінг, то, з одного боку, їх вважають бізнес-процесами розвитку, а з іншого – інструментами управління. Це обґрунтовується тим, що за допомогою їхнього виділення як інструментів, здійснюють управління іншими бізнес-процесами. У той же час їх можна подати як самостійні бізнес-процеси, що є ланцюжком послідовних дій, володіють основними характеристиками, властивими для бізнес-процесів: спрямованість на певний результат, наявність «входів», «виходів», «власників процесу», використання для здійснення певних ресурсів.

В основу сучасної концепції бюджетування покладено прагнення забезпечити успішне функціонування суб'єкта господарювання через [292, с. 116–124]:

- узгодження поточних планів зі стратегічним;
- координації та інтеграції поточних планів за різними напрямками діяльності;
- створення системи інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в оптимальні терміни;
- організації контролю за виконанням фінансових планів.

Контролінг бізнес-процесів містить такі етапи робіт [467, с.42]:

- визначення показників результативності та «точок контролю» в бізнес-процесах;
- моніторинг показників результативності бізнес-процесів, включаючи їхню статистичну обробку;
- аналіз результатів моніторингу;
- порівняння фактичних і планових показників і знаходження причин відхилень.

Щодо реінжинірингу бізнес-процесів, він є технікою революційної оптимізації бізнес-процесів, інструментом управління основними (функціональними), допоміжними бізнес-процесами, а також бізнес-процесами управління. Необхідність впровадження такого інструменту управління бізнес-процесами як реінжиніринг обумовлена [126, с. 193–196]:

- застарілою системою управління, невідповідністю до реалій ринку;
- підприємство не задовольняють показники бізнесу, що погіршуються, воно вичерпало всі можливості локального поліпшення тих чи інших бізнес-процесів;
- підприємство прагне знизити сукупні витрати через оптимізацію тих чи інших бізнес-процесів з використанням інформаційних і комунікаційних технологій.

Допоміжні бізнес-процеси практично ідентичні на всіх підприємствах (наприклад, бухгалтерський облік, управління виробничими потужностями, управління фінансами, матеріально-технічне постачання, управління персоналом,

облік кадрів тощо), а існуючі відмінності є на нижніх рівнях деталізації. Такі бізнес-процеси дуже добре вивчено і формалізовано. Існує велика кількість систем для їхньої автоматизації. Отже, досягнення стратегічних цілей підприємства передбачає здійснення регламентації бізнес-процесів. Керівництву підприємства, в першу чергу, слід звернути увагу на розвиток функціональних бізнес-процесів, а саме питанню управління запасами, регуляції їхньої норми та підвищення оборотності. Постійний моніторинг і аналіз бізнес-процесів дає можливість підприємствам знаходити резерви підвищення ефективності своєї діяльності. Процесний підхід, коли вся діяльність організації розбивається на безліч бізнес-процесів, є найприйнятнішим і сприяє досягненню цілей корпорації. Удосконалення бізнес-процесів дозволить покращити кількісні та якісні показники діяльності, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та ефективності загалом.

Автоматизація обліково-аналітичних процесів на підприємствах забезпечується в сучасних динамічних системах одержання, оцінки, зберігання та переробки даних. Це ERP-системи, які за ознакою функціональності класифікуються як малі інтегровані системи, середні інтегровані системи та великі інтегровані системи. ERP-системи створено задля прийняття управлінських рішень. Вони є наборами інтегрованих програм, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують усі основні сторони управління підприємств – планування ресурсів, оперативне управління виконання планів, усі види обліку, аналіз та контроль результатів господарської діяльності. ERP-системи надають можливість керівництву оперативно отримувати повну й достовірну інформацію про діяльність підприємства та впроваджувати прогресивні моделі управління корпоративним бізнесом через ключові показники результативності (KPI), систему збалансованих показників (BSC), обґрунтування NPV та IRR для оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Як зазначає Н. Р. Полуєктова, інформаційні системи класу ERP є виразним результатом злиття сучасних інформаційних технологій та технологій

управління. Тобто такі системи, в яких реалізовано функції управління фінансовими ресурсами та виробничими ресурсами підприємства [301].

ERP-система (планування ресурсів підприємства – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (KIC), призначена для автоматизації обліку й управління. Як правило, ERP-системи побудовані модульно, тому охоплюють всі ключові процеси діяльності корпорації.

Класичні системи ERP забезпечують управління:

- фінансами;
- планування та управління виробництвом;
- формуванням та розподілом запасів;
- реалізацією та маркетингом;
- постачанням;
- проектами;
- сервісним обслуговуванням;
- процедурами забезпечення якості продукції.

Повна інтеграція всіх процесів бізнесу та його зростання забезпечується SAP Business One. Це комплексне та інтегроване рішення класу ERP, яке доступне будь-якій корпорації. Використовуючи кращі практики SAP досягають розвиток свого бізнесу.

SAP AG – німецька корпорація – розробник програмного забезпечення та надавач послуг консалтингу, яка виробляє корпоративне програмне забезпечення, забезпечує підтримку програм для компаній будь-якого розміру в усьому світі. SAP є найбільшим розробником корпоративного програмного забезпечення в Європі і четвертим за величиною розробником корпоративного програмного забезпечення у світі з 2009 року. Найвідомішим продуктом компанії SAP є її програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (SAP ERP).

Ознаками, що характеризують цей продукт є такі [336]:

- велика функціональність;
- інтеграція всіх бізнес-процесів підприємства;

- модульна побудова, як дозволяє ізольоване використання окремих компонент систем або їхню комбінацію, якщо це необхідно задля виробничо-економічних умов;
- розвинута система звітності, в якій кожна операція потрапляє до різних видів звітності; незалежність продукту від конкретного виду економічної діяльності;
- відкритість, можливість формування власних програмних продуктів в середовищі системи;
- підтримка різних мов, доступ в систему протоколюється згідно прав користувача;
- сучасні технологічні підходи на базі архітектури клієнт-сервер;
- система налаштовується засобами, що доступні користувачу, до конкретних особливостей підприємства, зміни можливі протягом всього часу експлуатації продукту.

SAP R/3 містить такі основні модулі: FI, AM-AA, CO, MM, SD, PP.

FI – система фінансового обліку та звітності містить:

- бухгалтерія основних видів обліку, плани рахунків, історія змін за рахунками, дані про обороти за рахунками за кожний звітний період, за кожним підрозділом у внутрішній та закордонній валютах, закриття фінансового року, автоматична переоцінка балансових рахунків в іноземних валютах, формування головної книги і стандартних звітів для бухгалтерії;
- бухгалтерія дебіторів та кредиторів;
- сервісні функції – реорганізація основних даних, перенесення сальдо (рис. 5.13).

AM-AA – облік основних засобів – основні дані, майно підприємства за класами основних засобів, бухгалтерський облік зносу засобів, списання основних засобів, надходження і переміщення основних засобів за підрозділами підприємства, податковий облік основних засобів.

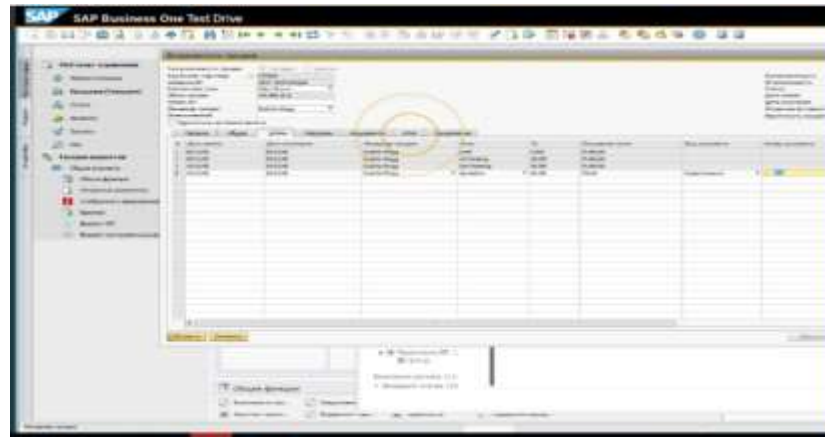


Рисунок 5.13 – Вікно можливих продаж (сформовано авторами за [336])

CO – контролінг, облік витрат за місцями їхнього виникнення, за видами витрат, розподіл і розкладка витрат за планом і фактом (розрахунок планового та фактичного тарифу) (рис. 5.14).

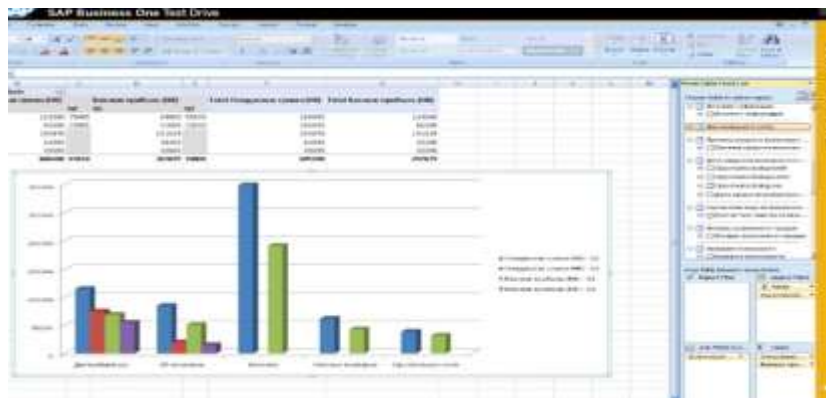


Рисунок 5.14 – Вікно очікуваних прибутків (сформовано авторами за [336])

MM – управління матеріальними потоками містить:

- закупівлі, формування та обробки замовлень на поставку;
- рух матеріалів, фактурування, оцінювання матеріалів;
- автоматичне оперативне формування прибуткових ордерів на основні матеріали та актів на ресурси, виставлення рахунок-фактур для ресурсів.

SD – збут містить:

- формування основних даних клієнта з боку функцій збуту;
- ведення контрактів та торговельних замовлень, формування цінової політики за клієнтами в різних валютах;

– створення класифікатора матеріалів на готову продукцію (рис. 5.15).

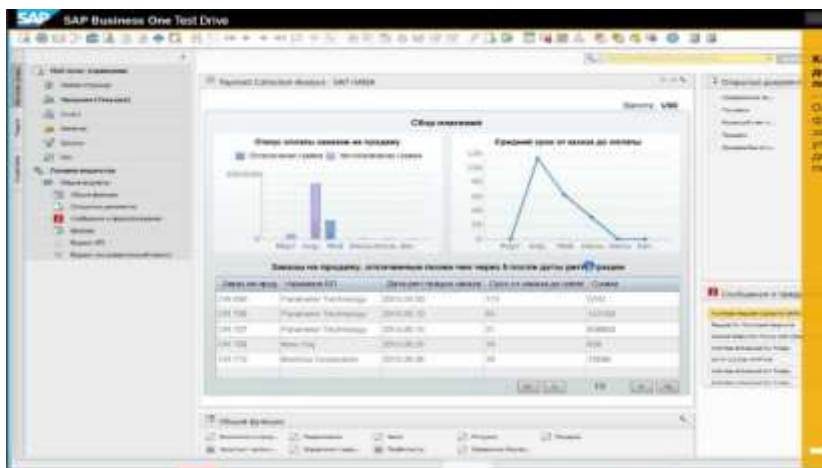


Рисунок 5.15 – Вікно надходження платежів за збутовими операціями
(сформовано авторами за [336])

PP – планування виробництва містить:

- планування потреб в матеріалах, формування планових і технологічних замовлень, оперативне ведення витрат матеріалів на технологічні замовлення, облік виробництв, формування оперативних розрахунків;
- оперативне формування аналітичних звітів.

Дворівнева структура інформаційної бази (верхній рівень – сервери бази даних та програм; нижній рівень – клієнтські місця, розташовані в підрозділах та відділах підприємства), забезпечує оперативність та достовірність інформації, що вводиться, на підставі якої формуються показники для оперативного прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства.

Починаючи з 2017 р., компанія BDO пропонує для України локалізовану версію SAP Business One, яка містить модулі для ведення бухгалтерського та податкового обліку, а також функціонал для розрахунку та виплати заробітної плати.

В українській версії SAP Business One налаштовано взаємодію з державними органами та автоматизацію підготовки та вивантаження інформації для фіскальних служб.

Засіб SAP Business One надає доступний спосіб керування всім бізнесом – від бухгалтерії та фінансів, закупівель, складських запасів, продажів, зв'язків з

клієнтами та керування проектами до операційної діяльності та кадрів. SAP Business One раціоналізує процеси і отримує розуміння стану бізнесу, щоб мати можливість діяти швидко і приймати рішення за інформацією у реальному часі, стимулюючи зростання прибутку (рис. 5.16).

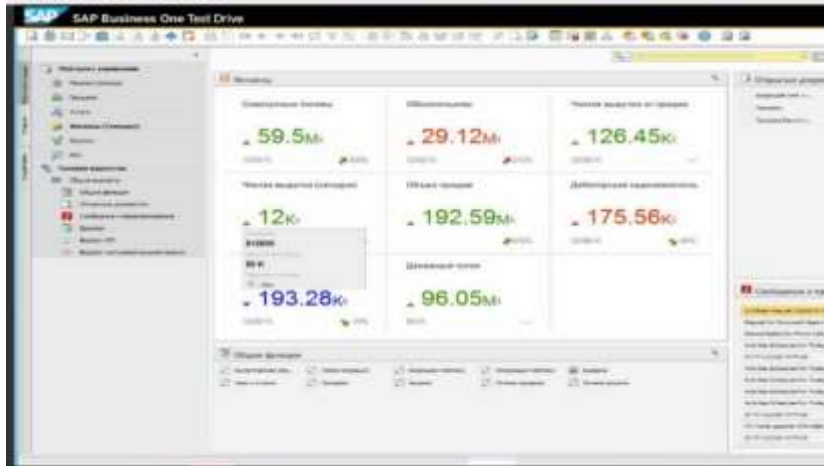


Рисунок 5.16 – Вікно управління фінансами (сформовано авторами за [336])

Рішення SAP Business One призначено для малих та середніх комерційних компаній є гнучке, модульне, але разом з тим потужне та має дружній інтерфейс, простий у використанні.

Розроблене, щоб бути доступним малому бізнесу, рішення SAP Business One має низьку загальну вартість володіння і є єдиним комплексним рішенням, що задовольнить всі потреби усіх відділів. В SAP Business One багато функцій, але це рішення оптимальне завдяки більш ніж 500 доповненням, адаптованих для різних видів економічної діяльності чи спеціальних функцій. Як елемент інформаційного забезпечення управління результативністю заслуговує на увагу комп'ютерна технологія «Scala» – система управління бізнесом і фінансами. «Scala» була розроблена для ефективного управління діяльністю підприємства, зокрема успішно працює на ПАТ «СКФ Україна» [353].

Ця програма трансформує факти господарської діяльності, звіти та іншу документація у шведський варіант, який відразу по мережі «Інтернет» надходить на АБ «SKF», завдяки чому інвестори оперативно слідкують за роботою підприємства. «Scala» сертифікована компанією Microsoft BackOffice, яка узгоджує операції. Вона має місцеві особливості, надає можливість роботи з

різними валютами і багатьма мовами, тому кожен користувач працює, вибравши зручну для себе мову. Комплексні модулі «Scala» охоплюють такі аспекти бізнесу як фінанси, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, обслуговування та управління проектами. Фінансові модулі «Scala» об'єднують всі функціональні можливості Головної книги, Книги продажу та закупок, з елементами вибору, включаючи основні засоби, Консолідацію компаній і Планування руху готівкових коштів. Кожен користувач цієї програми має власний пароль доступу, тому ніхто не може без доступу скористатись інформацією. До того ж введення паролю дозволяє відкриття лише тих документів, з якими має працювати виконавець. Головна книга є центром системи «Scala». Тут можна встановити будь-яку схему групування і кодування рахунків, використовуючи гнучку структуру бухгалтерського обліку. Головна книга також виконує автоматичне розподілення, накопичення, робить повний запит і формує готові до підпису звіти. Модулі Книга продаж і Книга закупок є ефективними інструментами, які дозволяють керувати платежами (в обумовлений строк) і кредиторами. Тут можна обслуговувати рахунки-фактури і здійснювати платежі в будь-якій валюті.

Функціонал інформаційної системи управління «Scala» забезпечує [338]:

- введення вхідних і вихідних первинних документів;
- введення бази даних клієнтів;
- складання управлінської звітності з продаж, закупівель та виробництва за виробничими підрозділами (центрів відповідальності);
- складання аналітичних довідок;
- відслідковування неоплачених рахунків, товарів і майбутніх закупівель;
- управління грошовими потоками і складськими запасами;
- введення всіх груп продукції по ідентифікаційних номерах;
- прогноз потреби грошових коштів на певний час;
- визначення дефіциту матеріальних запасів;
- розрахунок нормативної калькуляції підшипників та відхилень за статтями калькуляцій та відповідних коригувань;

- система відображення бізнес-операцій в бухгалтерському обліку;
- система сигналізації;
- фінансовий аналіз;
- управління бізнес-процесами.

Високим вимогам надійності та ефективності, вимогам українського законодавства та забезпечення потреб бізнесу відповідають принципи ведення бухгалтерського обліку, які реалізовано в «1С: Бухгалтерії 8.2 для України» [422].

Проте у багатьох українських компаній виникла необхідність заміни програмного забезпечення у зв'язку з заборонаю використання російських програм. Особливо гостро бізнес відчув санкції щодо «1С». Безумовно, будь-який монополіст на ринку – це велика проблема, оскільки із його втратою необхідно швидко знайти альтернативні варіанти. Під заборону потрапили російські ІТ-компанії «1С», «АВВУУ», ТОВ «Корпорація Парус», ЗАТ «Галактика Центр» і ТОВ «АБІ Україна ЛТД». Обмеження стосуватиметься тих користувачів, які захочуть купити нову версію продукту. Для тих же, хто вже має ліцензійну копію «1С», дія ліцензії буде тривати до закінчення терміну дії угоди про використання. Загалом продуктами «1С» користуються 300 тисяч компаній, а це майже 80 % усього бізнесу. Заборона може позначитися і на обмеженні доступу до оновлень продукту. По суті, це означає, що в роботі програм «1С» можливі збої.

Альтернативу системі «1С» становлять безкоштовні програми для ведення бухгалтерського обліку: Дебет Плюс, Ананас, Своя технологія, Athena, Openbravo, GrossBee, ВС: Бухгалтерія, Класс365, OpenERP, Tria, MRP (Small business) (NEW). Але недоліком безкоштовних програм є те, що вони не оновлюються на регулярній основі і не завжди адаптовані під законодавство України.

Перевагами програм групи «1С» є доступний і зрозумілий інтерфейс. Крім того, в програму вбудований податковий модуль, що не завжди можна знайти в зарубіжних аналогах. Ціна і локалізація також відіграють велику роль при виборі продукту [353]. Якщо порівнювати з німецьким SAP, то вітчизняний продукт в кілька разів дешевше зарубіжного аналога. Безсумнівним плюсом є миттєва

адаптація до податкових змін, і у користувача немає необхідності вводити оновлені параметри вручну. Як і у будь-якої програми, у «1С» були й мінуси. Європейські програми-аналоги працюють значно швидше «1С», до того ж вони дозволяють більш системно підходити до вирішення завдань. Вони враховують всі витрати підприємства, включаючи непередбачувальні витрати. Вони стабільніші в роботі, є як «хмарними», так і «коробковими» версіями. Тому заборону варто розглядати не як крах, а як стимул для розвитку ринку в новому векторі. Аналоги монополіста зможуть створити новий, гнучкіший програмний продукт, який відповідатиме всім вимогам ринку, а також легко адаптуватиметься до його змін.

Для зарубіжних розробників звільниться ніша, яку вони можуть зайняти через локалізацію та адаптацію своїх продуктів для українського користувача.

Перехід на інші програми значно ускладнить і сповільнить роботу бізнесу на деякий період, але такі зміни принесуть позитивний результат в майбутньому. Доступні на сьогоднішній день вітчизняні альтернативні бухгалтерські програми полегшують підприємствам процес переходу на нове програмне забезпечення.

Тобто, впровадження тієї чи іншої інформаційної системи, її ефективності, залежати від цільового призначення системи і оцінено як міра відповідності результатів і цільових параметрів.

Висновки до розділу 5

Охарактеризовано переваги та недоліки стратегічного управління бізнесом. Встановлено, що розробка стратегії є важливим елементом розвитку бізнесу, від якого залежить конкурентні позиції та рейтинги на вітчизняних і світових ринках, фінансова стійкість та рентабельність, наявність соціально-відповідального характеру у діяльності, підвищення ділової репутації тощо. Визначено позитивні та негативні сторони віолентної, комутантної, патієнтної, експлерентної, PULL, PUSH, стратегії

зростання, утримання, скорочення, корпоративної, бізнес-стратегії або ділової, виробничої, маркетингової, фінансової стратегій.

Побудовано стратегічну карту ПАТ «СКФ Україна». Визначено, що основною стратегічною метою, для якої розроблено стратегічну карту, є підвищення фінансової стійкості підприємства через підвищення конкурентоспроможності. В стратегічній карті сформовано цілі для її чотирьох основних проєкцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними. На нижньому рівні стратегічної карти розташовується проєкція «Навчання та розвиток», де визначено такі цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів, створити атмосферу активності на підприємстві; забезпечити розвиток інфраструктури. На рівень вище міститься проєкція «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює: забезпечення високої якості продукції, удосконалення структури витрат, впровадження режиму економії ресурсів, забезпечення раціонального завантаження виробничих потужностей для скорочення тривалості виробництва, підвищення обсягу реалізації, зростання ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності; проведення реструктуризації виробничих процесів на підприємстві; оптимізація тривалості операційного циклу, ланцюжку процесів створення споживчої цінності продукту. Ще вище є проєкція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує підприємство. Ця проєкція охоплює цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволеності клієнтів, збільшення їх чисельності, зростання частки на внутрішньому ринку та підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами, підвищення контролю за закупками. На верхньому рівні стратегічної карти є проєкція «Фінанси», яка охоплює: підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів, оптимізація структури витрат, поліпшення використання активів, забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, диверсифікація джерел доходів, підвищення цінності обслуговування, створення хороших імідж підприємства.

