

Міністерство освіти і науки України  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки

**СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
КОРПОРАЦІЙ**

**STRATEGIES AND TECHNOLOGIES  
INNOVATIVE DEVELOPMENT  
CORPORATIONS**

**СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
КОРПОРАЦИЙ**

*Монографія*

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

Луцьк  
Вежа-Друк  
2018

УДК 334.7:330.341.1 (477)

C-83

Рекомендовано до друку вченою радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 6 від «29» травня 2018 р.)

**Рецензенти:**

**Нижник В. М.**, д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету, м. Хмельницький  
**Шкварчук Л. О.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів національного університету «Львівська політехніка», м. Львів  
**Рудь Н. Т.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки Луцького національного технічного університету, м. Луцьк  
**Черчик Л. М.**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк

**Стратегії та технології інноваційного розвитку**  
C-83 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.

ISBN 978-966-640-178-6

У монографії представлено результати дослідження й систематизації теоретичних, науково-методологічних і практичних положень та розробок щодо стратегій та технологій інноваційного розвитку корпорацій. Запропоновано і обґрунтовано технології управління інноваційним розвитком підприємств, стратегії розвитку бізнесу, визначено сучасні реалії та тенденції корпоративного маркетингу, культури та соціальної відповідальності бізнесу, запропоновано нові підходи у корпоративному управлінні, обґрунтовано доцільність використання краудтехнологій фінансування інноваційних проектів, визначено підходи щодо управління персоналом корпорацій в поведінковій економіці.

Для науковців та фахівців сфери економіки та управління підприємствами

УДК 334.7:330.341.1 (477)

ISBN 978-966-640-178-6

© Колектив авторів, 2018

© Полінкевич В. М., оригінал-макет, 2018

---

## ЗМІСТ

<b>СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	7
<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>Розділ 1. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	14
<b>1.1. Характеристика технологій управління інноваційним розвитком підприємств</b> .....	14
<b>1.2. Формування механізму ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств</b> .....	43
<b>1.3. Інноваційні технології управління через контролінгові інструменти</b> .....	53
<b>1.4. Активізація інноваційної діяльності підприємств через нові технології управління</b> .....	63
<b>Висновки до 1 розділу</b> .....	83
<b>Розділ 2. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ</b> .....	86
<b>2.1. Переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу</b> .....	86
<b>2.2. Розробка стратегічної карти ПрАТ «СКФ Україна» та рейтингове оцінювання фінансової стійкості підприємств машинобудування</b> .....	100
<b>2.3. Комплексна система оцінювання фінансових ресурсів при побудові ефективної фінансової стратегії підприємства</b> .....	112
<b>2.4. Ризики при управлінні економічною безпекою підприємства в системі стратегічного управління</b> .....	124
<b>Висновки до 2 розділу</b> .....	136

---

<b>Розділ 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ.....</b>	<b>138</b>
<b>3.1. Стратегічне маркетингове планування у корпораціях .....</b>	<b>138</b>
<b>3.2. Управління постачальницько-збутовими бізнес-процесами підприємства засобами маркетингу.....</b>	<b>148</b>
<b>3.3. Формування корпоративної та страхової культури музеєм як середовищем для реалізації маркетингових комунікацій .....</b>	<b>166</b>
<b>3.4. Сучасні інформаційні системи управління при оцінюванні результативних показників корпорацій .....</b>	<b>176</b>
<b>Висновки до 3 розділу.....</b>	<b>187</b>
<b>Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>188</b>
<b>4.1. Концептуальні положення компетентно-орієнтованого корпоративного управління.....</b>	<b>188</b>
<b>4.1.1. Сутнісні характеристики корпоративної компетентності .....</b>	<b>188</b>
<b>4.1.2. Підходи до компетентно-орієнтованого корпоративного управління .....</b>	<b>190</b>
<b>4.1.3. Принципи корпоративного управління.....</b>	<b>193</b>
<b>4.2.4. Фактори впливу на компетентно-орієнтоване корпоративне управління .....</b>	<b>199</b>
<b>4.2.5. Вплив зацікавлених сторін на діяльність корпорації.....</b>	<b>201</b>
<b>4.2. Ризик-орієнтований підхід в системі управління розвитком підприємств.....</b>	<b>207</b>
<b>4.2.1. Ризики як невід’ємна характеристика умов діяльності підприємств та методи управління ними ....</b>	<b>207</b>