Визначено, що рейтингове оцінювання фінансової стійкості підприємства проводиться на п'яти машинобудівних підприємствах України, а саме: ПрАТ «СКФ Україна», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Гідросила МЗТГ», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПрАТ «Армапром». Запропонована комплексна модель надає змогу провести оцінювання ефективності діяльності підприємства не лише в динаміці за певні періоди часу, а й здійснити порівняння з аналогічними підприємствами в галузі діяльності. Недоліком цієї моделі є її статичність. Рейтинг може слугувати лише як індикатор раннього попередження кризи на підприємстві та продукт діагностики фінансового стану.

Описано комплексну систему оцінювання фінансових ресурсів підприємства, яка містить інформаційну базу дослідження, показники оцінки формування, розміщення та використання фінансових ресурсів, фінансових ризиків через ефект фінансового важеля. Виділено методи управління ризиками при забезпеченні економічної безпеки підприємств, подано ефективні напрями регулювання, етапи управління ризиками на стратегічному і тактичному рівнях при забезпеченні економічної безпеки, відмінним елементом є етап визначення показників та меж допустимих значень виробництва. Проведено оцінювання рівня ризику від виробництва неякісної продукції.

Встановлено, що стратегічне планування функціональної сфери маркетингу обмежується прийняттям стратегічних рішень щодо ринків або можливостей збуту. Воно проводиться задля зменшення підприємницьких ризиків при розробці та здійсненні маркетингових взаємодій корпорацій.

Зазначено, що маркетингові підходи до стратегічного розвитку підприємств на засадах процесного управління, розроблено концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів підприємства. Показано вісім етапів вибору постачальників, які покладено в основу розробки алгоритму вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат.

Описано компоненти маркетингової стратегії, які містить ринкову, конкурентну, товарну, цінову, збутову стратегії, стратегії поєднання видів діяльності, просування, роботи з постачальниками і стейкхолдерами. Визначено процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, яка містить три блоки: стратегічний аналіз, розробку та здійснення маркетингової стратегії підприємства.

Описано сучасні інформаційні системи управління при оцінюванні результативних показників. Переваги та недоліки використання таких інформаційних систем, як: «1С», «Scala», SAP Business One, SAP R/3, Дебет Плюс, Ананас, Своя технологія, Athena, Openbravo, ВС: Бухгалтерія, КЛАСС 365 тощо.

РОЗДІЛ 6

ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

6.1 Прийняття інвестиційних рішень в поведінковій економіці

Суспільні трансформаційні зміни, що відбуваються під впливом концепції сталого розвитку актуалізують значимість урахування поведінкових особливостей прийняття інвестиційних рішень. При поглибленні глобалізації та інтернаціоналізації ринків капіталів та людських ресурсів значимості набувають дослідження у сфері інвестування з врахуванням особливостей учасників інвестиційного процесу різних націй, менталітету, соціальних і культурних груп. Вважається, що саме ці чинники сприяють або заважають прийняттю відповідних управлінських рішень.

На думку вчених [586, с. 94], учасники інвестиційного процесу часто не усвідомлюють того, що вони не можуть прийняти раціональне рішення, оскільки інформація, яку вони аналізують, не надає адекватного відображення ринку. При цьому настрої учасників ринку впливають на розподіл капіталу, а також викликають зміни на ринках.

Інвестиційні рішення приймаються як на національному, так і на міжнародному рівні. Так, динаміка капітальних інвестицій в Україні свідчить про наявність загальної позитивної динаміки (рис. 6.1). При цьому у структурі капітальних інвестицій переважають матеріальні активи (96,3 % станом на 01.01.2018 р.) (табл. 6.1). За даними Державної служби статистики, основними джерелами капітальних інвестицій є власних коштів підприємств та організацій (69,9 % станом на 01.01.2018 р.), коштів населення на будівництво житла (7,8 %) та кредитів банків та інших позик (5,3 %). Станом на 01.01.2018 р. найбільшу питому вагу капітальних інвестицій освоєно в Дніпропетровській та Київській областях (9,8 % та 7,5 % відповідно) [9]. Переважна більшість капітальних

Динаміку прямих інвестицій можна прослідкувати на рис. 6.2. До 2014 р. спостерігався швидкий зріст прямих інвестицій як в Україну, так і з України, проте протягом 2014-2018 рр. відбувалось погіршення показників, що пояснюється наслідками політичної і соціально-економічної кризи в Україні. У розрахунку на одного жителя країни показник іноземних інвестицій становить 919 дол., що в понад 4,5 рази менше, ніж у Польщі [659]. Інвестиції в Україну надходять, переважно, з країн ЄС, проте їх частка у загальному обсязі інвестицій зменшилася з 80,9 % у 2010 р. до 70,2 % у 2018 р. (табл. 6.2).

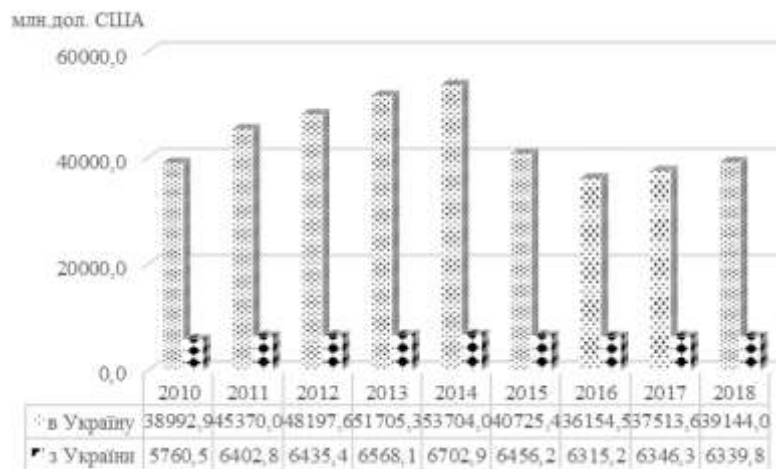


Рисунок 6.2 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) на початок року, млн дол. США (складено авторами за [9])

Таблиця 6.2 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн ЄС в економіці України на початок року, % (складено авторами за [9] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2017 рр. – також без частини зони проведення антитерористичної операції)

Країна	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього з країн ЄС	80,9	81,5	81,5	79,6	76,4	76,2	73,0	69,9	70,2
- Кіпр	22,1	21,2	26,4	30,8	33,0	31,4	28,3	25,8	25,6
- Нідерланди	19,1	25,1	19,3	16,9	16,8	17,2	17,1	15,9	16,1
- Великобританія	5,7	4,9	5,3	4,8	5,2	5,3	5,0	5,4	5,5
- інші країни ЄС	34,0	30,3	30,5	27,1	21,5	22,4	22,7	22,8	23,0
Усього з країн ЄС-15	53,5	55,6	50,8	44,0	38,9	39,5	38,9	38,1	38,6
Усього в Україну	100	100	100	100	100	100	100	100	100

При цьому частка країн ЄС-15 значно зменшилась від 53,5 % у 2010 р. до 38,6 % у 2018 р. До основних країн-інвесторів станом на 01.01.2018 р. належать:

Кіпр (25,6%), Нідерланди (16,1 %) та Велика Британія (5,5%). Інвестиції станом на 01.01.2018 р. було спрямовано в різні сфери економічної діяльності: фінансову і страхову діяльність (26,1 %), переробну промисловість (20,6 %), оптову та роздрібну торгівлю; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (13,1 %) та інші види економічної діяльності. Динаміка показників прямих інвестицій з України відрізняється стабільністю показників. Інвестиції з України надходять, переважно, в країні ЄС, так їхня частка у загальному обсязі інвестицій практично не змінилась та зазнала незначних коливань з 94,9 % у 2010 р. до 96,1 % у 2018 р. (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіці країн ЄС на початок року, % (складено авторами за [9] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2017 рр. – також без частини зони проведення антитерористичної операції)

Країна	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Усього у країні ЄС	94,9	94,9	94,4	93,6	92,4	95,1	96,8	96,4	96,1
- Кіпр	92,6	92,1	91,7	90,1	88,4	91,8	93,8	93,4	93,6
- Латвія	0,6	1,4	1,2	1,5	1,5	1,3	1,1	1,1	1,2
- Угорщина	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3
- інші країни ЄС	1,7	1,4	1,4	2,0	2,3	1,7	1,6	1,6	1,0
Усього у країні ЄС-15	0,8	0,5	0,6	0,8	0,6	0,4	0,4	0,4	0,5
Усього з України	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

При цьому, на відміну від прямих інвестицій в Україну, частка прямих інвестицій в країні ЄС-15 є незначною: коливається в межах 0,8 % у 2010 р. – 0,5 % у 2018 р. До основних країн надходження українських інвестицій станом на 01.01.2018 р. належать: Кіпр (93,6 %), Латвія (1,2 %) та Угорщина (0,3%). Інвестиції станом на 01.01.2018 р. було спрямовано в різні сфери економічної діяльності: професійну, наукову та технічну діяльність (94,3 %), переробну промисловість (1,9 %), фінансову і страхову діяльність (1,2 %) та інші види економічної діяльності.

Враховуючи результати проведеного аналізу, актуальним є питання створення позитивного інвестиційного іміджу країни на міжнародному рівні.

Окрім поширення інформації про інвестиційні пропозиції серед закордонних партнерів, а також участі в міжнародних виставках, ярмарках, форумах змінюються підходи до прийняття інвестиційних рішень.

Класична економіка, відповідно до якої інвестори приймають раціональні рішення, здатні максимізувати прибуток, є ідеальним світом, в якому вони вживають правильних кроків. Однак, в реальних умовах, незважаючи на значні досягнення в секторах економіки та технологіях, інвестори не є ідеальними людьми, здатними діяти як злагоджені механізми.

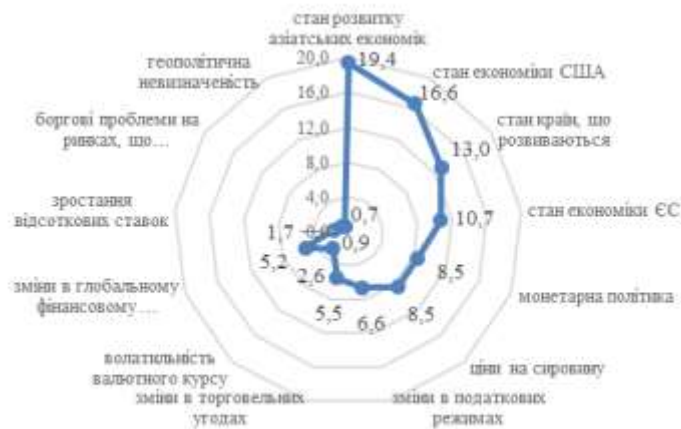
Тому вважаємо, що саме інструментарій поведінкової економіки дозволяє аналізувати вплив соціальних, психологічних, когнітивних та емоційних факторів на прийняття інвестиційних рішень, а також їхні наслідки для корпорацій та економіки. Більшість інвестиційних рішень приймається через історичні та соціокультурні стереотипи, особливості індивідуального сприйняття, помилковий та/або недостатній аналіз асиметричної інформації та невизначеність ринку, когнітивність помилок, суб'єктивність психологічних та ірраціональних факторів.

Немає сумніву, що сучасні умови характеризуються мінливістю та турбулентністю [660, с. 71]. Зростаючий рівень складності, який впливає на більшість аспектів інвестування, спричиняє брак прозорості управлінських рішень, підвищує рівень невизначеності та ризику. Як наслідок, частіше спостерігаються дисбаланси ринку, які спонукають до ірраціональної поведінки учасників інвестиційного ринку [678, с. 13]. Поведінкова економіка структурує та пояснює поведінку інвесторів, базуючись на розробках філософії, культурології, психології, соціології, економіки та фінансів. На думку вчених, найважливіші явища, як описано прихильниками поведінкової економіки, містять [632, с. 110–111]: – евристику (набори вірувань щодо настання певної невизначеної події); – упевненість (люди переоцінюють результати, які вважають достовірними проти результатами, що є мало ймовірними); – ефект рефлексії (суб'єкти господарювання схильні уникати ризиків, коли діяльність є дохідною, та шукають ризику, коли існує ризик втрат); – ефект ізоляції (ігнорування окермих характеристик і

спільних рис, зосередження на відмінностях); – рамковий ефект (незначні зміни контексту проблеми викликають значний вплив зміни вибору).

Оскільки згідно положень поведінкової економіки термін «людина економічна» замінюється терміном «людина ірраціональна», необхідно поглибити сучасне розуміння процесів прийняття інвестиційних рішень. Згідно World Investment Report: Investment and The Digital Economy 2017 [699], на прийняття інвестиційних рішень та розвиток іноземного інвестування впливають чинники макроекономічного (рис. 6.3) та корпоративного (рис. 6.4) типів.

а)



б)

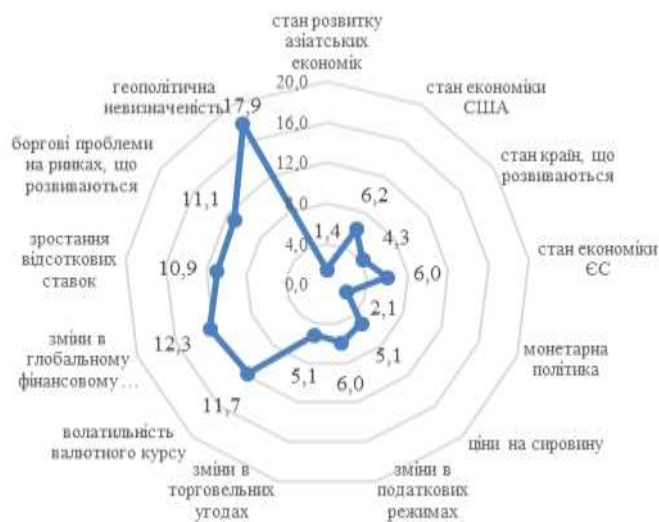
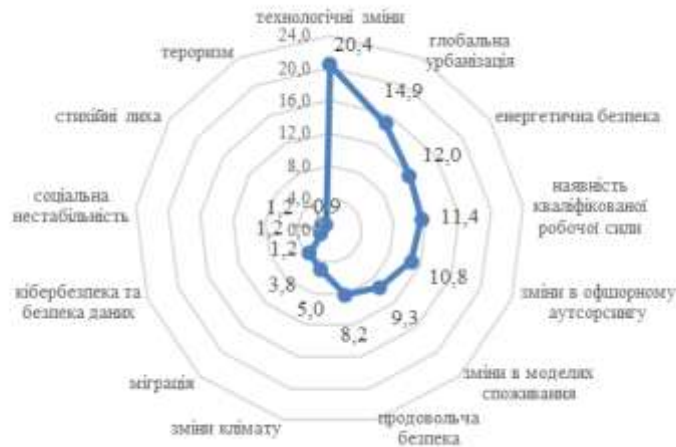


Рисунок 6.3 – Основні макроекономічні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування: а) позитивно; б) негативно (у відсотках відповідей опитаних топ-менеджерів у 2017 р.) (складено авторами за [699, с. 6–7])

а)



б)

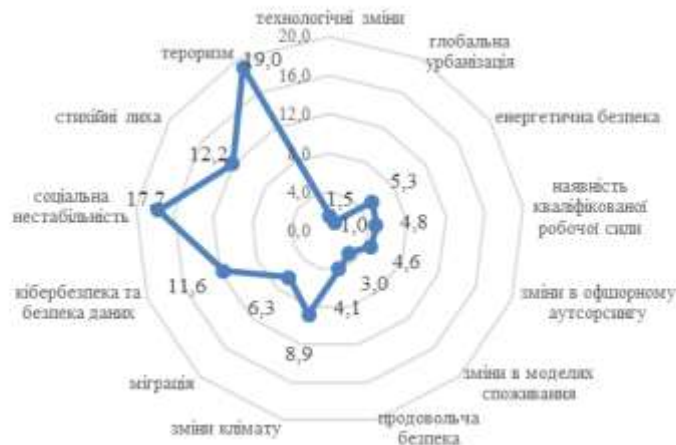


Рисунок 7.4 – Основні корпоративні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування: а) позитивно; б) негативно (у відсотках відповідей опитаних топ-менеджерів у 2017 р.) (складено авторами за [699, с. 6–7])

Варто додати, що сприйняття цих чинників є суб'єктивним процесом і залежить від особистості, яка приймає управлінське рішення. Один і той самий чинник, на думку одних топ-менеджерів позитивно впливає на інвестиційну активність, а інших – негативно.

Отже, поведінкові упередження впливають на споживачів на всіх ринках на всіх етапах процесу прийняття рішень. Однак, на думку вчених [625, с. 74], ці упередження є особливо важливими на фінансових ринках через такі причини:

- складність фінансових продуктів;
- комплексний / багатостороння аспект продукції;
- необхідність розуміння та здатність оцінити ризик та невизначеність;
- емоційні почуття, які можуть спричинити фінансові рішення, здатні витіснити раціональне прийняття рішень;

- багато фінансових продуктів вимагає ретельного компромісу між поточними та майбутніми періодами часу, які пов'язані з необхідністю самоконтролю;

- багато фінансових рішень приймаються дуже рідко (наприклад, вибір іпотеки), що залишає мало можливостей для навчання для майбутніх рішень. Саме тому врахування положень поведінкової економіки дозволяє зосередити увагу на пошуку, розумінні та прогнозуванні коливань фінансових ринків, що виникають через психологічні аспекти прийняття інвестиційних рішень [700, с. 21]. При цьому, відповідно до поведінкової економіки, основними рисами інвестора є [641, с. 16]:

- сприйнятливість до впливу;
- нерозуміння еквівалентності прибутків і збитків;
- емоційний підхід до власних інвестицій;
- надмірна упевненість;
- надмірний оптимізм або песимізм щодо настроїв, які є на ринку;
- відраза до втрат, які трактуються як особиста поразка;
- переконання в тому, що більшість має рацію.

Отже, сучасні концепції поведінкової економіки здатні оцінити вплив сформованих стереотипів, правил, інстинктів натовпу, когнітивних ярликів на судження та прийняття інвестиційних рішень в умовах високого ризику і невизначеності. Використання інструментарію поведінкової економіки надає низку переваг, а саме: орієнтування на реальних інвесторів, які діють згідно зі своїми емоціями, поглядами, стереотипами та ірраціональними рішеннями.

6.2 Розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проєктів в світі та Україні

Сьогодні кожна сучасна людина, яка вважає себе технологічно освідченою, так чи інакше стикалась з поняттям краудтехнологій. Краудтехнології – це набір ефективних інструментів, що працюють за принципом внесенням великою кількістю людей добровільного вкладу в загальну справу. Загалом краудтехнології – це використання особистих ресурсів громадян для виробництва будь-якого продукту, розробки і впровадження послуги або рішення різних соціальних завдань.

Зараз для того, щоб почати власний бізнес, в першу чергу, потрібні гроші. Але якщо немає фінансів, то здійснити бізнес-мрію практично нереально. Одним із видів краудтехнологій є краудфандинг як спосіб отримання інвестиції для свого проєкту без банківських кредитів і позик. При використанні краудфандингу інвесторами проєкту стає велика кількість людей, які зацікавлені в тому, щоб проєкт втілювався в життя, або їм просто подобається задум і вони бажають допомогти автору проєкту. Основними перевагами краудтехнологій є величезне охоплення аудиторії при мінімальних витратах, безпосереднє і особисте залучення користувачів у проєкт, а також економія коштів на операційних витратах.

Найпопулярніші краудтехнології в світі – це краудфандінг і краудінвестинг (рис. 6.5):

1. Краудфандинг (Rewards crowdfunding) – донор отримує винагороду за вкладення в кінці проєкту. Так як такий вид краудфандингу розвиває креативні проєкти, то і винагорода найчастіше не грошова. Наприклад, якщо режисер збирає гроші, щоб зняти власний фільм, то шанувальники-донори отримають право передпрем'єрного перегляду фільму. Також це може різна сувенірна продукція з фірмовими логотипами (футболки, брелки, календарики тощо).

2. Краудінвестинг (Equity crowdfunding) – має багато спільного зі стандартним інвестуванням у компанії. Донор в обмін на вкладення отримує частку в компанії. Це ризикований вид інвестування, так як гарантії отримання прибутку немає, а сам донор, стаючи партнером компанії, бере на себе всі ризики, які пов'язано з її діяльністю.



Рисунок 6.5 – Краудтехнології фінансування інноваційних проектів
(розроблено авторами)

Краудфандинг є новим словом в інвестуванні для українців, хоча в Європі і США він розвивається успішно. У перекладі (англ. *crowdfunding*) це слово означає «фінансування натовпом», або адаптоване «колективні вкладення».

Краудфандинг – це інструмент колективного фінансування різноманітних проектів, що ґрунтується на добровільних внесках через спеціальні краудфандингові майданики.

Отже, назва пояснює принципи, на яких побудований цей метод: колективне співробітництво людей, добровільно об'єднують свої фінансові кошти, як правило, через Інтернет, щоб підтримати інших людей (власників, творців стартап-компаній тощо). Іншими словами, основний принцип краудфандингу полягає в тому, що проект залучає фінансування у великої кількості некваліфікованих інвесторів, і, як правило, невеликими сумами: від 1 дол. до 10 тис. дол. і більше з кожного.

Це масовий збір коштів для реалізації конкретного проекту, найчастіше через мережу Інтернет. Саме з краудфандингових майданчиків починалися багато стартапів та проектів.

У краудфандингу є дві сторони: донор – той, хто дає гроші, і реципієнт – той, хто гроші отримує. Реципієнт розповідає про свій проект на відкритому порталі, озвучує необхідну суму і термін, за який її потрібно зібрати. У будь-який момент користувачеві доступна інформація про те, скільки грошей зібрано, скільки ще залишилося і як довго буде тривати збір. Відкритість – це головна умова такого проекту.

Ідея краудфандингу, насправді, не нова. Ще у 1997 р. британська рок-група Marillion збрала через онлайн-платформу 60 тис. дол. – так фанати забезпечили музикантам тур по США.

З розвитком Інтернету та глибоким проникненням інформаційних технологій у суспільне життя з'являються спеціальні краудфандингові майданчики. Заснована у 2000 р. в США компанія ArtistShare є першим краудфандинговим майданчиком для музики. Далі у США з'явилися сайти Sellaband (2006), SliceThePie (2007), Hyper Funding (2008), IndieGoGo (2008), Pledge Music (2009), Kickstarter (2009), RocketHub (2009), FundaGeek (2011); в Великобританії: Sponsume (2010), PleaseFund.Us (2011), Authr.com (2012), OnSetStart (2012); у Франції – Ulule (2010); в Німеччині – Startnext (2010); в Китаї – DemoHour (2011), Dreamore (2013), Fundator (2013).

Сьогодні краудфандинг, який спочатку був популярний в соціальній і творчій сферах, фінансує стартапи і інноваційні проекти.

Сучасна модель краудфандингу передбачає взаємодію:

- автора-ініціатора, який пропонує ідею або проект для фінансування;
- краудфандинговий майданчик – спеціалізований інтернет-сайт для анонсування краудфандингових проектів та збору коштів;
- спонсорів (або донорів), які підтримують проект і отримують матеріальну або нематеріальну винагороду.

В умовах стрімкого інноваційного розвитку виникає потреба у підтримці конкурентоздатності національної економіки на міжнародному ринку, що призводить до пошуку нових способів залучення фінансових та інвестиційних коштів. Серед таких засобів та методів є краудтехнології, які спрямовано на ефективне впровадження та реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів. У розвинутих державах світу такими інноваційними інструментами стали краудсорсинг та краудфандинг. Основна ідея таких практик полягає у співпраці людей, побудованій на добровільному внеску фінансових та інших ресурсів щодо підтримки різних обраних проектів окремих осіб чи організацій [73].

Відповідно в контексті інноваційного розвитку вітчизняної економіки набуває значення теоретичне обґрунтування для подальшого використання на практиці можливостей краудсорсинг і краудфандингу.

Краудсорсинг – це мобілізація ресурсів людей через інформаційні технології щодо вирішення завдань, які є перед бізнесом, державою і суспільством загалом [11]. Звідси, краудсорсинг застосовується як у підприємницькій діяльності, так і в соціальній або ж державній.

Краудсорсинг у бізнесі спрямований на вирішення того або іншого бізнес-завдання (наприклад, розробка нового логотипу, модифікація товару, пошук коштів для стартапу тощо). Соціальний або суспільний краудсорсинг – на вирішення будь-якого спектра завдань, пов'язаних із суспільною діяльністю, взаєминами між людьми, доброчинністю (наприклад, пошук зниклих людей, збір засобів на будівництво школи або лікарні тощо). Політичний або державний краудсорсинг – це перш за все проекти обговорення різних законів і інших державних ініціатив, також сюди відносять і кампанії по збору коштів політичними діячами [529].

Пріоритетними напрямками використання краудсорсингу є:

- розробка стратегій розвитку бізнесу;
- залучення інвестицій у підприємницьку діяльність;
- створення нових робочих місць;

- забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на внутрішньому та міжнародному ринках;
- формування позитивного іміджу серед споживачів за рахунок впровадження сучасних інноваційних технологій тощо.

Основними перевагами краудсорсингу є такі:

- низька вартість корисних ресурсів і скорочення часу досягнення цілей;
- талант. Головна перевага – одночасно можна застосувати багато виконавців-спеціалістів як у своїй сфері діяльності, так і по всьому світі;
- доступність. Дає можливість розділити великий проект на більш дрібні та «спеціалізовані» частини, що забезпечить зменшення загальної вартості;
- швидкість. Через залучення великої кількості виконавців час на виконання завдання скоротити можна до мінімуму; можливість досягнення швидкого, як правило, безкоштовного або дуже дешевого доступу до різноманітних цікавих ідей, отримати знання про потреби споживачів.

Серед недоліків виділяють [271]:

- витік цінної інформації (часом просто неможливо забезпечити збереження конфіденційної або унікальної інформації через безвідповідальне ставлення до неї від виконавців);
- невелика і негарантована винагорода;
- велика кількість недобросовісних замовників і виконавців (сюди належать і факти шахрайства);
- неорганізованість і непередбачуваність натовпу. Для якості роботи це може означати відсутність цілісного результату. Однак залежно від способу постановки цілей і завдань можна скоординувати дії виконавців і домогтися цілісності загального результату. Важливо правильно оцінити можливості виконавців і поставити чітке завдання.

Розповсюдженими технологіями краудсорсингу є:

- 1) краудассесмент – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінних процедур: інтерв'ю, психологічні тести, ділові ігри

тощо [230]. Такий інструмент використовується під час прийому на роботу, навчання і розвитку персоналу, призначення співробітників на керівні посади, для ухвалення рішення про відповідність займаній посаді, для визначення можливості виконувати нові функції, під час планування подальшого навчання співробітників та визначення їхнього потенціалу розвитку тощо [192];

2) краудрекрутинг – забезпечення інноваційної фірми необхідними їй трудовими ресурсами через пошук персоналу у соціальних мережах [231];

3) краудінвест – це метод фінансування інноваційного проекту, що полягає у залученні фінансових ресурсів як групою інвесторів, так і населенням;

4) краудфандинг – це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило через мережу Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій [237];

О. Є. Кузьмін, О. С. Скибінський та О. З. Уголькова під поняттям «краудфандинг» розуміють діяльність із залучення коштів для фінансування бізнес-, інноваційних та соціальних проектів від великої кількості людей з використанням Інтернет-ресурсів, таких як соціальні мережі чи спеціальні краудфандингові платформи [242].

О. С. Марченко вважає, що краудфандинг — це технологія соціального фінансування через Інтернет, технологія залучення соціальних інвестицій, що їх здійснюють особи, які не є інституційними інвесторами, такими як держава, бізнес, інвестиційні фонди, венчурний капітал, бізнес-янголи та ін. Головними суб'єктами соціального фінансування виступають люди («натовп»), для яких внесення коштів у певні проекти (виробничі, інноваційні, культурні тощо) є заняттям тимчасовим і додатковим до основних видів їхньої економічної активності [280].

М. А. Молибог та Н. В. Івашова тлумачать краудфандинг як новий спосіб фінансування різного напрямлення проектів та ідей, що базується на зборі фінансових ресурсів через Інтернет від великої кількості людей [303].

О. З. Уголькова виділяє такі елементи системи краудфандинг (рис. 6.6) [474]:

1) люди. Краудфандингова діяльність орієнтована на задоволення потреб конкретних людей та інтересів суспільства загалом. Людина є основною складовою системи, оскільки лише за участі звичайних людей та за сприяння суспільства (держави, уряду, засобів масової інформації, соціальних мереж, професійних організацій, інституційних інвесторів, фінансових посередників тощо), краудфандингова діяльність може відбутися;

2) мета. Основною метою створення більшості краудфандингових проектів є бажання змінити світ, запропонувавши людям рішення певної проблеми чи задовольнивши їхню власну певну потребу чи попит. Звичайно, автори проектів орієнтуються і на забезпечення прибутку, проте це не є їхньою основною метою. Краудфандинг передбачає культуру створення спільних цінностей та соціальної відповідальності, яка відрізняється від традиційних методів фінансування. Автори проектів, зазвичай, керуються великою місією та працюють з усіма зацікавленими сторонами і для них;

3) платформи. Платформою варто вважати місце зустрічі ініціативних авторів проектів та донорів (спонсорів), тобто людей, що бажають стати частиною певного проекту або зацікавлені в його результатах реалізації. Ними можуть стати і краудфандингові платформи, і соціальні мережі. Платформи грають важливу роль, адже їхні надійність та популярність є одними із головних елементів, що можуть мотивувати чи демотивувати потенційних донорів;

4) участь. Укладення коштів у проект є основним проявом участі людей для більшості традиційних методів фінансування. Для краудфандингу участь донорів полягає не лише у фінансуванні, а й у творчій та інформаційній підтримці проекту, а також у його критичному аналізі з метою вдосконалення його результатів. Ідея спільної реалізації проекту є важливою для краудфандингової діяльності;

5) продуктивність. Краудфандинг дозволяє втілити ідею в життя та реалізувати проект значно швидше, простіше та зі збереженням людських і фінансових ресурсів. Вища продуктивність краудфандингу є у благодійних та соціальних проектах, найчастіше щодо проектів з ліквідації наслідків стихійних лих чи забезпечення гуманітарної діяльності.



Рисунок 6.6 – Елементи системи краудфандинг [474]

У науковій літературі залежно від різних типів проектів та технологій збору фінансових коштів виділяють такі види краудфандингу [280]:

1. Залежно від мети розробників (авторів) проектів:

– соціальний краудфандинг: проекти, які спрямовано на розв’язання певних соціальних проблем. Слід підкреслити, що некомерційний соціальний краудфандинг не є моделлю благодійності, оскільки, по-перше, соціальні інвестори можуть одержувати вигоди від участі у фінансуванні проекту; по-друге, якщо проект не реалізується, то кошти інвесторам, як правило, повертаються;

– бізнес-краудфандинг: підприємницькі проекти, які мають інноваційну спрямованість, які пов’язано з упровадженням інновацій щодо одержання прибутку;

– новаторський краудфандинг, або краудфандинг ідей: проекти, метою яких є розробка нових продуктів, технологій тощо. Новаторський краудфандинг є можливим не тільки у виробничій чи науковій, а й у соціальній, культурній та інших сферах;

– культурний (творчий) краудфандинг: проекти, які спрямовано на фінансову підтримку діяльності у сферах культури та мистецтва;

– політичний краудфандинг: проекти, пов’язані з діяльністю політичних об’єднань, партій, моніторингом ефективності політичних та правових заходів тощо.

2. Залежно від особливостей винагороди соціальних інвесторів:

- краудфандинг без винагороди інвестору, коли «зворотною дією можуть бути банальне «дякую», згадування донора на сайті тощо» [530];
- краудфандинг з нефінансовою винагородою інвестору у формі подарунка та продукту;
- інвестиційний (акціонерний) краудфандинг з винагородою інвестору у формі: а) частки прибутку від реалізованого проекту; б) певної кількості акцій новоствореного підприємства.

3. Залежно від моделі фінансування проектів:

- краудфандинг-пожертвування: винагорода інвесторів не має прямого зв'язку з доходом від реалізованого проекту;
- краудфандинг-кредитування: здійснюється у формі народного (колективного) кредитування і P2P-кредитування, коли позичальник спілкується не з знеособленою масою людей, а з безпосереднім кредитором.

Крім того, В. О. Огородник подає такі види краудфандингу [327]:

- 1) вкладення мінімальної суми для підтримки проекту. Дана транзакція, як правило є «пожертвуванням»;
- 2) вкладення суми вартості товару – передбачається, що у тому випадку, якщо автор набере потрібну суму для виробництва продукції, донор отримає цей товар відразу після виробництва. Відмінною особливістю цього виду інвестиції є те, що донор «платить» за ще невироблений товар і не може заздалегідь знати, коли товар буде готовий. Автори проекту розуміють, що покупець робить не замовлення, а попереднє замовлення довжиною, можливо, навіть в кілька років, тому на товар є знижка;
- 3) вкладення вище вартості товару. У цьому випадку може бути дві ситуації: вкладення суми вартості товару + пожертвування; вкладення суми вартості товару + вартість за додаткові послуги /можливості/, товари;

4) контракт, за яким краудфандинг-інвесторам виплачуються роялті-дивіденди (наприклад, один раз на рік протягом десяти років з моменту виходу фільму / книги / ігри тощо);

5) донори, інвестуючи кошти в проекти, стають власниками створеного бізнесу або отримують паї;

6) пряме кредитування (зазвичай мікрокредитування), кредитори є фізичними особами, які хочуть, щоб проект був запущений, а їхні гроші було повернуто.

Фінансування за схемою краудфандингу виконує такі функції: допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення вільного програмного забезпечення тощо.

Діапазон участі у краудфандингу досить широкий [192]:

- збирання грошей у людей без жодної прямої матеріальної винагороди тим, хто пожертвував певні кошти;
- публічне оголошення імені жертводавця / грантодавця як подяка за надані гроші;
- позика грошей (мікрофінансування);
- пропонування квазіакціонерного капіталу, але жодна така схема не повинна підпадати під будь-які фінансові положення, щодо первинного розміщення акцій;
- простий інвестиційний акціонерний капітал;
- винагороди в обмін за подарунки чи пожертвування.

Механізм реалізації проекту через краудфандинг містить такі етапи [159]:

- 1) перетворення ідеї на проект (складання бізнес-плану, оцінка ринку, потреб аудиторії, бюджету, ризиків тощо);
- 2) визначення PR-стратегії, створення відео презентація, залучення ЗМІ;
- 3) вибір та розміщення платформи, підписання договору;
- 4) реклама проекту;

5) реалізація проекту.

В. Швальц вважає, що існує п'ять ринкових переваг краудфандингу [539]:

1. Реальна оцінка рівня попиту та зменшення ризиків.

2. Краудфандинг – одночасно і рекламна кампанія.

3. Довіра і додаткове просування. Публікація проекту на краудфандинговій платформі вселяє довіру до нього донорів.

4. Отримання контактної інформації, створення бази споживачів. Краудфандинг надає можливість спілкуватися з цільовою аудиторією, отримуючи її оригінальні відгуки.

5. Стратегічна відкритість новим можливостям. Краудфандинг створює передумови для швидкого розвитку: з'являються інвестори, готові фінансувати компанії поза проектом, і нові бізнес-партнери.

Відокремити краудфандинг від інших краудтехнологій допоможуть правила краудфандингу [327]:

1. Будь-який збір коштів повинен мати заявлену мету.

2. Витрати, які планується покрити за допомоги цього виду фінансування, повинні мати публічний характер калькуляції.

3. Процес збору коштів повинен бути прозорим для громадськості.

4. Щоб уникнути ризиків благодійних зборів, процесу публікації реквізитів повинна передувати процедура попереднього тестування.

5. Технологія краудфандингу, крім збору власне грошових коштів, передбачає участь і потенційних рекламодавців, і менеджерів рекламних агентств, здатних включити сайт свої медіаплатформи, і власників відвідуваних майданчиків, які могли б допомогти з залученням аудиторії.

6. Правило *matching funds* (від англ. співфінансування) – наявність коштів, вкладених у проект іншими спонсорами.

Швидке зростання сектору краудфандингу у світі свідчить про його значні можливості (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Динаміка загальної суми залучених через краудфандинг коштів у світі у 2012–2016 роках [583]

Рік	Сума залучених коштів, млрд дол.
2012	2,70
2013	6,10
2014	16,20
2015	34,44
2016	60,0

Як бачимо, сума залучених коштів через систему світового краудфандингу зростає з кожним роком.

Серед популярних категорій краудфандингу були «бізнес і підприємництво» (6,7 млрд дол. або 41,3 %); соціальні проекти (3,06 млрд дол. або 18,9 %), фільми й акторське мистецтво (1,97 млрд дол. або 12,2 %) [583].

З 2014 р. за обсягом краудфандингу Азія (3,4 млрд дол.) випередила Європу (3,26 млрд дол.) і стала другим за величиною регіоном після Північної Америки (9,46 млрд дол.), яка продовжує зберігати лідерство [560].

У структурі краудфандингу найбільшу частку займає пожертвування, що складає 2,85 млрд дол.; винагорода – 2,68 млрд дол.; краудінвестинг – 2,56 млрд дол.; роялті – 0,41 млрд дол. [583].

У табл. 6.5 подано окремі вітчизняні проекти, які на краудфандингових платформах світового чи вітчизняного масштабу зібрали необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для своєї реалізації й подальшого розвитку.

Kickstarter та Indiegogo – це одні із прикладів системи краудфандингу, що є незалежними проектами, щодо яких акумулюються фінансові кошти для старту бізнесу. З початку запуску майданчика у 2009 р. на ньому було зібрано понад 1 млрд дол. від 5 млн людей на більш ніж 60 тис. проектів. Підприємцям, які вирішили залучити фінансування на розвиток бізнесу за допомогою краудфандингу, доводиться робити нелегкий вибір між цими двома найпопулярнішими платформами. Найфінансованішими є кампанії на Kickstarter і Indiegogo зібрали близько 20,339 млн дол. і 12,48 млн дол. Тим не менш Indiegogo

зростає більш швидкими темпами, ніж Kickstarter. Більш того, Indiegogo швидко нарощує кількість проектів, які зібрали більше одного мільйона доларів, яка в 2015 р. становила 12 (FlowHive, Canary, Skully, eBike, Jolla, CatEars, Bluesmart та інші) [470].

Таблиця 6.5 – Успішно реалізовані вітчизняні проекти на краудфіндингових платформах [249]

Проект	Краудфіндингова платформа для акумуляції коштів	Фактично зібрана сума
Hromadske.tv	«Спільнокошт»	1 млн грн
Проект майстерні з переробки пластику в різні корисні речі Zelenew	«Спільнокошт»	84 000 грн
Проект альтернативної освіти для дітей «Про.СВП»	«Спільнокошт»	44 000 грн
Проект цифрової майстерні Izolab	«Спільнокошт»	106 000 грн
Гаджет для дистанційного спостереження за домашніми тваринами Petcube	Kickstarter	251 тис. дол.
Універсальний годинник Lametric	Kickstarter	258 тис. дол.
Udears (стартап створює дерев'яні 3-D пазли)	Kickstarter	406 805 дол.
Спалах для смартфонів, iBlazr	Kickstarter	56 тис. дол.
iBlazr 2 (стартап Concepter аналізував новинку – запуск 2-го покоління спалаху для смартфонів)	Kickstarter	253 578 дол.
Robo (дитячий робот, який поєднує гру з навчанням програмуванню)	Kickstarter	246 613 дол.
Ecoisme (система домашнього енергоменеджменту)	Indiegogo	67 732 дол.
FORCE – браслет, що розпізнає погане самопочуття власника	Kickstarter	30 314 дол.
Branto (гаджет дозволяє через смартфон слідкувати за всім, що відбувається вдома і може стати «домашнім сторожем», розробники з Дніпра М. Метц і М. Богун)	Indiegogo	90 000 дол.

Щодо популярних категорій, то на Indiegogo 64 топові проекти відносяться до розділу Технології, 7 – до категорії Фільми і по 5 – до Дизайну і Веб/Відео. Kickstarter домінує в Іграх (43 проекти), далі є Технології (31 проект) і Дизайн (15 проектів) [14].

Спільнокошт – це один із розділів української платформи соціальних інновацій «Велика ідея», яка заснована у 2009 році громадською організацією «Гараж генг» та об'єднує інноваторів у різних сферах суспільства в Україні.

Тобто, у країнах, що розвиваються, краудсорсинг та краудфандинг мають значний потенціал для активізації інноваційної діяльності, що сприятимуть створенню робочих місць, розширенню економічної діяльності та сприянню скороченню нерівності доходів, доступу до фінансових ресурсів.

Популярність краудфандингу в світі є високою. За оцінками аналітиків, загальний обсяг фінансування у сегменті «Crowdfunding» в 2017 р. був 6,547 млрд дол. Очікується, що до 2022 р. ця вартість зросте до 25,92 млрд дол. (рис. 6.7).

Прихильники краудфандингу стверджують, що він допомагає хорошим ідеям, які не відповідають формам традиційного сприйняття фінансистів, отримати гроші завдяки мудрості натовпу.

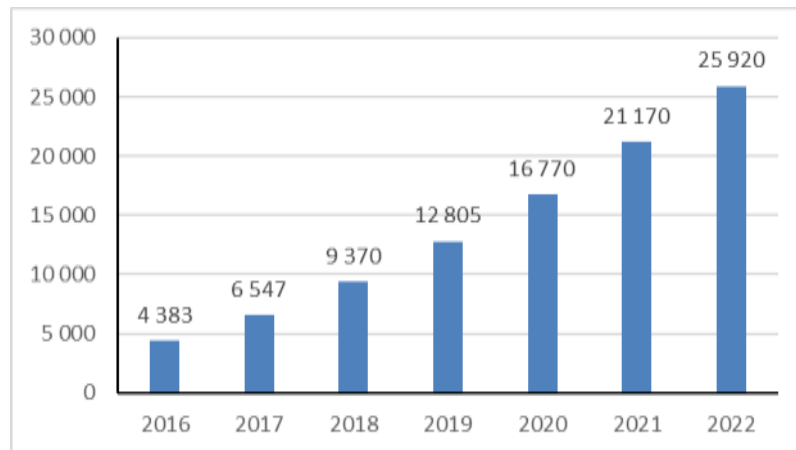


Рисунок 6.7 – Вартість транзакцій у сегменті «Crowdfunding», млн. дол.
(розроблено авторами за [584])

Якщо проект розпочався, тобто стартував збір коштів, то це для підприємця означає ще більше шансів на успіх, адже його потенційні майбутні клієнти долучаються до творення бізнесу й, на додачу до цього, рекламують проект з уст в уста.