---

4.2.2. Регулювання страхування інвестиційних ризиків підприємств у Російській Федерації.....	215
4.2.3. Інноваційні ризики в діяльності підприємств та їхній страховий захист .....	222
4.2.4. Роль страхування в забезпеченні економічного зростання держави (на прикладі економіки Російської Федерації) .....	232
4.3. Моделі та ефективність корпоративного управління підприємств зв'язку.....	240
Висновки до 5 розділу.....	259
Розділ 5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.....	261
5.1. Суть соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.....	261
5.2. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку.....	267
5.3. Соціальна відповідальність страхового бізнесу в умовах європейської інтеграції.....	283
5.4. Моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.....	298
Висновки до 5 розділу.....	305
Розділ 6. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАЦІЙ.....	307
6.1. Сучасні тенденції формування витрат на утримання персоналу.....	307
6.2. Матеріальне стимулювання персоналу як основа стратегічного управління машинобудівним підприємством.....	317
6.3. Формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції.....	331

---

<b>6.4. Мотиви та перешкоди розвитку соціальної відповідальності як напрям стратегічного управління трудовим потенціалом підприємств.....</b>	<b>348</b>
<b>Висновки до 6 розділу.....</b>	<b>363</b>
<b>Розділ 7. ІНВЕСТИВАННЯ ТА КРАУДТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ У ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....</b>	<b>365</b>
<b>7.1. Прийняття інвестиційних рішень в поведінковій економіці.....</b>	<b>365</b>
<b>7.2. Розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проектів в світі та Україні.....</b>	<b>375</b>
<b>7.3. Переваги та недоліки використання технологій краудсорсинг та краудфандингу.....</b>	<b>386</b>
<b>Висновки до 7 розділу.....</b>	<b>397</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>399</b>
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....</b>	<b>409</b>
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....</b>	<b>411</b>

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- BSC – збалансована система показників  
COSO ERM – концептуальні основи управління ризиками організації  
EOWA – Акт про рівні можливості для жінок на робочих місцях  
ERP – система планування ресурсів  
IRR – внутрішня норма доходності  
NPV – чиста приведена вартість  
P2P кредитування – платформа для однорангового кредитування або кредитування рівних, тобто це кредитування без посередників між фізичними особами  
ROI – фінансовий коефіцієнт, який показує рівень прибутковості або збитковості бізнесу з сумою зроблених в цей бізнес інвестицій  
S&P – Standard & Poor's, дочірня компанія корпорації McGraw-Hill, що займається аналітичними дослідженнями фінансового ринку.  
ВВП – валовий внутрішній продукт  
ДМС – добровільне медична страхування  
ЄС – Європейський союз  
ЗМІ – засоби масової інформації  
ІТ – інформаційні технології  
КАСКО – страхування транспортного засобу (ТЗ) від ризиків, які можуть виникнути у процесі експлуатації автомобіля.  
КЗпП – Кодекс законів про працю  
КІС – корпоративна інформаційна система  
КоСВ – колективна соціальна відповідальність  
КРІ – ключові показники результативності  
КСВ – корпоративна соціальна відповідальність  
МАСН – Міжнародна асоціація страхового нагляду  
МКОСР – Міжнародна комісія ООН з оточуючого середовища та розвитку  
МТСБУ – Моторно-транспортне страхове бюро України  
НАССР – аналіз небезпечних чинників та критичних точок контролю  
Наукомфінпослуги – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері фінансових послуг  
НДДКР – науково-дослідні та дослідницько-конструкторські розробки

## Список умовних скорочень

---

НКЦПФР – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку  
НТП – науково-технічний прогрес  
НТР – науково-технічна революція  
ОССР – міжнародна організація, що об'єднує 34 країни світу, більшість з яких є країнами з високим доходом громадян та високим індексом розвитку людського потенціалу і розглядаються як розвинені  
ОСАГО – поліс обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів  
ПАТ – публічні акціонерні товариства  
ПЕТ – Поліетилентерефталат  
ПрАТ – приватні акціонерні товариства  
ПСП – програма соціального партнерства  
РФ – Російська Федерація  
СВБ – соціальна відповідальність бізнесу  
СО<sub>2</sub> – вуглекислий газ  
США – Сполучені штати Америки  
ЧПУ – числове програмне управління