В 2017 р. кількість профінансованих проектів в сегменті «Crowdfunding» склала 6,53 млн проектів. Очікується, що до 2022 р. ця величина зросте до 17,29 млн на рік (рис. 6.8).

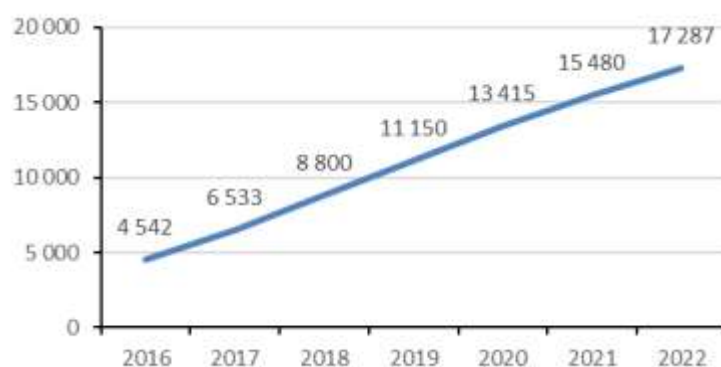


Рисунок 6.8 – Кількість профінансованих проектів в сегменті «Crowdfunding»,
одиниць (розроблено авторами за [584])

В 2017 р. середня сума зібраних коштів на один проект в сегменті «Crowdfunding» складала 1 002 дол. В 2022 р. ця сума зростає до 1 499 дол. (рис. 6.9).

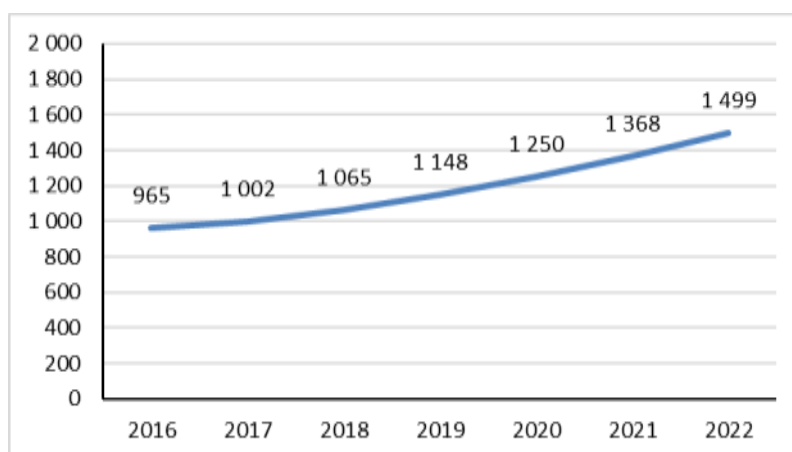


Рисунок 6.9 – Середнє фінансування на один проект у сегменті «Crowdfunding»,
дол. (розроблено авторами за [584])

Найвище краудфандингове фінансування є у двох країнах: Китаї (79,8 %) і США (11,1 %) (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Топ-5 країн за рівнем фінансування в сегменті «Crowdfunding»,
2018 рік (прогноз) (розроблено авторами за [584])

Місце	Топ-5 країн	Обсяг фінансування, млн дол.	Частка, %
1	China	7 477	79,8
2	United States	1 041	11,1
3	United Kingdom	156	1,7
4	Japan	94	1,0
5	France	93	1,0

	Разом	9 370	100,0

Щодо краудінвестингу, то тут держава регулює цей спосіб фінансування компаній. У США спеціально прийнято закон JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act), що дозволяє стартап-компаніям збирати до 1 млн дол. невеликими сумами від приватних осіб [235].

Відповідно до цього закону, якщо компанія хоче використовувати краудінвестинг для залучення інвестицій у свій капітал, вона робить це тільки через краудфандингові майданчики, які схвалено Комісією з цінних паперів, або через зареєстрованих брокерів.

У всьому світі працює безліч краудфандингових майданчиків, де реципієнти знаходять своїх вкладників, а донори – потрібні їм ідеї. Інтернет-ресурс CrowdfundingPR щороку складає глобальний рейтинг краудфандингових майданчиків (Top-100 Global Crowdfunding Sites), в якому є краудфандингові і краудінвестингові майданчики з США, країн Європи, Азії, Південної Америки, Африки та інших світових ринків.

Рейтинг складається за статистичною інформацією по кожній платформі: кількістю унікальних відвідувачів в місяць; середньому часу, проведеного на сайті за одне відвідування; кількістю переглянутих сторінок за кожен візит тощо.

Згідно цього рейтингу, найпопулярнішим краудфандинговим майданчиком світу є Kickstarter, а краудінвестинговим майданчиком – AngelList (табл. 6.7–6.8).

Найпопулярніші краудфандингові майданчики світу [147; 236; 233; 234]:

1. Kickstarter, США. Це найпопулярніший ресурс краудфандингу, який з моменту запуску в 2009 р. зібрав більше 2 млрд дол. На Kickstarter збираються гроші на реалізацію конкретних ідей, а не на фінансування вже існуючих компаній. За послуги Kickstarter бере комісію 5 % від залучених коштів. Якщо заявлена сума так і не була зібрана за певний термін, то всі отримані кошти повертаються назад інвесторам. Це один з обов'язкових законів Kickstarter. Термін збору коштів і мінімально необхідна сума визначається самим автором проекту.

Таблиця 6.7 – Топ-20 Глобальних краудфандингових платформ, 2016 рік
(складено авторами за [692])

Місце в рейтингу	Назва	Інтернет-сайт	Глобальний рейтинг
1	Kickstarter	www.kickstarter.com	692
2	GoFundMe	www.gofundme.com	1 805
3	IndieGoGo	www.indiegogo.com	2 126
4	AngelList	www.angel.co	4 550
5	LendingClub	www.lendingclub.com	9 781
6	JustGiving	www.justgiving.com	10 950
7	Ulule	www.ulule.com	15 943
8	YouCaring	www.youcaring.com	22 315
9	Kiva	www.kiva.org	24 366
10	CrowdRise	www.crowdrise.com	24 617
11	DonorsChoose	www.donorschoose.org	33 737
12	FundingCircle	www.fundingcircle.com	37 717
13	PledgeMusic	www.pledgemusic.com	42 380
14	Tilt	www.tilt.com	51 509
15	Seed&Spark	www.seedandspark.com	64 606
16	CircleUp	www.circleup.com	68 095
17	Kickante	www.kickante.com.br	69 483
18	CrowdCube	www.crowdcube.com	73 968
19	Seedrs	www.seedrs.com	90 162
20	GoGetFunding	www.gogetfunding.com	97 023

Таблиця 6.8 – Топ-20 Глобальних краудінвестингових платформ, 2017 рік
(складено авторами за [693])

Місце в рейтингу	Інтернет-сайт	Трафік	Країна
1	www.angel.co	2 193	США
2	www.lendingclub.com	2 842	США
3	www.invesdor.com	4 023	Фінляндія
4	www.fundingcircle.com	4 217	Великобританія
5	www.ppl.com.pt	6 112	Португалія
6	www.pozible.com	8 670	Австралія
7	www.crowdcube.com	9 720	Великобританія
8	www.geldvoorelkaar.nl	12 720	Нідерланди
9	www.wiseed.com	13 126	Франція
10	www.seedrs.com	17 049	Великобританія
11	www.fundedbyme.com	19 626	Швеція
12	www.companisto.com	24 949	Німеччина
13	www.seedinvest.com	27 345	США
14	www.crowd2fund.com	33 876	Великобританія
15	www.wefunder.com	41 400	США
16	www.startengine.com	42 282	США
17	www.seedmatch.de	43 233	Німеччина
18	www.anaxago.com	46 457	Франція
19	www.microventures.com	75 968	США
20	www.fundable.com	87 586	США

Kickstarter фінансує різноманітні проекти у 13-ти категоріях: мистецтво, комікси, танці, дизайн, мода, фільми і відео, їжа, відеоігри, музика, фотографія, видавництво, технології, театр. Один з найуспішніших проектів Kickstarter – продукт Pebble (наручний гаджет). На реалізацію цього проекту було зібрано 10 266 845 дол., а загальна кількість пожертвувань склала 68 928 дол.

До речі, цікава історія сталася з Oculus Rift (шолом віртуальної реальності), що зібрав на Kickstarter 2 млн дол. (в 10 раз більше від заявленої суми) від 9,5 тис. донорів. Ця компанія потім була куплена Facebook за 2,4 млрд дол. Тобто, якби донори, які підтримали компанію, отримали частку в капіталі замість футболок з логотипом, то вони б мали ROI більше 1000 %.

Приклади успішних українських проектів, що зібрали кошти на Kickstarter: універсальний годинник LaMetric, який крім часу показує корисну інформацію з Інтернету (зібрано 369 тис. дол.); гаджет для дистанційного спостереження за домашніми тваринами Petcube (зібрано 251 тис. дол.); LED-спалах для смартфонів і планшетів iBlazr (зібрано 156 тис. дол.).

2. IndieGoGo, США. На відміну від Kickstarter, IndieGoGo передає автору проекту всі зібрані кошти негайно, як тільки внески з'являються на PayPal-рахунку користувача, навіть якщо сума не є достатньою. Змінюється тільки розмір комісії: якщо мета проекту зі збору коштів досягнута – ресурс утримує 4 %, якщо ні – 9 %. Сервіс IndieGoGo поширюється приблизно на 200 країн світу, тому ресурс сміливо можна назвати найпоширенішим в світі. Однією з основних відмінностей IndieGoGo від інших аналогічних ресурсів є те, що рейтинг проектів не пропонується вручну, а автоматично. Алгоритм аналізує рівень активності авторів і донорів (інвесторів), кількість оновлень, коментарів тощо. Завдяки цьому складається рейтинг популярності проектів на IndieGoGo.

Нещодавно IndieGoGo запусив новий напрямок залучення коштів. Тепер там можна зібрати гроші на фінансування різних життєвих подій: великі сімейні святкування, весілля, медичні операції, непередбачені випадки тощо.

3. RocketHub, США. Тут можна зібрати кошти на проекти, які пов'язано з мистецтвом, бізнесом, наукою, а також на суспільно важливі і соціальні цілі. Принцип діяльності такий же, як і у IndieGoGo – скільки коштів зібрали, стільки проект і отримує, але якщо вся сума не була зібрана – сплачується більший відсоток комісії. Вся інформація за проектами (в т.ч., скільки коштів вже зібрано, які люди жертвували гроші тощо) є відкритою для кожного користувача.

RocketHub ідеально підходить для новачків. Вони можуть скористатися послугами школи краудфандингу, яка створена при ресурсі RocketHub. Фахівці розкажуть, що потрібно написати в заявці, як правильно організувати збір коштів, які існують особливості ресурсу RocketHub і краудфандингу загалом.

4. PeerBackers, США. Універсальний майданчик, де практично немає ніяких обмежень – ви можете збирати кошти на проект у будь-якій сфері. Самим проектом може бути як просто ідея, так і вже працюючий бізнес, який хоче розвиватися. Це є перевагою сервісу над іншими платформами краудфандингу, які відмовляються фінансувати вже готовий бізнес. Рекомендується встановлювати бажану суму інвестицій до 25 тис. дол. Сервіс має комісію у розмірі 5 % від зібраних коштів, що є стандартною ціною.

5. Woomeerang, Данія. Одна з найуспішніших європейських краудфандингових платформ. Вона була створена не так давно в Данії, однак, вже встигла серйозно заявити про себе. Спочатку акцент робився на інвестуванні проектів із відеоігор і музиці (прикладом для наслідування був Kickstarter), однак, незабаром Woomeerang вибрав інший основний напрямок – соціальні та суспільно значущі проекти. Запитовані суми на Woomeerang не такі високі, як на багатьох інших краудфандингових платформах. У середньому суми не перевищують 10 тис. дол.

6. CrowdfundingInternational, Нідерланди. Платформа, яка стрімко розвивається у світі. В 2016 р. на форумі краудфандингових платформ у Парижі отримала 1 місце. Поширена у більш ніж 160 країнах, допомогла зібрати кошти на для 35 тис. бізнес-проектів. Серед інших переваг: легкі умови участі, 100 %

дотацій спонсорів йдуть на підтримку вибраного проекту, широкий спектр цілей збору коштів.

7. Ulule, Франція. З моменту свого заснування в 2010 р. Ulule зібрала кошти для 5 тис. творчих, інноваційних або громадських проектів із 67 % ймовірністю успіху. Ulule стала першою платформою, яка забезпечує збір коштів двома способами: менеджер проекту може виставити суму, необхідну для реалізації проекту, або ж влаштувати попередній продаж товару (послуги).

8. CrowdCulture, Швеція. Може залучати гроші як приватних інвесторів, так і кошти з державного фонду (частина культурного бюджету країни). Частка державних коштів залежить від кількості голосів, набраного проектом серед учасників платформи.

9. Goteo, Іспанія. Ця платформа не лише для спільного збору коштів на суспільно значущі проекти, але і для їхньої подальшої спільної реалізації. Goteo також має унікальну методіку фінансування у два тури, кожен із яких триває 40 днів. Завдання першого туру – зібрати мінімально необхідну суму для запуску проекту. Під час другого туру збирають оптимальну суму грошей для удосконалення проекту.

10. Derev, Італія. Це найвідоміша інтерактивна платформа в Італії для впровадження соціальних інновацій. Derev дає можливість не тільки збирати кошти для проектів, а й підписи для петицій, замовляти телеефір для трансляції звернень або інтерв'ю.

Продовжувати список краудфандингових майданчиків можна і далі. Тим більше, поряд із уже популярними майданчиками, безперервно з'являються все нові і нові, які зможуть у майбутньому скласти конкуренцію навіть Kickstarter.

На сьогодні в Україні теж запущено кілька онлайн-платформ, які перебувають на ранніх стадіях розвитку. Ці майданчики орієнтовані, в основному, на соціальні проекти [227].

Найвідомішими українськими краудфандинговими майданчиками є:

1. Спільнокошт (BigIdea). Створений київською спільнотою «Велика Ідея» у 2012 р. Набув популярності під час Євромайдану в 2014 р., коли «Громадське телебачення» проводило кампанію зі збору коштів. Після цього майданчик зібрав більше 10 млн грн і реалізував 157 проектів, кошти на які пожертвували більше 20 тис. людей. «Спільнокошт» допомагає збирати кошти на проекти у сфері освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики та наукових досліджень.

2. На-Старті (Na-Starte). Створений одеською ІТ-компанією в 2014 р. Головною метою є розвиток культурних ініціатив та інновацій в Україні. Найбільшим успіхом майданчику був збір коштів на початку 2017 р. на повнометражний фільм «Одеський знайда» від режисера Георгія Делієва (зібрано 3,7 млн грн, з необхідних 3 млн грн).

3. GoFundEd. Створений громадською організацією Центр інноваційної освіти «Про.Світ» для реалізації освітніх ідей. Авторами проектів, здебільшого, є вчителі, учні та громадські активісти.

4. Tech StartUp School. Стартап-школу створено Львівською політехнікою для допомоги у підготовці проектів та їхнього розміщення на краудфандингових майданчиках.

Підсумовуючи це, слід зазначити суттєві переваги краудфандингу для інноваційних підприємств, так як він дозволяє отримувати фінансування без участі банків, венчурних фондів і фондових бірж. А для талановитих стартаперів – це ще й відмінний спосіб залучити нових партнерів та інвесторів.

З появою краудфандингових майданчиків цей процес став набагато простіше і демократичніше. Сьогодні це унікальна можливість зібрати кошти на свій проект без передачі авторських прав. Крім того, для ініціаторів проектів краудфандинг часто є єдиною реальною можливістю залучити перший раунд інвестицій. Також це чудовий PR-привід, можливість розповісти про проект без додаткових витрат [233; 232].

Відповідно, основна перевага краудфандингу для інвесторів, які, у більшості своїй, є некваліфікованими вкладниками капіталу, – це можливість

взяти участь у перспективних проектах без особливих трансакційних витрат. Адже зазвичай населення немає доступу до серйозних проектів або немає достатнього ресурсу для самостійних інвестицій. Особливо це актуально для України з її неліквідним фондовим ринком.

6.3 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 [592] та Соціального інвестиційного пакету [688], 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. 6.9).

Таблиця 6.9 – Відображення термінів «інновації» та «соціальні інновації» у звичайних результатах пошуку Google та Google Scholar (складено авторами)

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

Зважаючи на дані таблиці 6.9, 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 [602]. 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 [615].

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 [648, с. 9]. При цьому застосування соціальних інновацій є різним для громадських організацій, політичних організацій, уряду, ринку, академічної спільноти [648, с. 27–32]. Цікавою є типологія соціальних інновацій представників Центру соціальних інновацій Кембриджської бізнес-школи (рис. 6.10). Характеристика 10 соціальних інновацій, які змінили світ, наведена у табл. 6.10.

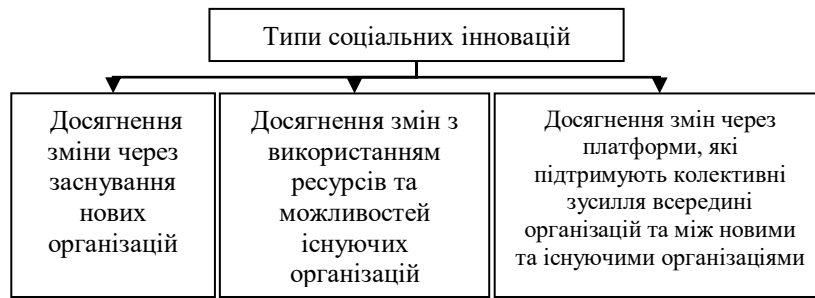


Рис. 6.10 – Типологія соціальних інновацій (складено авторами за [695, с. 52–53])

Таблиця 6.10 – 10 соціальних інновацій, які змінили світ (складено авторами за [563; 596; 610; 611; 648, с. 47; 651; 654; 684; 685; 686; 691])

Назва	Характеристика
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
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

Соціальні інновації, наведено в табл. 6.10, 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 [661]. Серед чинників, що підсилюють розвиток соціальних інновацій, виділяють: творчий і соціальний капітал; міжнародне та видове співробітництво; сучасні технології; гнучкість процедур; свобода [631, с. 251]. Експерти виділили вісім особливостей соціальних інновацій [634, 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, урахування потреби у довгостроковій перспективі);
- покращення використання ресурсів (соціальні інновації дозволяють краще використовувати ресурси та активи, у тому числі неявні);
- 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 [565, 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. 6.11.

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 [574, 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.

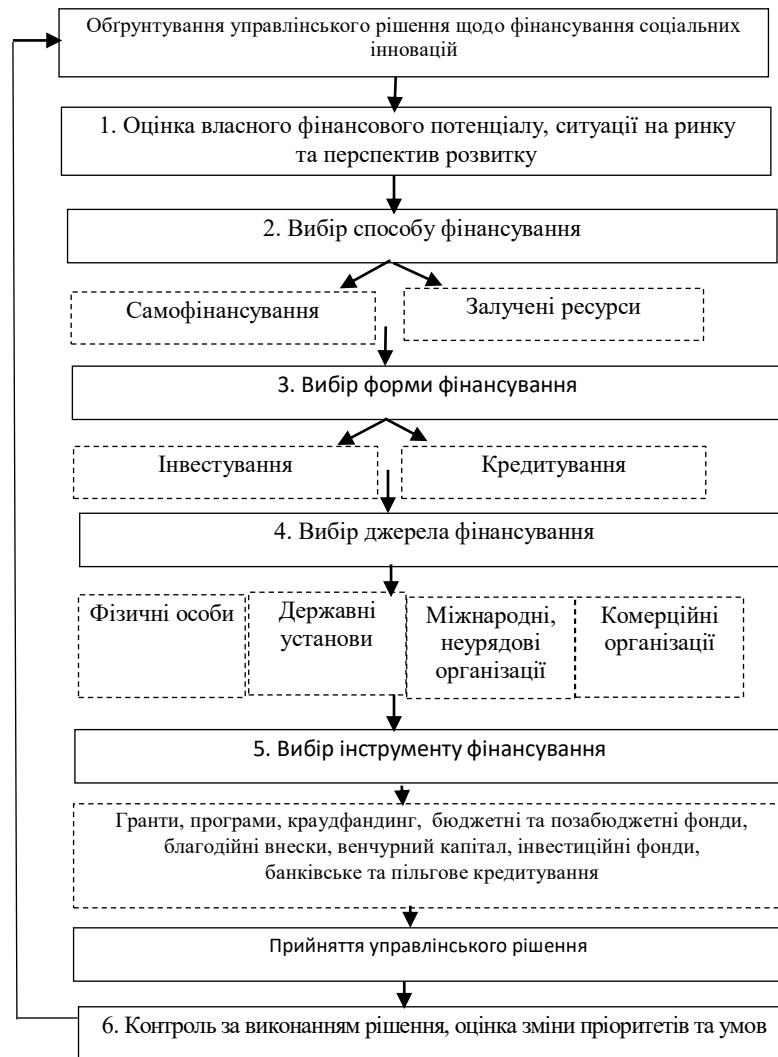


Рис. 6.11 – Механізм фінансування соціальних інновацій (розроблено авторами)

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.

Висновки до розділу 6

Встановлено, що учасники інвестиційного процесу не усвідомлюють того, що вони приймають нераціональні рішення в умовах поведінкової економіки. Описано структуру капітальних інвестицій за видами активів, прямі інвестиції з країн ЄС та з України в економіку, подано макроекономічні та корпоративні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування. Позитивно впливають такі корпоративні фактори, як технічні зміни, глобальна урбанізація, енергетична безпека, наявність кваліфікованої робочої сили, зміни в офшорному аутсорсингу, моделях споживання, продовольча безпека, а макроекономічні – стан розвитку азійської економіки, США, країн, що розвиваються, ЄС, ціни на сировину, політичний стан, зміни в податкових режимах, цінових, торгівельні угоди.

Визначено розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проектів в світі та в Україні. Запропоновано використовувати найпоширеніші технології – краудфандинг та краудінвестинг. Описано вартість трансакцій до 2022 р., здійснено порівняння профінансованих проектів та їхньої середньої суми за різними краудфандинговими платформами та краудінвестинговими майданчиками.

Встановлено переваги та недоліки використання технологій краудсорсингу. Зокрема, перевагами є низька вартість корисних ресурсів і скорочення часу досягнення цілей, талант, доступність, швидкість. До недоліків належать: витік цінної інформації, невелика і негарантована винагорода, велика кількість

недобросовісних замовників і виконавців, неорганізованість і непередбачуваність натовпу. Описано види технологій краудсорсингу (краудассесмент, краудрекрутинг, краудінвест, краудфандинг). Запропоновано правила краудфандингу, які відрізняють його від інших краудтехнологій.

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, мутуалізм, зміна соціальних відносин, покращення використання ресурсів, розширення можливостей.

Описано 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.

Зазначено, що пріоритетами 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.

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.

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 перепроєктуванні та організаційному розвитку.

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

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. 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 торговельні 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 CO₂.

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 методику 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.

Визначено, що активізувати інноваційну діяльність підприємства можна через використання новітніх технологій управління, які сприяють підвищенню технологічного рівня виробничих потужностей, активізації експортної діяльності, розвитку фінансових інституцій, малому інноваційному підприємстві, фінансовій інфраструктурі, механізмам мотивації та стимулювання, підвищенню кваліфікації кадрів.

Виділено підходи до компетентно-орієнтованого корпоративного управління (системний, функціональний, процесний, логічний, структурний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, інституційний, маркетинговий, ситуаційний, нормативний, кількісний). Визначено корпоративну керувану та керуючу системи. Окреслено принципи корпоративного управління, які поділяються на загальні та специфічні, визначено принципи, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного управління, серед яких: принцип чесності, об'єктивності, професійної обізнаності, професійної поведінки, конфіденційності, незалежності, належної ретельності.

Виділено фактори впливу непрямої дії середовища на компетентно-орієнтоване корпоративне управління та фактори прямої дії. Встановлено вплив зацікавлених осіб на корпорацію, обґрунтовано доцільність проведення корпоративних переговорів, подано відмінність між проведенням дебатів із зацікавленими сторонами, залучення їх до діалогу.

Описано моделі корпоративного управління, серед яких подано відмінні ознаки англо-американської, японської (азіатської), західно-європейської (німецької), французької, української. Виділено часткові моделі, серед яких

модель «колективної власності менеджерів», «приватного підприємства», «концентрованого зовнішнього володіння», «розширеного володіння», «переважаючого державного контролю». Подано експрес-оцінку рейтингу корпоративного управління за методикою «GAMMA» компанії S&P, відповідність норм корпоративного законодавства принципам корпоративного управління ОЕСР (CGI-1), наявності спеціального регуляторного органу з відповідними повноваженнями та здійснення ним правозастосування, оцінка рівня корпоративного управління за аналізом фінансових показників, зазначеного індексу для ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Український мобільний зв'язок», ПрАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.». Встановлено, що найвищий рівень корпоративного управління на ПАТ «Укртелеком», а найнижчий – на ПрАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.».

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 зросла 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 проектів. 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. Обое ТНК є ініціаторами соціальних проектів. 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, «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 досягти 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 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», KPMG-Ukraine.

Визначено, що необхідними напрямками забезпечення гендерної рівності на підприємстві є: усунення «скляної стелі» у кар'єрному просуванні жінок, запровадження системи індексів та винагород за дотримання принципів гендерної рівності, упровадження гендерної звітності, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, упровадження гнучкого режиму робочого часу, розвиток корпоративної культури, яка базується на принципах залученості та рівного ставлення.

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, технічні, 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).

Визначено тенденції формування витрат на утримання персоналу. Зазначено, що у промисловості витрачають найбільше коштів на утримання персоналу проти інших видів економічної діяльності. Встановлено, що структура витрат підприємств на утримання персоналу, які пов'язано з формуванням знань працівників, безпеки і покращенням умов праці та життя відсутні. Обладнання машинобудівних підприємств має значний ступінь фізичного і морального зносу. Узагальнено, що в Україні через низький рівень заробітної плати, продуктивності праці втрачаються стимули працювати краще.

Обґрунтовано, що матеріальне стимулювання персоналу є основою стратегічного управління машинобудівних підприємств. Відзначено, що важливим кількісним показником в оцінюванні організації оплати та ефективності діяльності персоналу є зарплатомісткість, частка заробітної плати у собівартості продукції та трудомісткість праці. Проведено дослідження цих показників на ДП

«Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Барський машинобудівний завод», ПАТ «Маяк», ПАТ «Завод «темп»», ТОВ «Красилівагромаш». Встановлено, що зарплатомісткість та трудомісткість продукції є високою. Зменшити їх можна через упровадження досягнень НТР, прогресивних технологій, ефективному використанні фонду робочого часу тощо. Розроблено приклади системи матеріального стимулювання працівників, які можна використовувати на машинобудівних підприємствах України.

Розкрито гендерні компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції. Запропоновано використовувати працю жінок на вищому рівні менеджменту, визначено інструменти гендерної самодіагностики компанії та систему формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції.

Визначено мотиви розвитку соціальної відповідальності як напряму стратегічного управління трудовим потенціалом підприємств. До сприятливих характеристик можна віднести: збільшення кількості підприємств з іноземними інвестиціями, інтеграційних утворень вітчизняних підприємств; інтеграцію економіки у глобальне середовище, що посилюють інституціалізацію соціальної відповідальності бізнесу та соціального партнерства за міжнародними стандартами, необхідність дотримання міжнародних норм і принципів у сфері прав працівників щодо умов та безпеки праці, формування ефективної соціальної інфраструктури, охорони навколишнього середовища тощо; окремі заходи з популяризації практики соціальної відповідальності підприємництва – укладання Меморандуму про соціальну відповідальність бізнесу, започаткування Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні, видання довідника соціально відповідальних компаній. Одночасно, недоліками та перешкодами розвитку соціальної відповідальності на промислових підприємства є: відсутність єдиного розуміння її сутності та широкого визнання чинником посилення конкурентних переваг; усвідомлення її як діяльності, спрямованої винятково на покращення соціального забезпечення всередині підприємства – засновників, акціонерів чи персоналу та

невизнання компонента зовнішньої соціальної відповідальності – перед громадою у вирішенні проблем місцевого та регіонального розвитку; переконання багатьох суб'єктів підприємництва у тому, що реалізація соціальної політики є винятково прерогативою органів державного управління; відсутність належного інституціонального забезпечення, так і інститутів та державного заохочення і сприяння участі бізнесу в соціальних програмах та закладів освіти у формуванні соціально відповідальних фахівців; недостатня ефективність діяльності профспілкових організацій; слабкість громадянського суспільства; відсутність у підприємців досвіду реалізації соціально відповідальних заходів, їхній популяризації та оцінці ефективності.

Виділено форми розвитку підприємства (революція, еволюція, прогресивний, регресивний, ринковий, організаційний, екстенсивний, інтенсивний, діловий, сталий, керований, кумулятивний, інноваційний, адаптивний, комплексний, маркетинговий, нормативний, процесний, ресурсний, синергетичний, системний, ситуаційний, функціональний, цільовий, стратегічний, випереджальний). Встановлено, що технологія є комплексом наукових та інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їхнього поєднання для створення продукту або послуги, що відповідають певним вимогам. Зазначено, що вона нерозривно пов'язана з машинізацією виробничого або невиробничого, насамперед, управлінського процесу. Окреслено, що в управлінні інноваційним розвитком підприємств використовують такі технології, як: виробничі, маркетингові та фінансові. До виробничих технологій належать TPS, дбайливе виробництво, канбан, TPM, теорія обмежень, шість сигм, кайдзен, бенчмаркінг. Маркетингова технологія розглядається з теоретичної, методичної та управлінської позицій. Зазначено основні види маркетингових технологій, серед яких сегментування, націлювання (таргет), позиціонування, аналізування, прогнозування, вірусний маркетинг, маркетингові інтернет-технології, CRM (customer relationship management), трейд-маркетинг, інтегровані маркетингові

комунікації, брендинг, ребрендинг, крос-маркетинг, мережевий (багаторівневий) маркетинг, мобільні маркетингові технології, маркетингові технології call-центру, продакт-плейсмент (прихована реклама), технології прямого маркетингу, технологія виставкової діяльності підприємства, краудсорсинг. Окреслено, що фінансова технологія (FinTech) означає сектор економіки, який об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг. Визначено ключові технології «FinTech». Серед них інтерфейси програмування додатків (Application Program Interface (API)), штучний інтелект (Artificial intelligence (AI)), машинне навчання (Machine learning), Інтернет речей (Internet of Things (IoT)), великі масиви даних (Big Data analytics), технології розподіленого доступу (Distributed ledger technology (DLT)), розумні контракти (Smart contracts), хмарні технології (Cloud computing), криптографія (Cryptography), біометрія (Biometrics).

Зазначено, що вітчизняні промислові підприємства пристосовуються до змін умов функціонування з урахуванням євроінтеграційних процесів країни. Описано механізм управління інноваційною діяльністю корпорацій, який базується на комплексному підході з формуванням цілей і завдань інноваційної діяльності, засад стратегії, прогнозування, ресурсів, принципів, оцінювання та контролінгу показників.

Встановлено, що технології управління підприємством увесь час розвивається, формується нова орієнтація, процедури та механізми. До сучасних управлінських технологій на підприємствах належать управлінський облік, бюджетування, цільовий прибуток, процесно-орієнтоване управління, збалансована система показників, управління витратами через життєвий цикл продукції, кайдзен, ощадливе виробництво. Проведено порівняльну характеристику стратегічного та оперативного контролінгу за елементами управління. Охарактеризовано переваги та недоліки стратегічного управління бізнесом. Встановлено, що розробка стратегії є важливим елементом розвитку бізнесу, від якого залежить конкурентні позиції та рейтинги на вітчизняних і світових ринках, фінансова стійкість та рентабельність, наявність соціально-відповідального характеру у діяльності,

підвищення ділової репутації тощо. Визначено позитивні та негативні сторони віолентної, комутантної, патієнтної, експлерентної, PULL, PUSH, стратегії зростання, утримання, скорочення, корпоративної, бізнес-стратегії або ділової, виробничої, маркетингової, фінансової стратегій.

Побудовано стратегічну карту ПАТ «СКФ Україна». Визначено, що основною стратегічною метою, для якої розроблено стратегічну карту, є підвищення фінансової стійкості підприємства через підвищення конкурентоспроможності. В стратегічній карті сформовано цілі для її чотирьох основних проєкцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними. На нижньому рівні стратегічної карти розташовується проєкція «Навчання та розвиток», де визначено такі цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів, створити атмосферу активності на підприємстві; забезпечити розвиток інфраструктури. На рівень вище міститься проєкція «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює: забезпечення високої якості продукції, удосконалення структури витрат, впровадження режиму економії ресурсів, забезпечення раціонального завантаження виробничих потужностей для скорочення тривалості виробництва, підвищення обсягу реалізації, зростання ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності; проведення реструктуризації виробничих процесів на підприємстві; оптимізація тривалості операційного циклу, ланцюжку процесів створення споживчої цінності продукту. Ще вище є проєкція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує підприємство. Ця проєкція охоплює цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволеності клієнтів, збільшення їх чисельності, зростання частки на внутрішньому ринку та підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами, підвищення контролю за закупками. На верхньому рівні стратегічної карти є проєкція «Фінанси», яка охоплює: підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів, оптимізація структури витрат, поліпшення використання активів, забезпечення

ефективного управління фінансовими ресурсами, диверсифікація джерел доходів, підвищення цінності обслуговування, створення хороших імідж підприємства. Визначено, що рейтингове оцінювання фінансової стійкості підприємства проводиться на п'яти машинобудівних підприємствах України, а саме: ПрАТ «СКФ Україна», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Гідросила МЗТГ», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПрАТ «Армапром». Запропонована комплексна модель надає змогу провести оцінювання ефективності діяльності підприємства не лише в динаміці за певні періоди часу, а й здійснити порівняння з аналогічними підприємствами в галузі діяльності. Недоліком цієї моделі є її статичність. Рейтинг може слугувати лише як індикатор раннього попередження кризи на підприємстві та продукт діагностики фінансового стану.

Описано комплексну систему оцінювання фінансових ресурсів підприємства, яка містить інформаційну базу дослідження, показники оцінки формування, розміщення та використання фінансових ресурсів, фінансових ризиків через ефект фінансового важеля. Виділено методи управління ризиками при забезпеченні економічної безпеки підприємств, подано ефективні напрями регулювання, етапи управління ризиками на стратегічному і тактичному рівнях при забезпеченні економічної безпеки, відмінним елементом є етап визначення показників та меж допустимих значень виробництва. Проведено оцінювання рівня ризику від виробництва неякісної продукції.

Встановлено, що стратегічне планування функціональної сфери маркетингу обмежується прийняттям стратегічних рішень щодо ринків або можливостей збуту. Воно проводиться задля зменшення підприємницьких ризиків при розробці та здійсненні маркетингових взаємодій корпорацій.

Зазначено, що маркетингові підходи до стратегічного розвитку підприємств на засадах процесного управління, розроблено концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів підприємства. Показано вісім етапів

вибору постачальників, які покладено в основу розробки алгоритму вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат.

Описано компоненти маркетингової стратегії, які містить ринкову, конкурентну, товарну, цінову, збутову стратегії, стратегії поєднання видів діяльності, просування, роботи з постачальниками і стейкхолдерами. Визначено процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, яка містить три блоки: стратегічний аналіз, розробку та здійснення маркетингової стратегії підприємства.

Описано сучасні інформаційні системи управління при оцінюванні результативних показників. Переваги та недоліки використання таких інформаційних систем, як: «1С», «Scala», SAP Business One, SAP R/3, Дебет Плюс, Ананас, Своя технологія, Athena, Openbravo, BC: Бухгалтерія, КЛАСС 365 тощо.

Встановлено, що учасники інвестиційного процесу не усвідомлюють того, що вони приймають нераціональні рішення в умовах поведінкової економіки. Описано структуру капітальних інвестицій за видами активів, прямі інвестиції з країн ЄС та з України в економіку, подано макроекономічні та корпоративні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування. Позитивно впливають такі корпоративні фактори, як технічні зміни, глобальна урбанізація, енергетична безпека, наявність кваліфікованої робочої сили, зміни в офшорному аутсорсингу, моделях споживання, продовольча безпека, а макроекономічні – стан розвитку азійської економіки, США, країн, що розвиваються, ЄС, ціни на сировину, політичний стан, зміни в податкових режимах, цінових, торгівельні угоди.

Визначено розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проектів в світі та в Україні. Запропоновано використовувати найпоширеніші технології – краудфандинг та краудінвестинг. Описано вартість трансакцій до 2022 р., здійснено порівняння профінансованих проектів та їхньої середньої суми за різними краудфандинговими платформами та краудінвестинговими майданчиками.

Встановлено переваги та недоліки використання технологій краудсорсингу. Зокрема, перевагами є низька вартість корисних ресурсів і скорочення часу досягнення цілей, талант, доступність, швидкість. До недоліків належать: витік цінної інформації, невелика і негарантована винагорода, велика кількість недобросовісних замовників і виконавців, неорганізованість і непередбачуваність натовпу. Описано види технологій краудсорсингу (краудассесмент, краудрекрутинг, краудінвест, краудфандинг). Запропоновано правила краудфандингу, які відрізняють його від інших краудтехнологій.

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, мутуалізм, зміна соціальних відносин, покращення використання ресурсів, розширення можливостей.

Описано 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.

Зазначено, що пріоритетами 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.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. 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.
2. Авторадио – акция «Пристегнись» на Авторадио! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.avtoradio.ru/?an=pristegnissendall>.
3. Адлер Ю. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / Ю. Адлер, Е. Пестерева, Н. Беличенко ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2017. – 214 с.
4. Алоні Г. Етика бізнесу: соціально-філософський аспект: автореф. дис.... на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук спец. : 09.00.03 / Г. Алоні. – Київ : 2008. – 19 с.
5. Алькема В. Г. Аналіз системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / В. Г. Алькема // Фінансова система України: зб. наук. праць. – Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія». – Вип. 16. – 2011. – С. 99 – 107.
6. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України : проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28–32.
7. Амоша О. І. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова // Держава і суспільство. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/01.pdf>.
8. Аналіз витрат на утримання найманих працівників за інформацією ЗКП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua>.
9. Аналітична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Аналітичне дослідження з питань участі жінок у складі робочої сили України, Український центр соціальних реформ та ЮНФПА в Україні / УЦСР та ЮНФПА. – Київ, 2014. – С. 136–137.

11. Андреева Ю. Ю. Введение в краудсорсинг – один из инновационных инструментов развития высшего образования [Електроний ресурс] / Ю. Ю. Андреева // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2014 – № 1 (1). – Режим доступу: http://cbi2013.isis.tuwien.ac.at/?page_id=423.

12. Андренко І. Б. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. Н. Писаревський. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 402с.

13. Андреева В. Г. Оцінка стану інноваційної активності України в міжнародному контексті / В. Г. Андреева // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: X Міжнар. бізнес-форум (Київ, 21 берез. 2017 р.). – 2017. – С. 14–15.

14. 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.

15. Андрошук Г. О. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія / Г. О. Андрошук, С. А. Давимука, Л. І. Федулова. – Київ : Парлам. вид-во, 2015. – 512 с.

16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.

17. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія /Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.

18. Арзуманов Р. М. Менеджмент предпринимательской деятельности: управление развитием бизнеса: учеб. пособие / Р. М. Арзуманов. – Феодосия : Гнозис, 2014. – 266 с.

19. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління авіапідприємством на основі права трудової власності / Г. В. Астапова. – Київ : Нац. авіац. ун-т., 2006. – 244 с.

20. Бабець І. Г. Перспективи інноваційного розвитку прикордонних регіонів України в контексті Європейської інтеграції / І. Г. Бабець // Сб. матеріалів XII Межд. научно-практ. конф. «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики». – Київ : СПД Цудзинович Т. И., 2008. – 12–15 сентяб. (г. Скадовск). – С. 552–554.

21. Баєв В. В. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни Туроперейтинг / В. В. Баєв. – Київ : МАУП, 2015. – 48 с.

22. Бажал З. Інвестиційно-інноваційні ресурси економічного зростання / З. Бажал // Стратегія економічного розвитку України. – 2000. – № 1. – С. 34–36.

23. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності: посібник із КСВ / [О. Лазоренко, Р. Колишко та ін.]. – Київ : Енергія, 2008 – 96 с.

24. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: уч. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб : Питер, 2000. – 432 с.

25. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

26. Балджи М. Д. Удосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень / М. Д. Балджи // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4. – С. 197–204.

27. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс ; пер. с англ. – Москва: «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.

28. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики : монография / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.

29. Бельтюков Є. А. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, А. В. Пашкова // Економіка: реалії часу. – 2011. – № 1 (1). – С. 95–102.

30. Бенчмаркинг: примеры лучших компаний для развития своего бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/8823-benchmarking>.
31. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу / А. Л. Бержанір // Економіка і організація управління. – 2014. – Вип. 1–2. – С. 43–47.
32. 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>.
33. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2001. – 511 с.
34. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2005. – 600 с.
35. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк – Київ : Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
36. 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.
37. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності / Н. М. Богуцька // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Юридичні науки. – 2015. – № 824. – С. 208–217.
38. Бойко М. Г. Економіко-предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму / М. Г. Бойко, Г. І. Михайліченко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 47–49.
39. 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.
40. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. – Москва : Банки и биржа: ЮНИТИ, 2007. – 348 с.

41. Брегін Н. А. Механізм оцінки й управління фінансовими ризиками підприємств / Н. А. Брегін. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 172 с.

42. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес. – Москва : «Вильямс», 2007. – 208 с.

43. Брич В. Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств / В. Я. Брич, І. І. Смачило // Экономика и управление предприятием. – 2014. – № 5/2 (19). – С. 36–39.

44. Бубенко П. Т. Регіональна науково-технічна система: проблеми управління та визначення ефективності / П. Т. Бубенко, В. А. Гусев, Г. О. Михайлова // Материалы X межд. научно-практ. конф. «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики». – Киев – Симферополь – Алушта : ЧП «Фактор», 2005. – С. 137–141.

45. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення: монографія / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук, В. О. Єрмоленко. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 184 с.

46. Буркинський Б. В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону / Б. В. Буркинський, Є. В. Лазарева. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2007. – 140 с.

47. В СК «АХА Страхування» пройшов тиждень корпоративної та соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://aha-ukraine.com/company/press-center/news/?PAGEN_1=3.

48. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2008. – 257 с.

49. Валеева Ю.С. Роль инноваций в деятельности торговых предприятий / Ю.С. Валеева // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 3. – С. 118–125.

50. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 440 с.

51. 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-трудова відносина : теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – Т. 1. – С. 124–132.

52. Василик А. Об'єктивні передумови та напрями інтелектуалізації праці в Україні / А. Василик // Україна: аспекти праці. – 2007. – №7. – С. 48–51.

53. Вдовиченко Ю.В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом [Електронний ресурс] / Ю.В. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2010. – № 11. – режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=390>.

54. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.

55. Величко Н. Ю. К вопросу об управлении рисками в страховании / Н. Ю. Величко, Н. Н. Осадчая // Science Time. – 2015. – № 4 (16). – С. 102–109.

56. Венс Е. Ілон Маск Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє / Е. Венс. – Київ : ТАО, 2015. – 416 с.

57. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України. – 2008. – № 1–2. – С. 51–56.

58. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новиков // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 23.

59. Вербицький В. Основні відмінності між публічними і приватними акціонерними товариствами [Електронний ресурс] / Володимир Вербицький. – Режим доступу: <http://bit.ly/2DHscV9>.

60. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І. І. Вербіцька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282–291.

61. Ветчанова О. В. Корпоративна культура організації [Електронний ресурс] / О. В. Ветчанова. – Режим доступу : <http://bit.ly/2r1r2hj>.

62. Видеоролик «Шкатулка» стал центральным элементом социальной кампании «Пристегнись!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://luki.ru/auto/news/216460.html>.

63. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.

64. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 258 с.

65. Витрати на робочу силу в Україні та Європейському Союзі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua>.

66. Вітлінський В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов. – Київ : КНЕУ, 2000. – 354 с.

67. 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.

68. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / В. Воробей // Журнал «Києво–Могилянська Бізнес Студія». – 2005. – № 10. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>.

69. 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.

70. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.

71. Галузева програма з енергоефективності та енергозбереження на період до 2017 року. – Київ : Мінпромполітики України. – 2009. – 123 с.

72. Гальчак Х. Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання / Х. Р. Гальчак // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 140–146.

73. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування / С. Н. Ганущин // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 81-90.

74. 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>.

75. 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.

76. Гевко О. Б. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. – 152 с.

77. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.idss.org.ua/monografii/2016_Gender.pdf.

78. Герасимчук Л. М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л. М. Герасимчук, Л. С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 99–103.

79. ГИБДД сделала матрешку символом кампании «Пристегнись!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.zr.ru/content/news/529989-gibdd_sdelala_matreshku_simvolom_kampanii_pristegnis.

80. Гинс Г. К. Предприниматель / Г. К. Гинс. – Москва : Посев, 1992. – 224 с.

81. Глобальный инновационный индекс : доклад [Электронный ресурс] / Всемирная организация интеллектуальной собственности. – Cornell University,

INSEAD : Всемирная организация интеллектуальной собственности, 2016. – 451 с. – Режим доступа : <http://www.wipo.int/publications/en>.

82. Годовой отчет Uniqа 2016 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://uniqa.ua/content/files/annual_report/uniqa_annual-report_2016_design.pdf.

83. Голдрат Э. М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс. – Минск : Попурри, 2004. – 556 с.

84. Головатюк В. М. Питання структурованості показників інноваційного потенціалу / В. М. Головатюк // Матеріали ХІУ 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.

85. Головатюк В. М. Теоретико-методичні аспекти вимірювання інноваційного потенціалу / В. М. Головатюк, В. П. Соловійов // Проблеми науки. – 2008. – № 11. – С. 17–24.

86. Голуб Ю. Ю. Сучасні підходи до класифікації інновацій / Ю. Ю. Голуб // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2012. – Вип. 9 (2). – С. 108–115.

87. 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 доступа : [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).

88. Горбенко Н. В. Сутність і типологія корпоративної культури сучасного університету / Н. В. Горбенко // Філософія неперервної професійної освіти. – 2015.– № 3 (44). – С. 26–30.

89. 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.

90. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/436-15.

91. Гохберг Ю. Формування стратегії досягнення високої конкурентоспроможності підприємства / Ю. Гохберг // Економіст. – 2010. – № 12. – С. 74–77.

92. Грабовська І. В. Методичні підходи до розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій / І. В. Грабовська // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2015. – № 2 (2). – С. 260–264.

93. 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.

94. Гриньов А. В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси / А. В. Гриньов // Економіка розвитку. – 2003. – № 1. – С. 5–9.

95. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова. – Київ, 2003. – 324 с.

96. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.

97. Грищук А. М. Інновації в управлінні діяльністю підприємства / А. М. Грищук // Науковий вісник Львів. держав. ун-ту внутрішніх справ. – 2012. – № 1. – С. 198–204.

98. Грищук В. К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник / В. К. Грищук. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 152 с.

99. Грідчина М. В. Роль корпоративного управління у підвищенні інноваційної активності акціонерних товариств / М. В. Грідчина // Корпоративні

структури в національній інноваційній системі України / Інститут економіки та прогнозування НАН України / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.

100. Грішнова О. А. Інноваційне управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Грішнова, Н. М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 1. – С. 64–75.

101. 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.

102. Грядунова Л. И. Социальная ответственность личности в условиях развитого социализма / Л. И. Грядунова. – Київ : Вища школа, 1979. – 132 с.

103. Гудков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность / И. Б. Гурков. – Москва : ТЕИС, 2003. – 236 с.

104. 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>.

105. Гусев В. Державна інноваційна політика: регіональний аспект / В. Гусев // Управління сучасним містом. – 2003. – № 7–9 (11). – С. 100–114.

106. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.

107. Данилова Т. Н. Подходы к оценке инновационного потенциала региона / Т. Н. Данилова, В. А. Грищенко // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 5 (44). – С. 43–49.

108. 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.

109. Данченко О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проектах / О. Б. Данченко, В. О. Занора // Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наук. праць. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 1 (21). – С. 57–64.

110. Дегтярьова І. Б. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства / І. Б. Дегтярьова, Є. О. Сітак // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 2. – С. 136–141.

111. Дем'яненко Б. С. Маркетингові стратегії стимулювання попиту в торгівлі насінням / Б.С. Дем'яненко // Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 7. – Ч. 1. – С. 118–120.

112. 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.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.

113. 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.

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

115. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

116. Детально про «Оранту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://oranta.ua/ukr/about_company.php.

117. 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, Maria Fic. – Дніпро : Пороги, 2017. – С. 33–42.

118. 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 : Видавець «Сочінський», 2015. – С. 199–205.

119. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, О. Г. Цвик // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 4. – С. 5–8.

120. Джеджула В. В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління : монографія / В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 346 с.

121. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер. – Москва : Вильямс, 2000. – 688 с.

122. 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.

123. Дмитренко М. Й. Система цінностей як ядро корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Вісник НТТУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2013. – № 1. – С. 17–23.

124. 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.

125. Добикіна О. К. Актуальність соціальної відповідальності бізнесу у формуванні трудового потенціалу / О. К. Добикіна, В. А. Пономарьова // Научный вестник ДГМА. – 2016. – № 3 (21Е). – С. 195–199.

126. Драган О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах м'ясної промисловості / О. І. Драган // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 39. – С. 193–197.

127. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
128. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер ; [пер. К. Головинского]. – Москва : Вильямс, 2007. – 432 с.
129. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170–176.
130. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Т. 2. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2009. – 864 с.
131. 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.
132. 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_zhinok_v_ukrayini_infografika.
133. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению организацией / В. Г. Елиферов, В. В. Репин // И снова о процессах. Серия «Все о качестве. Отечественные разработки». – 2003. – Вып. 18. – Москва : НТК «Трек», 2003. – С. 28–32.
134. 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>.
135. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
136. Ермасов С. В. Особенности финансирования рисков радикальных улучшающих инноваций // Стратегия развития страховой деятельности в РФ:

первые итоги, проблемы и перспективы / ЯрГУ, Росгосстрах. – Ярославль: ЯрГУ, 2015. – С. 493-496.

137. Євтушенський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посібник. – Київ :Знання-Прес, 2008. – 317 с.

138. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 78–83.

139. 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>.

140. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99–103.

141. Жарінова А. Г. Інформація, знання і креативність як основні ресурси інтелектуального капіталу / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10 (112). – С. 6–11.

142. Жарова Л. Макроекономічний вимір гендерної рівності / Л. Жарова // Гендер і гроші. – 2017. – № 1 (42). – С. 11–15.

143. Жихор О. Б. Потенціал інноваційного розвитку регіонів України та його резерви / О. Б. Жихор // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2009. – № 16. – С. 100–110.

144. Завлин П. Н. Инновации в региональной экономике / П. Н. Завлин // Гуманитарные науки. – 1997. – № 3. – С. 4.

145. Завора Т. М. Соціальні відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Т. М. Завора. – Режим доступу : http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/186/1/Завора_тези_2016.pdf.

146. Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 120–126.

147. Зарубежные краудфандинговые платформы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dengodel.com/internet-biznes/332-zarubezhnye-kraudfandingsovye-platformy.html>.

148. Заячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму / Г. Заячківська // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 407–410.

149. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://obolon.ua.ua/corporate-responsibility/download/7/1>.

150. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків / О. А. Зоріна // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу. – 2011. – № 2 (20). – С. 221–229

151. Ибатуллина С. М. Управление инновационным потенциалом республики Башкортостан / С. М. Ибатуллина, О. У. Ибатуллин // Инновации. – 2008. – № 1(111). – С. 104–107.

152. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.

153. 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.

154. Итикава А. ТРМ в простом и доступном изложении / [Итикава А., Такаги И., Такэбэ Ю. и др.] ; пер. с яп. А. Н. Стерляжникова ; под науч. ред. В. Е. Растимешина, Т. М. Куприяновой. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 128 с.

155. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів / О. Іванків //

Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2016. – № 1. – С. 40–45.

156. 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.

157. Івасів І. Б. Управління вартістю банку : монографія / І. Б. Івасів. – Київ : КНЕУ, 2008. – 288 с.

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

159. Іващенко А. І. Перспективи розвитку краудфандингу в Україні як інструменту залучення коштів для підприємств малого та середнього бізнесу / А. І. Іващенко, Є. А. Поліщук, О. М. Дибя // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 21. – С. 34–39.

160. 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.

161. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. – 220 с.

162. 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.

163. Індекс корпоративної рівності 2016: хто виявився чемпіоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://humanrights.org.ua/material/indeks_korporativnoji_rivnosti_2016_khto_vijavivsja_chempionom.

164. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.personal.in.ua.

165. Інновації, інноваційний процес та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://checkreferat.com>.
166. Інноваційна політика та пожвавлення національного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
167. Інноваційний розвиток промисловості України / [Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.]. – Київ : КНТ, 2006. – 648 с.
168. 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.
169. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили» : Наказ Державного комітету статистики України від 07.10.2010 р. № 414 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0984-10>.
170. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1-ПВ «Звіт з праці»: Наказ Державного комітету статистики України від 26.10.2009 р. № 404 станом на 27.02.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2013/68/68_2013.htm.
171. Інформаційний портал BDO international [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bdointernational.com/Pages/default.aspx>
172. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – Київ : Академія, 2005. – 400 с.
173. Кайдзен [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm.
174. Калина А. В. Облік та аналіз заробітної плати на підприємстві / А. В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2. – С. 61–64.

175. Калініна С. П. Регулювання ринку праці країн в контексті структурної трансформації глобальної економіки: концептуальний підхід / С. П. Калініна, Ю. О. Гетьманенко // Вісник Донбаської держ. машинобудівної академії. – 2016. – № 3 (39). – С. 76–80.

176. Калянов Г. Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов / Г. Н. Калянов. – Москва : СИНТЕГ, 2000. – 212 с.

177. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – Москва : Хорошая книга, 2006. – 360 с.

178. Камінський А. Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків / А. Б. Камінський // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 78–85.

179. Канбан. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Канбан>.

180. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – [2-е изд., испр. и доп.]. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

181. 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.

182. 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.

183. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.

184. 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.

185. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія /

Н. В. Касьянова ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. – 374 с.

186. Катихін Є. О. Практика соціальної відповідальності бізнесу в частині розвитку трудового потенціалу підприємства / Є. О. Катихін // Статистика України. – 2013. – № 2. – С. 61–65.

187. Кашуба В. М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В. М. Кашуба // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2012. – № 2. – С. 68–83.

188. Кегель М. Создающие стратегию, как правило не могут ее реализовать / М. Кегель // Бизнес. – 2008. – № 25. – С. 66-69.

189. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] / М. В. Киварина. – Режим доступа : http://economicarggu.ru/2011_3/kivarina.pdf.

190. Кількість юридичних осіб за організаційними формами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/ks_opfg_0118.htm.

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

192. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні / О. Кіреєва // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 3. – С. 72–78.

193. Кісь С. Я. Формування системи забезпечення інтелектуалізації персоналу підприємства / С. Я. Кісь // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 5. – С. 31–34.

194. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А. О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наук. праць ; за ред. М. І. Зверькова. – Одеса : Одес. нац-ний економічний ун-т. – 2016. – № 1 (60). – С. 135–141.

195. Климчук А. О. Система преміювання персоналу в ефективному управлінні промисловим підприємством / А. О. Климчук // Вісник Волин. ін-ту економіки та менеджменту. – 2016. – Вип. 16. – С.160–167.

196. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством / О. І. Кліпкова // Науковий вісник Мукачів. держ. ун-ту. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2 (2). – С. 76–80.

197. 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.

198. 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.

199. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. І. 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>.

200. 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.

201. Козоріз М. Аналіз та оцінка інноваційності розвитку економіки регіонів / М. Козоріз, О. Денис // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С.29–40.

202. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 356 с.

203. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння / А. М. Колот // Економіка Україна. – 2014. – № 3 (628). – С. 70–82.

204. Комарницька Н. М. Фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства / Н. М. Комарницька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 129–134.

205. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 25–30.

206. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – С. 141.

207. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

208. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.

209. Користін О. Є. Економічна безпека / [Користін О. Є., Барановський О. І., Герасименко Л. В., Доля Л. М., Калюк О. М.]. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 368 с.

210. Корнева І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства / І. О. Корнева // Молодий вчений. – 2017. – № 5 (45). – С. 618–621.

211. Корольков І.І. Маркетинг: навч. посібник / І.І. Корольков, В.В. Ортинська. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 122 с.

212. 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.

213. Корпоративна культура: навч. посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.

214. Корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kniazha-life.com.ua/socialna-vidpovidalnist>.

215. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
216. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах : монографія / Б. Лессер, П. Гайдуцький, І. Розпутенко [та ін.] ; за заг. ред.: І. Розпутенка, Б. Лессера ; пер. з англ. В. Шульга ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ : К.І.С., 2004. – 306 с.
217. 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.
218. 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.
219. Костецький В. В. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві / В. В. Костецький, А. М. Бутов // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 3. – С. 60–66.
220. Костюк Ж. С. Шляхи попередження та нейтралізації ризиків та загроз економічній безпеці підприємств залізничного транспорту / Ж. С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 45. – С. 88–92.
221. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – Москва : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
222. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – 5-е европейское изд. – Москва : Вильямс, 2015. – 752 с.
223. Коттер Д. Впереди перемен / Джон П. Коттер. – Москва : «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
224. 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.

225. Коюда П. М. Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія /П. М. Коюда, І. А. Шейко. – Харків : ТОВ «Компанія СМІТ», 2013. – 332 с.

226. 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.

227. Кравченко М.О. Перспективи застосування краудфандінгу та краудінвестінгу для фінансування стартап-проектів [Електронний ресурс] / М. О. Кравченко, Д. О. Кураєв // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. – 2017. – С. 127–131. – Режим доступу: <http://vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/28.pdf>.

228. Кравченко С. И. Исследование сущности инновационного потенциала / С. И. Кравченко, И. С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2003. – № 3. – С. 88.

229. 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>.

230. Краудассесмент – новые горизонты ассесмента сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://witology.com/blog/kostrov/244>.

231. Краудрекрутинг – новая технология массового поиска талантов [Электронный ресурс] // Компаньон. – 2012. – 31 авг.. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/articles/content?id=208489>.

232. Краудфандинг – выход за рамки «традиционного» финансирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://commercialproperty.ua/interview/kraudfanding-vykhod-za-ramki-traditsionnogo-finansirovaniya>.

233. Краудфандинг – коллективное финансирование народных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minfin.com.ua/2017/09/11/29718368>.

234. Краудфандинг в недвижимость: 12 крупнейших платформ Европы и США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tranio.ru/articles/kraudfanding-v-nedvizhimost-12-krupneyshikh-platform-evropy-i-ssha_5440/.

235. Краудфандинг для стартапа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theusaconsult.com/краудфандинг-для-стартапа>.

236. Краудфандинг: популярные площадки и успешные проекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psm7.com/analytics/kraudfanding-kak-privlech-investicii-i-realizovat-mechtu.html>.

237. Краудфандинг: як зібрати кошти на реалізацію своєї ідеї [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inspired.com.ua/ideas/crowdfunding>.

238. Кривенс Д. Стратегический маркетинг / Л. Кривенс ; пер. англ. – 6-е изд. доп. – Москва : Вильямс, 2003. – 752 с.

239. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу / О. П. Крупський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 200–204.

240. 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.

241. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2010. – 187 с.

242. Кузьмін О. Є. Краудфандинг: сутність, значення та типологія / О. Є. Кузьмін, О. С. Скибінський, О. З. Уголькова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 2. – С. 170–180.

243. Кузьмін О. Є. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, О. Й. Вівчар, Л. І. Мельник ; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. – Стрий : ТзОВ «Укрпол», 2005. – 250 с.

244. Кузьмін О. Є. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності / О. Є. Кузьмін, І. Я. Кулиняк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12 (126). – С. 280–289.

245. Кулина Г. М. Фінансові технології як каталізатори економічного зростання: національні виміри та світова практики [Електронний ресурс] / Г. М. Кулина // Ефективна економіка. – 2018. – № 2. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua.

246. Кулинич М. Б. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності / М. Б. Кулинич, Л. В. Ляшко // Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2017. – № 4 (12). – С. 122–131.

247. Кулинич М. Б. Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання результативності інноваційного розвитку підприємницьких систем / М. Б. Кулинич // Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – С. 132–144.

248. Курінна І. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність / Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. – Київ : Поліграфія «Юстон». – 47 с.

249. Куц Л. Л. Краудфандинг як інноваційний спосіб акумулювання інвестиційних ресурсів / Л. Л. Куц // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 2(31). – С. 181–188.

250. Лазебник М. Объём рекламного рынка Украины 2015 и прогноз объёмов рынка 2016. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции / М. Лазебник // Маркетинг в Украине. – 2015. – № 6 (95). – С. 41–47.

251. Ламбер Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбер ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 2011. – 589 с.
252. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – Київ : Інститут економ.прогнозування НАН України, 1999. – 342 с.
253. Латишева І. Л. Формування фінансової стратегії підприємства / І. Л. Латишева, В. В. Шамарина // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 45 (1088) . – С. 106–112.
254. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин ; пер. с англ. – СПб. : Речь, 2000. – 407 с.
255. Левченко О. П. Сутність поняття «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» / О. П. Левченко // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – № 24. – С. 39–54.
256. Лещук В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лещук, О. М. Полінкевич, Л. І. Іщук // Економічний часопис ХХІ століття. – 2015. – № 1–2 (1). – С. 57–61.
257. Линдерс М. Управление снабжением и запасами: Логистика // М. Линдерс, Х. Фирон ; пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.
258. 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.
259. Ліпич Л. Г. Управління витратами бізнес-процесів у рослинництві: монографія /Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина. – Луцьк : ВіЕМ, 2011. – 216 с.
260. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції : монографія / Л. Г. Ліпич, І. В. Чорнуха, І. О. Цимбалюк. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – 211 с.
261. Ліпич М. А. Вплив поведінкових чинників на ціноутворення на фондовому ринку / М. А. Ліпич // Моніторинг біржового ринку. – 2014. – № 10. – С. 21–25.

262. 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.*

263. Лотарєв А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / А. Г. Лотарєв // *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2017. – Вип. 1. – С. 155–164. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_1_24.*

264. Лук'яниця А. Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці / А. Ю. Лук'яниця, В. Ю. Верютіна // *Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ»: Збірник наук. праць. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 48(1220). – С.106-111.*

265. Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : «Академвидав», 2007. – 462 с.

266. Лысенко К. В. Гендерное равенство и политика гендерной диверсификации как компонента кросс-культурного менеджмента ТНК в Украине / К. В. Лысенко, Е.В. Горемыкина // *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – 2014. – № 1. – С. 213–216.*

267. Лютікова М. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/33NIEK2008/Economics/37138.doc>.

268. Лярская Н. С. Влияние институциональной среды на формирование национальной модели корпоративного управления / Н. С. Лярская // *Экономический вестник Ростов. государ. ун-та. –2006. – Т. 4. – № 2. – С. 70–87.*

269. Маєр К. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / К. Маєр. – Київ : Основи, 1996. – 189 с.

270. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова и С. Н. Зайцева ; под ред. С. А. Николаевой. – Москва : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

271. Майстренко О. В. Краудсорсінг: сутність, види, принципи та інструменти застосування [Електронний ресурс] / О. В. Майстренко // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – Режим доступу до журн.: <http://tconomyandsociety.in.ua>.

272. 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.

273. Макаренко М. В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону / М. В. Макаренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 62–71.

274. Макарчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

275. Максимов Ю. Инновационное развитие системы: оценка инновационного потенциала / Ю. Максимов, С. Митяков, О. Митякова, Т. Федосеева // Инновации. – 2006. – № 6 (93). – С. 53–56.

276. 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.

277. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 302 с.

278. Маркетингові технології економічного зростання: монографія / [М. А. Окландер, О. І. Яшкіна, І. Л. Литовченко та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. А. Окландера. – Одеса: Астропринт, 2012. – 376 с.

279. Маркова О. В. Научно-методические подходы к дефиниции «технические инновации» и «технологические инновации» // О. В. Маркова // Вестник ТвГУ [Тверский государ. ун-т]. Серия «Экономика и управление». – 2017. – № 2. – С. 188–194.

280. Марченко О. С. Краудфандинг: соціально-економічний зміст та види / О. С. Марченко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Економічна теорія та право. – 2013. – № 4. – С. 26–35.

281. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій / О. І. Марченко // Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність. – 2012. – № 7 (17). – С. 231–236.

282. Масаакі І. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній / Імаї Масаакі. – Київ : Альпіна Бізнес Букс. – 2007. – 276 с.

283. Матеріали круглого столу «Створення сучасної моделі управління регіональним розвитком ринку праці в Хмельницькій області» 23 листопада 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rynok-pratsi.com.ua>.

284. Матюшенко І. Ю. Передові виробничі технології – ключ до якісної трансформації та зростання високотехнологічного експорту України до 2030 р. / І. Ю. Матюшенко, Д. М. Костенко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 3. – С. 32–43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_3_6.

285. 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.

286. Международная конференция труда, 2014 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_240148.pdf.

287. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики / С. Мельник // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 5. – С. 32–36.

288. Мельниченко О. А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія / О. А. Мельниченко, В. О. Шведун. – Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. – 153 с.
289. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / авт.-уклад. Г. О. Колесніков. – Київ : Професіонал, 2007. – 288 с.
290. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник / [Школа І. М. та ін.] ; за ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с.
291. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2001. – 800 с.
292. Метеленко Н. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 115–125.
293. Методика визначення нераціонального (неефективного) використання паливно-енергетичних ресурсів. – Київ : НАЕР, 2006. – 134 с.
294. Микитюк П. П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-технічний аспект / П. П. Микитюк, В. С. Здреник // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 165–169.
295. Миропольская Н. В. Рисковые виды страхования: классификация и тенденции развития на страховом рынке России / Н. В. Миропольская, Г. Е. Бажанова // Стратегия развития страховой деятельности в РФ: первые итоги, проблемы, перспективы / ЯрГУ, РОСГОССТРАХ. – Ярославль, 2015. – С. 110–114.
296. Мифы и легенды о ремнях безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gibdd.ru/files/pdf/legendy-o-remnyah.pdf>.
297. 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>.
298. 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.

299. Міщук І. П. Оцінювання соціальної відповідальності торговельних підприємств: пошук методичних підходів / І. П. Міщук, Н. М. Градюк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 5 (436). – С. 200–204.

300. Могунов А. Н. Совершенствование системы организационно-экономических механизмов корпоративного управления в организациях горно-металлургического комплекса : дис. на соис. уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва : РГБ, 2005. – 263 с.

301. Моделювання механізмів розвитку інформаційних систем управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/2016/Poluektova-N.R.-Dissertacia.pdf.

302. Мозгова Л. О. Оцінка та удосконалення якості корпоративного управління підприємством: дис... на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук спец. : 08.00.04 / Л. О. Мозгова. – Харків, 2011. – 248 с.

303. Молибог М. А. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів / М. А. Молибог, Н. В. Івашова // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. О. Ф. Балацького, (м. Суми, 27 трав. 2015 р.) / за заг. ред.: О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 252–253.

304. 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.

305. 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.

306. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження / А.М. Момчева // Вісник Дніпропетров. ун-ту. Серія «Економіка». – 2013. – Т. 21. – Вип. 7 (4). – С. 98–104.

307. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 241 с.

308. Мосійчук І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сучасного розвитку економіки України [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_15.

309. Муздыбаев К. Психология ответственности / К. Муздыбаев. – Л. : Наука, 1983. – 286 с.

310. Мустафина А. А. Предпосылки развития страхового рынка РФ / А. А. Мустафина // Социальная роль системы страхования в условиях рыночной экономики России. – Казань, КФУ, 2014. – С. 351–354.

311. Мустафина А. А. Применение страховой защиты при управлении рисками предприятий реального сектора экономики / А. А. Мустафина, Г. Н. Кайгородова, Г. Х. Пыркова // Казанский экономический вестник. – 2017. – № 2 (28). – С. 65–71.

312. Мэрфи Джон Дж. Технический анализ фьючерсных рынков: теория и практика / Джон Дж. Мэрфи. – Москва : Сокол, 2006. – 128 с.

313. 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>.

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

315. Назарова Г. В. Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості / Г. В. Назарова // Фінанси підприємств. – 2005. – № 9. – С. 62–70.
316. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичні збірники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
317. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf.
318. Некрасенко Л. А. Складові управління фінансовою безпекою підприємств / Л. А. Некрасенко, Ю. М. Рибалка // Наукові праці ПДАА. Економічні науки. – 2011. – Вип. 3. – Т.2. – С. 162–167.
319. Нижник В. М. Механізм стимулювання інноваційної спроможності промислових підприємств / В. М. Нижник, В. П. Лещук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 173–177.
320. Никсон Ф. Американские буржуазные теории управления / Ф. Никсон. – Москва, 1978. – 218 с.
321. Новікова О. Ф. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.]. – Донецьк, 2013. – 296 с.
322. Новойтенко І. В. Теоретико-методичні засади розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. В. Новойтенко // Агроінком. – 2013. – № 7–9. – С. 95–99.
323. Нусратуллин В. О распределении дохода между трудом и капиталом и эксплуатации наемного труда / В. О. Нусратуллин, Ю. А. Воронова // Экономика и управление. – 2005. – № 4. – С. 49–54.
324. Обґрунтування програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3359/2/TNTUB_2014v73n1_O_Pavelchak-Danilyuk-Interpreting_209-218.pdf.

325. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014–2016 рр., 2012–2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

326. Оведенко А. Особенности страхования интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: conf.bstu.ru/conf/docs/0037/1588.doc.

327. Огородник В. О. Краудфандинг як інноваційний інструмент модернізації національної фінансово-інвестиційної системи / В. О. Огородник // Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Сер. : Економіка. – 2014. – Вип. 3. – С. 103–105.

328. Олексенко Р. І. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Р. І. Олексенко, І. О. Краскова, М. М. Поліщук // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy. nauka.com.ua/ ?op=1&z=777>.

329. 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>.

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

331. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / О. В. Орлик // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 218–223.

332. 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.

333. Осецький В. Л. Інноваційний контекст в умовах сучасної глобалізації / В. Л. Осецький // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної

власності : збірник наук. праць. – Маріуполь : Приазовський державний технологічний університет, 2008. – С. 75–81.

334. Основи економічної теорії: підручник / За ред. проф. С. В. Мочерного. – Тернопіль : АТ «Гарнекс» за участю АТ «НОИ» та вид-ва «Світ», 1993. – 688 с.

335. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gks.ru>.

336. Офіційна сторінка «SAP Business One» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://events.sap.com/ua/b1ukraine/en/home#erp>.

337. Офіційна сторінка Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

338. Офіційна сторінка ПрАТ «СКФ Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skf.com/ua/uk/our-company/SKF-Ukraine/ZAO-SKF-Lutsk/index.html>.

339. Офіційний веб-портал Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.

340. Офіційний веб-портал Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

341. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080.

342. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/about>.

343. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.lv.ukrstat.gov.ua.

344. 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.

345. 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.
346. Павлов В. І. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація: монографія / В. І. Павлов, Ю. М. Корецький. – Луцьк : Надстир'я, 2004. – 244 с.
347. 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.
348. 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>.
349. Панькова А. Д. Про інноваційні моделі управління трудовою сферою в аспекті соціальної відповідальності / А. Д. Панькова // Соціальна економіка. – 2015. – № 1. – С. 117–123.
350. 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.
351. Пацула О. І. Аналіз стану основних напрямів соціальної відповідальності в Україні / О. І. Пацула // Науковий вісник Львів. державного ун-ту внутрішніх справ. – 2013. – № 2. – С. 117–124.
352. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації / Л. Пашнюк // Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка. – 2013. – № 20 (151). – С. 93–96.
353. Переваги та недоліки програми «1С : Бухгалтерія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=perevagi_ta_nedoliki_programi_laquo1s_bukhgalteriyaraquo.

354. 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.

355. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – Київ : Лібра, 2002. – 495 с.

356. Петухова О. М. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств / О. М. Петухова, Г. В. Сілакова // Наукові праці нац. ун-ту харч. технологій. – 2012. – № 43. – С. 174–180.

357. Пилипенко О. І. Корпоративні права в системі бухгалтерського обліку: теорія, методологія, організація: дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.09 / Олексій Іванович Пилипенко. – Житомир, 2011. – 370 с.

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

359. Поважний А. С. Проблемы управления и организации деятельности акционерных обществ в Украине : монография / А. С. Поважний; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, Донец. гос. акад. упр. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Донецк, 2002. – 299 с.

360. Погрібний Д. І. Теоретичні та практичні проблеми визначення категорії «інновації» [Електронний ресурс] / Д. І. Погрібний // Юрист України. – 2013. – № 2 (23). – С. 69–75. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1283154>.

361. 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.

362. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.

363. Полінкевич О. М. Потенціал розвитку будівельних підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2017. – № 1. – С. 151–155.

364. Полінкевич О. М. Принципи інноваційної діяльності в управлінні підприємством / О. М. Полінкевич // Збірник наук. праць Луцьк. нац. технічн. ун-ту. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 2. – С. 181–196.

365. 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.

366. 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.

367. Польова Н. Етапи формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств / Н. Польова // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Ч. 1. – С. 394–399.

368. 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.

369. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. – 244 с.

370. Поняття соціальної реклами. Історія виникнення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketing-helping.com/nformaczya-pro-marketing/82-ponyattya-soczalno-reklami-storya-viniknennya.html>.

371. Попов М. В. Стоимость рабочей силы – объективно необходимый уровень заработной платы [Електронний ресурс] / М. В. Попов. – Режим доступу: http://www.rpw.ru/ipd/popov_z.html.

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

373. Портер Майкл Э. Конкуренция / Э.М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс. – 2005. – 608 с.

374. Портна О.В. Контролінг : навч. посібник / О.В. Портна. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 190 с.

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

376. Поченчук Г. М. Фінансові технології: розвиток і регулювання / Г. М. Поченчук // Економіка і суспільство. – 2017.– Вип. 13. – С. 1193–1200.

377. Права людини в Україні 2013 [Електронний ресурс] // Доповідь правозахисних організацій.– Human Rights in Ukraine, Kharkiv, Human Rights Protection group. – Режим доступу : <http://khp.org/files/docs/1398017277.pdf>.

378. Практики КСВ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/library>.

379. Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням НКЦПФР від 22.07.2014 р. № 955 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL140337.html.

380. Пристёгиваться или нет? [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://video.sibnet.ru/pls88151/video12532-Pristegivatsya_ili_net.

381. Пристегнитесь, или пристегнут вас [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.klintsy.ru/gibdd/25/pristegnites-ili-pristegnute-vas_449.html.

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

383. Про відпустки: Закон України № 504/96-ВР від 15.11.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.

384. 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.

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

386. 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.

387. 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.

388. Про затвердження Принципів корпоративного управління : рішення НКЦПФР від 22.07.2014 р. № 955 http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KL140337.html.

389. Про інноваційну діяльність: Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Чинний з 07.08.2002. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

390. 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.

391. 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.

392. 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.

393. Програма гідної праці МОП для України на 2016–2019 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/ro-geneva/sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_470684.pdf.

394. 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>.

395. Прохорова, В. В. Управління економічною безпекою підприємств: монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.

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

397. Прудникова Л. В. Оценка состояния инновационной сферы региона / Л. В. Прудникова // Материалы XIII Межд. научно-практ. конф. «Актуальные вопросы развития инновационной деятельности». – Алушта – Симферополь : Минэконом АРК, 2008. – 12–16 мая. – С. 112–116.

398. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 221 с.

399. Пфайфер Т. Процессно-ориентированный менеджмент качества / Т. Пфайфер // Процессный подход и совершенство бизнеса. Сер. «Все о качестве. Зарубежный опыт». – Вып. 40. – Москва : НТК «Трек», 2003. – С. 13–35.

400. Разработка кодексов наилучшей практики корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/Content/Toolkit_2_Russian.

401. Рамелт Р. Управление нововведениями и стратегия корпораций / Р. Рамелт. – Москва : ИНИОН, 1990. – 304 с.

402. Ребрикова Н. В. Технология кросс-маркетинг: теория и практика [Электронный ресурс] / Н. В. Ребрикова // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы II междунар. науч. конф., июнь 2013 г., г. Санкт-Петербург. – СПб. : Реноме, 2013. – С. 84–86. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/77/4027>.

403. Редченко К. Маленькими шагами к большому успеху: кайзен-костинг [Електронний ресурс] / К. Редченко. – Режим доступу: https://www.cfin.ru/ias/kaizen_costing.shtml.
404. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія / О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ. – Одеса : Евен, 2004. – 216 с.
405. Реинжиниринг 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.
406. Рекхэм Н. СПИИ-продажи / Н. Рекхэм. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 161 с.
407. 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.
408. 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
409. Річний звіт АС Альфа страхування за 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://alfaic.ua/uploads/page/Alfa_2016_otchet.pdf.
410. Річний звіт НКЦПФР 2010–2015 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/annual>.
411. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 428 с.
412. 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.
413. Ролько О. Управління ризиками в системах управління / О. Ролько // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2011. – № 1. – С. 47–52.

414. Рудь Н. Т. Інфраструктурне забезпечення інноваційних процесів: монографія / З. В. Герасимчук, Н. Т. Рудь. – Луцьк : Вежа-Друк, 2013. – 260с.
415. Рудь Н. Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / Н. Т. Рудь. – Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2007. – 476 с.
416. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – Київ : Знання, 2003. – 149 с.
417. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер ; пер. с нем. – Москва : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
418. Савенко К. С. Морфологічна класифікація інновацій з урахуванням запропонованих ознак / К. С. Савенко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 93–96.
419. Саврук О. Погляд на реструктуризацію/трансформацію в компанії [Електронний ресурс] / О. Саврук, О. Щегельська. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/pr/pr003.htm>.
420. Сақун Г. О. Соціальні методи менеджменту та їх місце в структурі управління підприємством / Г. О. Сақун, О. В. Блинова, А. А. Сақун // *Materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka: teoria i praktyka – 2014»* Vol. 2. Ekonomiczne nauki. Państwowy Zarząd.: Przemysł. Nauka i studia. – S. 21–23.
421. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. / Общ. ред. Б.В. Сазонова. – Москва : Прогресс, 1990. – 296 с.
422. Сараєва Г. 1 С : Бухгалтерія 8.2 : повний практичний посібник / Г. Сараєва, Л. Власенко. – Фактор, 2014. – 704 с.
423. 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.
424. Сафин В. Ф. Психологическая сущность ответственности личности / В. Ф. Сафин // *Теория и практика формирования коммунистического сознания: Межвуз. сб. науч. Трудов.* – Уфа, 1986. – С. 43–57.

425. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / В. Святненко. – Режим доступу : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/161_44-49.pdf.

426. Севастьянов Р. В. Факторний підхід до класифікації інновацій / Р. В. Севастьянов, В. Г. Гапонова // Запорізька державна інженерна академія. – 2013. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_055.pdf.

427. Селюков М. В. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] / М. В. Селюков, Н. П. Шалыгина, А. М. Кулик // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/5/185.pdf>.

428. Сергеев В. А. Оценка и анализ инновационного потенциала Ульяновской области / В. А. Сергеев, В. В. Скобеева, К. Э. Баширов // Инновации. – 2008. – № 1 (111). – С. 93–97.

429. Сирочук Н. А. Управління економічним ризиком на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / Н. А. Сирочук. – Режим доступу: <https://mydisser.com/ua/catalog/view/14440.html>.

430. Ситник Й. С. Вплив інтелектуалізації на процес менеджменту інноваційних підприємств / Й. С. Ситник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725 (63). – С. 372–378.

431. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Й. С. Ситник // Економічний вісник НТУ КІП. – 2012. – № 49. – Режим доступу : economu.kpi.ua/uk/node/377.

432. Скворцов Д. І. Інновація, інноваційність та інноваційний розвиток з позицій економічної теорії / Д. І. Скворцов // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 245–249.

433. 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 Сірко. – Запоріжжя, 2010. – 250 с.

434. Слепухіна І. Д. Розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу на виробничому підприємстві / І. Д. Слепухіна / Економіка : реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 32–36.

435. 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.

436. 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.

437. Современный экономический словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://encycl.yandex.ru/dict/economic>.

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

439. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.aska.com.ua/ukr/social_responsibility.

440. 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

441. Спиркин А. Г. Сознание и самосознание / А. Г. Спиркин. – Москва : Просвещение, 1972. – 344 с.

442. 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.

443. 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.
444. Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І. Є Вернера ; Державна служба статистики України. – Київ : ДССУ, 2017. – 611 с.
445. Статистичні дані Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
446. Стец І. І. Відтворення інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства / І. І. Стец // Інноваційна економіка. – № 6 (44). – 2013. – С. 183–187.
447. Стецик А. Чинники та перешкоди посилення соціальної відповідальності підприємства / А. Стецик // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2015. – Вип. 12. – С. 311–317.
448. Стеців Л. П. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 / Л. П. Стеців. – Львів, 2011. – 24 с.
449. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
450. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій = Strategies and technologies innovative development corporations = Стратегии и технологии инновационного развития корпораций : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 416 с.
451. 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.
452. 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.

453. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb.pdf.

454. Страхова Л.П. Корпоративные образования в современной экономике / Л. П. Страхова, А. Е. Бартенев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 25–30.

455. Ступак С. М. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства / С. М. Ступак // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки : економіка, політологія, історія. – Одеса, 2010. – № 5 (106). – С. 41–49.

456. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія / Н. А. Супрун. – Київ : КНЕУ, 2009. – 216 с.

457. 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>.

458. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.confcontact.com.

459. Сушко М. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузі України / М. Ю Сушко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1 (32). – С. 93–98.

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

461. 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.

462. Таранюк Л. М. Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за видами економічного

ризик / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 76–84.

463. 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.

464. Терешко Ю. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник / Ю. В. Терешко, А. Д. Петрашевська. – Одеса : ОНАЗ, 2016. – 116 с.

465. Технологии маркетинга [Электронный ресурс] // Новости маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketingnews.ru/termin/95>.

466. Технологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/TехHonorin>.

467. Ткаченко И. Н. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур / И. Н. Ткаченко, И. В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3–4. – С. 40–45.

468. Ткаченко Т. І. Виставковий бізнес : монографія / Т. І. Ткаченко, Т. П. Дупляк. – Київ : Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2016. – 244 с.

469. Ткачук О. М. Управління розвитком підприємництва в Україні / О. М.Ткачук, В. В. Турчак // Вісник Київ. нац. торговельно-економічного ун-ту. – 2015 – № 1 (99). – С. 56–64.

470. Топ 100 кампаний на Kickstarter и Indiegogo: о чем говорит статистика – Портал крауд-сервісів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.crowdsourcing.ru/article/top100_kampanij_na_kickstarter_i_indiegogo_o_chem_govorit_statistika.

471. Топішко І. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення / І. І. Топішко, Н. П. Топішко, Т. І. Галецька // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 12-1. – С. 95–99.

472. Туницький Н. О. Впровадження системи маркетингових технологій при здійсненні імпорتنих операцій : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н. О. Туницький. – Київ, 2010. – 21 с.

473. Турчак В. В. Управління результативністю бізнес-процесів в малому підприємстві / В. В. Турчак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 79–87.

474. Уголькова О. З. Ключові елементи системи краудфандинг [Електронний ресурс] / О. З. Уголькова. – Режим доступу : <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9661/ilovepdfcom-105-110.pdf>.

475. Україна в світі. Огляд міжнародних індексів 2013. Портал конкурентоспроможності України [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.feg.org.ua/ua/indexes>.

476. Україна в цифрах 2016 : статистичний збірник. – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – 240 с.

477. 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>.

478. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління / Ю. Уманців // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2009. – № 8. – С. 10–13.

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

480. 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.

481. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку монографія / [Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін.] ; заг. ред. О. С. Федоніна. – Київ : КНЕУ, 2006. – 288 с.

482. 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.

483. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

484. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України / В. Г. Федоренко // Економіка та держава. – 2003. – № 8. – С. 16–27.

485. Федорченко А. В. Сучасні виклики розвитку теорії маркетингу і маркетингових досліджень / А. В. Федорченко // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей ІХ Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Суми, 24–25 верес. 2015 р. – Суми : ФОП Ткачов О. О., 2015. – С. 185–187.

486. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник / Л. І. Федулова. – Київ: Либідь, 2006. – 480 с.

487. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика : монографія / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : Основа, 2005. – 552 с.

488. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2003. – 448 с.

489. Федулова Л. І. Технологічне прогнозування в системі інноваційної економіки / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування: Науково-аналітичний журнал. – 2005. – № 3 (15.08). – С. 20–31.

490. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / за ред. Л. І. Федулової, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 192 с.

491. Федулова Л. О. Технологічний розвиток економіки України : монографія. – Київ: Ін-т економіки та прогнозування, 2006. – 384 с.

492. Федько В. П. Маркетинг : учеб. пособие / В. П. Федько. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 382 с.

493. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. – Москва : Политиздат, 1981. – 467 с.

494. Философский энциклопедический словарь / За ред. В. А. Петрошевского. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 576 с.

495. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Перспектива, 2002. – 656 с.

496. 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.

497. Фінансова стійкість підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dtkk.com.ua/show/1cid04164.html>.

498. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [Дибя М. І., Юркевич О. М., Майорова Т. В., Власова І. В. та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М. І. Дибя і к.е.н., доц. О. М. Юркевич. – Київ : КНЕУ, 2013. – 425 с.

499. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. под ред. М. Л. Лукашевича. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 288 с.

500. Фурса М. Соціальна відповідальність підприємства: теоретико-методологічні проблеми становлення [Електронний ресурс] / М. Фурса // Демократичне врядування. – 2014. – Вип. 14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_26.

501. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – Москва : Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.

502. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 739 с.

503. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль, 2006. – 24 с.

504. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген ; пер. с англ. – СПб.: «Азбука», 2002. – 311 с.
505. Хачатуров Р. Л. Юридическая ответственность / Р. Л. Хачатуров, Р. Г. Ягутян. – Тольятти : ВГУ им. В.Н. Татищева, 1995. – 22 с.
506. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика 30 та досвід. – 2015. – № 1. – С. 30–33.
507. Херсонщина туристична 2015 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://khersonregion.com/glavnaa>.
508. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс. – Вып. 1. – Москва : Прогресс, 1992. – 158 с.
509. Хилуха О. А. Система корпоративного управления предприятиями / О. А. Хилуха // Економіка розвитку. – 2017. – № 2 (82). – С. 96–103.
510. Хирано Х. Для рабочих: Как улучшить свое рабочее место / Х. Хирано. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 160 с.
511. Хілуха О. А. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь / О. А. Хілуха // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 259–271.
512. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с.
513. Холин В. Реинжиниринг и логистика взаимосвязи бизнес-процессов в страховых компаниях / В. Холин // Конъюнктура товарных рынков. – 2008. – № 4. – С. 58–64.
514. Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде ; пер. С. Турко. – Москва : Альпина Паблишер, 2006. – 158 с.
515. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015.– № 3 (181). – С. 131–137.

516. Хрущ Н. А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н Н. А. Хрущ. – Київ: Кафедра, 2012. – 300 с.

517. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

518. 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.

519. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/762>.

520. Циганкова Т. Маркетингові технології формування конкурентоспроможності експорту компаній / Т. Циганкова, А. Іщенко // Міжнародна економічна політика. – 2017. – № 1. – С. 7–27.

521. Цьогоріч фінансові технології в Україні можуть зрости у 3–4 рази [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2408578-cogoric-finansovi-tehnologii-v-ukraini-mozut-zrosti-u-34-razi-ekspert.html>.

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

523. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – Київ : Кондор, 2009. – 368 с.

524. Черкасова Т. І. Процесні інновації як основа економічного розвитку інноваційно-орієнтованого промислового підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Черкасова, С. Ю. Рожок // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4(14). – С. 115–120. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.gtml>.

525. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг / М. Черненко // Рынoк капітала. – 2000. – № 21. – С. 41–49.

526. Чешук В. О. Контролінг як основа ефективної економічної реконструкції підприємства в умовах глобалізації економіки / В. О. Чешук, Л. О. Ющишина // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: збірник наук. праць / Луцький національний технічний університет. – 2015. – Вип. 12 (45). – С. 270–277.

527. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

528. Чорний Р. С. Розвиток трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства: монографія / Р. С. Чорний. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2013. – 384 с.

529. Что такое краудсорсинг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing.

530. Что такое краудфандинг [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdfunding.

531. Чухрай Н. І. Переоцінка та використання «прихованих» активів: новий стратегічний підхід до розвитку підприємства. / Н. І. Чухрай // Стратегія підприємства: адаптація організацій 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.

532. 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.

533. Шабуров А. В. Социальная ответственность личности и уголовное право / А. В. Шабуров // Вопросы совершенствования уголовно-правовых норм на современном этапе: Межвуз. сб. науч. трудов. – Свердловск, 1986. – С. 65–78.

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

535. Шараєва О. А. Реінжиніринг бізнес-процесів / О. А. Шараєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm.

536. Шарко А. Р. Управлінські аспекти підвищення якості банківських послуг / А. Р. Шарко, Н. С. Чопко // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2011. – № 2. – С. 171–174.

537. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк, 2005. – 502 с.

538. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1 (127). – С. 176–182.

539. Швальц В. Пять нематериальных преимуществ краудфандинга. [Електронний ресурс] / В. Швальц. – Режим доступу до ресурсу: <http://crowdsourcing.ru/article/five-non-monetary-benefitscrowdfunding>.

540. Швидкий Е. А. Контролінг – технологія ефективного управління складними ієрархічними господарськими системами (аналіз досвіду використання в Україні) / Е. А. Швидкий, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2010. – № 3 (25). – С. 153–159.

541. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 64 – 67. – Режим доступу до журн. : http://www.business-inform.net/_pdf/2014/4_0/64_68.pdf.

542. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. – Москва : Мететехнология, 1999. – 153 с.

543. Шеин В. И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И. Шеин, А. В. Жуплев, А. А. Волошин ; рук. авт. кол. В. И. Шеин. – Москва : ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. – 280 с.

544. Шелестун А. Сучасні інструменти мобільного маркетингу. [Електронний ресурс] / А. Шелестун // Наукові дослідження українського медійного контенту: соціальний вимір. – Київ: Інститут журналістики КНУ ім.

Т. Шевченко. – № 3. – 2014. – С. 41–46. – Режим доступу: <http://www.journ.univ.kiev.ua/ndwnk>.

545. Шеремет А. Д. Финансы предприятий : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 343 с.

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

547. Шматковська Т. О. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку [Електронний ресурс] / Т. О. Шматковська, О. В. Мачулка // Науковий вісник Одеського нац. екон. ун-ту. Науки : економіка. – 2016. – № 4 (236). – С. 242–253. – Режим доступу: [http://nvisnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_4_\(236\)_2016.pdf](http://nvisnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_4_(236)_2016.pdf).

548. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / О. Г. Шпикуляк, С. О. Тивончук, С. В. Тивончук, О. М. Супрун // Економіка АПК. – 2011. – № 12. – С. 109–116.

549. Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии / Эли Шрагенхайм ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

550. Шульц Г. Історія Starbucks. Все почалося з чашки кави.../ Г. Шульц, Д. Гордон. – Київ : Наш формат, 2017. – 408 с

551. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – Москва : Прогрес, 1982. – 455 с.

552. 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.

553. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files//Projects/2015/LEV/2016-2017_ABCA_report_short.pdf.

554. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації / Ю. М. Якименко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3. – С. 139–151.

555. Яковенко О. П. Визначення базових категорій соціальної відповідальності / О. П. Яковенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 13–18.

556. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2004 – № 9 (39). – С. 118–130.

557. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлєв. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 318 с.

558. 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

559. 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>.

560. 2015CF – Crowdfunding Industry Report. Retrieved from <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predictsmassolutions-2015cf-industry-report/45376>.

561. 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>.

562. Ackoff, R. L. (1973). O systemie pojęć systemowych, *Prakseologia*, 2, 158.

563. Amnesty International. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en>.

564. 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>.

565. Antadze, N., & Westley, F. (2010). Funding social innovation: how do we know what to grow? *The Philanthropist*, Vol. 23-3, 343-356.

566. ArcelorMittal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukraine.arcelormittal.com/?lang=ua>.

567. Are gender quotas needed. Retrieved from <https://www.ft.com/content/d65795f2-0de6-11e5-9a65-00144feabdc0>.

568. Argyris, Ch. (1965). Zrozumienie zachowania się ludzkiego w organizacji – jeden punkt widzenia, w: M. Haire (red.) *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa, 198.

569. Barnard, Ch. (1938). *The functions of Executives*, Harvard University Press : Cambridge, 73.

570. Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.

571. 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.

572. Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck : Warszawa, 44.

573. Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Washington : Brookings Institution.

574. Błędowski, P., & Kubicki, P. (2014). Kalkulator społeczny jako element projektu «Kalkulator kosztów zaniechania» w lokalnej polityce społecznej. *Polityka Społeczna*, 3, 2–5.

575. Brooks, J., & Dunn P. (2012). *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants*. South-Western Cengage Learning. Issue. 6e.

576. Camp, R. (1989). *The search for industry best practices that lead 2 superior performance*. Productivity Press.

577. Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* New York, NY. Retrieved from <http://www.catalyst.org>.

578. CO₂ reduction. Retrieved from <https://www.zurich.co.uk/en/about-us/corporate-responsibility/environment/co2-reduction>.

579. Commercial Bank of Dubai в начале 2017 года запустит первый мобильный банк в ОАЭ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fiiturebanking.ru/post/3220>.

580. Common Mistakes with Open-Book Management. Retrieved from <https://www.greatgame.com/blog/the-great-game-of-business/4>.

581. Companies Leading the Way. Women Empowement Principles. Retrieved from <http://weprinciples.org/Site/CompaniesLeadingTheWay>.

582. Corporate Volunteering 2017. Retrieved from <https://www.allianz.com/en/sustainability/corporate-citizen/corporate-volunteering>.

583. Crowdfunding Industry Statistics 2015, 2016. Retrieved from <http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics>.

584. Crowdfunding. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/335/100/crowdfunding/worldwide#>.

585. 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.

586. Czechowska, K. (2014). Nastroje inwestycyjne na rynkach nieruchomości – ujęcie behawioralne. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 4, Vol. 12, 91–104.

587. Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, Vol. 11, 5, 25, 40.

588. Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Vol. 7, 15, 373.

589. Dissel, M. (2010). Value roadmapping. *Research Technology Management*, 6, 28–30.

590. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016, 2012-2014 [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolesctwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2014-2016,2,15.html>.

591. Encyklopedia CSR. ISO 26 000. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000>.

592. Europe 2020. Flagship Initiative. Innovation Union. COM (2010). Retrieved from http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale_en.pdf.

593. European Convention on Human Rights. Retrieved from http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf.

594. European Institute fo Gender Equality. Step 9: Developing Gender Equality Competence. Retrieved from http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-institutional-transformation/step-9-developing-gender-equality-competence_

595. Eurostat. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/earnings/database_

596. Fairtrade Labelling Organizations International. Retrieved from <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade.html>.

597. Fintech Outlook for 2017: Continued Acceptance and Validation. Retrieved from <http://investingnews.coni/daily/tech-investing/fmtech-investing/fintech-outlook-2017-contmued-acceptance-validation>.

598. FinTech, RegTech and SupTech: What They Mean for Financial Supervision. Toronto Leadership Centre. Retrieved from <http://res.torontocentre.org/guidedocs/FinTech%20RegTech%20and%20SupTech%20%20What%20They%20Mean%20for%20Financial%20Supervision.pdf>.

599. 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>.

600. Forrest, E. (1996). *Activity-Based Management: A Comprehensive Implementation Guide*, McGraw-Hill, 400.
601. Fortune. Retrieved from <http://fortune.com/global500>.
602. *Fostering Innovation to Address Social Challenges* (2011). OECD Innovation Strategy, 13. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.
603. *Framework for Promoting Gender Equity in Organizations*. Retrieved from http://www.wepan.org/page/FourFrames_.
604. *Gender Equality and Female Empowerment Policy*. Retrieved from https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/GenderEqualityPolicy_0.pdf.
605. *Gender equality principles*. Retrieved from <http://genderprinciples.org/principles.php>.
606. *Gender Equity and Corporate Sustainability*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/gender_equity_and_corporate_sustainability.
607. *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.
608. *Gender Inequality in the Workplace*. Retrieved from https://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July_GENERIC-EN.pdf.
609. *Global Powers of Retailing 2017. The art and science of customers* (2017). Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 48.
610. *Grameen Foundation*. Retrieved from <https://www.grameenfoundation.org>.
611. *Greenpeace*. Retrieved from <http://www.greenpeace.org/international/en>.
612. 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>.
613. Griffin, R. W. (1996). *Zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 330.
614. 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>.

615. 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.

616. Gumbel, D. (2004). The Influence of Gender Inequality on Economic Growth. Hausarbeit im Rahmen des Hauptseminars Ökonomie des Geschlechterverhaltens in der Geschichte von Prof. Dr. Batten im SS 2004.

617. Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1995). Total improvement management : the next generation in performance improvement. N.Y. : McGraw–Hill Inc.

618. Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *Economic Journal*, 105 (9), 678–698.

619. HeadHunter UA – електронний ресурс для пошуку роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hh.ua>.

620. 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>.

621. 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>.

622. Institutional Transformation. Gender Mainstreaming Toolkit. Retrieved from <http://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0716094enn.pdf>.

623. Interbrand. Best global brands. 2015. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brandsbest-global-brands-2015>.’ ranking.

624. Investment. Retrieved from <https://www.zurich.co.uk/en/about-us/corporate-responsibility/environment/investment>.

625. Joshi, A. & Duke, C. (2017). Choice Architecture in Retail Finance: An Applied Perspective. *Behavioral Economics Guide*, 74-81. Retrieved from <http://www.behavioraleconomics.com>.

626. Kaigorodova G. Rosyjski rynek ubezpieczeń w zakresie zachodniej polityki sankcji / G. Kaigorodova, A. Mustafina, G. Pyrkova // Kierunki rozwoju ubezpieczeń prywatnych i publicznych / Redakcja naukowa W.Sulkowska, M.Cycoń. – Warszawa, Wydawnictwo: “Poltext”, 2017. – S. 71–84.

627. Kaizen. Кадзен клуб в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kaizenclub.com.ua>.

628. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 336.

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

630. 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).

631. 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.

632. Kotlarek, P. (2014). Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej. *Studia Ekonomiczne: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 180, cz. 1, 106–116.

633. Kvon, G.M., & Faleeva, L.V., & Pyrkova, G.K., & Alyakina, D.P., & Mustafina, A.A., & Kryukova, N.I., & Blekus, V.V. (2017). Strategic priorities of regional investment activity. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, Vol. 12, 7, 1099–1106.

634. Kwasnicki, W. (2013). Social Innovation – a new paradigm or the next stage of the development of human creativity? MPRA, 62419. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/62419>.

635. Levitt, T. (1962). *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profits and Growth*. New York. McGraw Hill.

636. Lewis, J. (2001). «The Decline of the Male Breadwinner Model. Implications for Work and Care». *Social Politics*, 8(2), 152–169.
637. Lipych, 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.
638. Macrae, N. (1976). The coming entrepreneurial revolution. *The Economist*, 25 December. Retrieved from <http://bit.ly/2xdn72c>.
639. Macrae, N. (1982). Intrapreneurial now. *The Economist*, 17 April. Retrieved from <http://bit.ly/2qrZwYR>.
640. Macrae, N. (1985). Intrapreneurial Britain. *The Economist*, 16 February. Retrieved from <http://bit.ly/2qrZwYR>.
641. Matuszczak, W. (2005). Finanse behawioralne. *MBA, WSPiZ im. Z. Koźmińskiego w Warszawie*, 1 (72), 16.
642. 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>.
643. Men Get flexible! Mainstreaming Flexible work in Australian Business. Retrieved from <http://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/Russell%20%20Men%20Get%20Flexible%202012.pdf>.
644. Mendelow, A. (1998). «Stakeholder Mapping», *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA* (Cited in Scholes, 1998).
645. Mikulska, T., & Michalczukna, G. (2014). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Zeszyty naukowe uniwersytetu Szczecińskiego. 827 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 69, 209–219.
646. Mobile Ad Spend to Top \$100 Billion Worldwide in 2016, 51 % of Digital Market. Retrieved from <http://www.emarketer.com/article.aspx ?R=1012299>.
647. Monks, A., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance Fifth Edition*. London : Wiley&Sonsjohn.

648. 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.

649. Nadler, D., & Tushman, M. Congruence model: political, organism. Retrieved from <http://www.super-business.net/Knowledge-Management/853.html>.

650. Najbardziej innowacyjne firmy świata w 2016 roku [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <https://www.forbes.pl/rankingi/najbardziej-innowacyjne-firmy-swiata-ranking-2016/5zh0sb0>.

651. NHS Direct. Retrieved from <https://www.nhs.uk/nhs-direct/Pages/NHS-Direct-legacy-enquiries.aspx>.

652. Ofori, D., & Atiogbe, E. (2011). Strategic planning in public universities: a developing country perspective. *Business and Management Review*, Vol. 1 (7), 68 – 85.

653. OXFAM (2014). *The G20 and Gender Equality. How the G20 can advance women's rights in employment, social protection, and fiscal policies*. Retrieved from http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/the_g20_and_gender_equality_en.pdf.

654. Participatory budgeting. Retrieved from <http://participationcompass.org/article/show/155>.

655. Piechowiak, P. (2013). Przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności zakładów ubezpieczeń. *Studia Oeconomica posnaniensia*, Vol. 1, 11 (260), 64–74.

656. 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>.

657. Pinchot, G. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler.

658. Polinkevych, O. (2016). Factors of enterprises' outstripping development in conditions of global economic crisis. *Economic Annals-XXI*, 156 (1-2), 59-62.

659. Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.: Inwestycje zagraniczne [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne.
660. Porowska, D. (2016). Kierunki rozwoju badań konsumenckich w świetle założeń ekonomii behawioralnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Research Papers of Wrocław University of Economics*, 459, 70–78.
661. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. *Harvard Business Review Polska*, maj, 36–57.
662. Post, J.E., & Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
663. Profeta, P. Gender Equality in Decision-Making Positions: The Efficiency Gains. Retrieved from https://www.ceps.eu/system/files/IEForum12017_1.pdf.
664. Pursuing Gender Equality Inside and Out. Retrieved from <http://www.prb.org/pdf15/gender-mainstreaming.pdf>.
665. Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/04/Raport2016-PDGL-popr.pdf>.
666. 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.
667. Raspberry, R.W., & Lindsay, L.L. (1994). *Effective Management Communications* : Wadsworth Publishing, Belmont, CA.
668. Rebuilding Trust in Finance. Retrieved from <https://www.csreurope.org/rebuilding-trust-finance-0>.
669. Regional Innovation Scoreboard 2009. Methodology report. December 2009. Retrieved from <http://www.proinno-europe.eu/page/regional-innovation-scoreboard>.
670. 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.

671. Roczne sprawozdania finansowe grupy Apator w latach 2016-2012 [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://www.apator.com/pl/relacje-inwestorskie/dane-finansowe/sprawozdania-finansowe/#>.

672. Ronnie, L. (1998). *Intrapreneurship: Developing the Individual in Business*. Gower Publishing Ltd.

673. ROSHEN Corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.roshen.com>.

674. 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.

675. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737–783.

676. *Six Sigma for Transactions and Services* McGraw-Hill, 2004. Retrieved from <http://www.management.com.ua>.

677. Stuart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. London.

678. Swacha-Lech, M. (2011). Potencjalne kierunki wpływu ekonomii behawioralnej. na rozwój głównego nurtu ekonomii. *Annales Universitatis Mariae Curie- Skłodowska Lublin – Polonia*, Vol. XLV, 29–16.

679. Tarczydło, B. (2012). Kampania społeczna w teorii i praktyce. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*. 157, 225–234.

680. 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-swiata>.

681. The business case for gender equality. Retrieved from https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business_case_web.pdf.

682. 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.

683. The Global Gender Gap Report. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf.

684. The Linux Foundation. Retrieved from <https://www.linux.com/what-is-linux>.

685. The Open University. Retrieved from <http://www.open.ac.uk/about/main/mission>.

686. The Oxfam International confederation. Retrieved from <https://www.oxfam.org>.

687. The Rise of Gender Capitalism. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_gender_capitalism.

688. The Social Investment Package (2013). Retrieved from http://www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/policy_notes/Policy3_EMN_NOV2013.pdf

689. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf.

690. 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.

691. The Women's Institute. Retrieved from <https://www.thewi.org.uk/about-the-wi>.

692. Top 100 Crowdfunding Sites in the CIIA, Europe, Asia, South America, Africa and other Global Markets in 2016. Retrieved from <https://crowdfundingpr.wordpress.com/2016/05/01/top-100-crowdfunding-sites-in-the-united-states-europe-asia-south-america-africa-and-other-global-markets-in-2016>.

693. Top 100 Equity Crowdfunding Sites. Retrieved from <https://crowdfundingpr.wordpress.com/top-100-crowdfunding-websites/top-100-equity-crowdfunding-sites>.

694. 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>.

695. Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating, *Innovation*, 19:1, 51–60.

696. Velentzas, I., & Broni, G. (2010). Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. *ICOAE*, Aug 26–28, 795–819.

697. Williax, P. (2004). Lessons to be learned from encouraging intrapreneurs. *NH business review*, Aug. 20, Sept. 2.

698. Wilma, A. Kampania społeczna Fundacji PZU «Kochasz? Powiedz STOP Wariatom Drogowym» [case study] [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <https://o-m.pl/arttykul/202/kampania-spoleczna-fundacji-pzu-quot-kochasz-powiedz-stop-wariatom-drogowym-quot-case-study.html>.

699. World Investment Report (2017) : Investment and The Digital Economy 2017. – United Nations Publication.

700. Zalega, T. (2015). Ekonomia behawioralna jako nowy nurt ekonomii – zarys problematyki. *Studia i Materiały*, 1(18), 7– 22.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рейтинг країн за індексом інвестиційної привабливості у 2014–2016 роках,
опублікований Гамбурзьким інститутом світової економіки (HWWI) спільно з
німецькою аудиторською компанією BDO AG*

Рейтинг	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
89	ПАР	48,45	Україна	50,27	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
109	Україна	46,18	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
130	Лао	42,44	Єгипет	44,17	Україна	43,15
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>

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/analityka/doing-business-2017-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>

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	Україна	37,6
56	Македонія	38,0	Україна	35,7	Кувейт	36,1
64	Україна	36,5	Грузія	33,9	Маврикій	34,8

* складено автором підрозділу за даними <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>