## ВСТУП

Неоіндустріальне суспільство ставить перед корпораціями завдання вибору стратегій та технологій інноваційного розвитку, відповідно до яких формується злагоджена система підходів до управління та налагодження взаємовідносин із усіма учасниками підприємницької системи. На сучасному ринку зміст і характер взаємовідносин не обмежений просторово та не має часових меж. Скупність стратегій та технологій розвитку закладає основи до успішної реалізації інноваційних проєктів, активізації еколого- та ресурсозберігаючих технологій. Забезпечення інноваційного розвитку корпорацій та впровадження стратегічних моделей діяльності підприємницьких структур неможливо без використання новітніх технологій в управлінні, що базуються на практичному досвіді та останніх наукових досягненнях. Одним із варіантів вирішення проблеми є розробка стратегій та технологій інноваційного розвитку корпорацій, визначення особливостей корпоративної культури підприємств, стратегічного маркетингового планування, краудтехнологій фінансування інноваційних проєктів. Саме цим питанням присвячено матеріали цієї монографії, яка є логічним продовженням цілої низки досліджень науковців та практиків, виконаних у межах теми дослідження «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (державний реєстраційний номер 0117U002301). Проблематика цієї колективної монографічної праці не втрачає своєї актуальності і потребує подальшого розвитку, оскільки окремі результати, які оприлюднені в монографії, досліджень, ідей та концепцій щодо стратегій та технологій інноваційного розвитку корпорацій є дискусійними, потребують більш докладного вивчення, вдосконалення, адаптації до сучасних реалій і поглиблення.

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

В першому розділі висвітлюються здобутки науковців щодо формування механізмів ефективного управління інноваційною діяльністю промислових підприємств, окреслено виробничі, марке-

тингові та фінансові технології, які використовуються для забезпечення інноваційного розвитку підприємства, інноваційні технології управління з використанням контролінгові інструментів, подано заходи щодо активізації інноваційної діяльності та напрями її розвитку, проведено аналіз рівня впровадження інновацій на промислових підприємствах, динаміки глобального індексу інновацій в Україні та світі, джерела фінансування інноваційної діяльності, подано порівняльну оцінку використання сучасних управлінських технологій на підприємствах Волинської області.

Матеріали другого розділу розкривають стратегії управління бізнесом. Зокрема, окреслено переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу (віолентна, комутантна, патієнтна, експлерентна, корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна), розроблено стратегічну карту та проведено рейтингове оцінювання фінансової стійкості машинобудівних підприємств України, проаналізовано фінансові ресурси окремих підприємств, оцінено рівень ризику від виробництва некісної продукції.

В третьому розділі наведено результати досліджень щодо стратегічного маркетингового планування, проаналізовано діяльність підприємств у сфері маркетингу за розміром, визначено процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, описано управління постачальницько-збутовими бізнес-процесами засобами маркетингу, показано формування корпоративної та страхової культури музеїв як засобу маркетингової комунікації. Висвітлено доробки науковців щодо сучасних інформаційних систем управління при оцінюванні результативних показників, подано ERP-систему планування ресурсів, зокрема SAP ERP, через яку проведено дослідження управління фінансовими ресурсами підприємств.

Останнім часом все більшої актуальності набувають проблеми корпоративного управління. Тому доречними є матеріали, присвячені саме цим проблемам, які подано в четвертому розділі. Зокрема, окреслено сутнісні характеристики корпоративної компетентності, підходи до компетентно-орієнтованого корпоративного управління, визначено фактори впливу на компетентно-орієнтоване корпоративне управління. Висвітлено систему управління ризиком підприємств, показано методи управління ризиком та ме-

ханізми. Описано процеси регулювання страхування інвестиційних ризиків підприємств, визначено страховий захист інвестиційних ризиків в діяльності підприємств, динаміка кількості заключених договорів із страхування, премій, виплат за видами майнового страхування. Розкрито моделі та ефективність корпоративного управління підприємств зв'язку, проведено рейтингове оцінювання корпоративного управління за методикою GAMMA, ОЕСР, середньоарифметичного значення за чотирма показниками: якість ключових положень, використання принципів, ефективність та вплив на корпоративне управління економічних інтересів учасників. Охарактеризовано корпоративне управління в Україні.

П'ятий розділ містить новітні підходи в управлінні до корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Визначено моделі соціальної відповідальності, принципи та напрями поширення на страховому ринку України. Подано американську, європейську, японські моделі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, показано вплив показників діяльності підприємств на соціальну відповідальність бізнесу, описано форми корпоративної культури. Окреслено роль корпоративної соціальної відповідальності у сталому розвитку, приведено приклади реалізації соціальної відповідальності бізнесу на корпораціях України.

У шостому розділі окреслено матеріальне стимулювання персоналу, формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції, показано тенденції формування витрат на утримання персоналу, окреслено динаміку окремих показників соціальної відповідальності промислових підприємств в Україні.

Сьомий розділ описує динаміку капітальних інвестицій за видами активів, описано прямі інвестиції в Україні з країн ЄС та в країні ЄС, подано макроекономічні та корпоративні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування. Описано краудтехнології фінансування інноваційних проєктів. Зокрема, розглянуто переваги та недоліки краудфандингу, краудінвестингу, краудсорсингу, визначено глобальні краудінвестингові платформи, висвітлено технології краудсорсингу, подано динаміку загальної суми залучених через краудфандинг коштів у світі, подано приклади успішно реалізованих вітчизняних проєктів на краудфандингових платформах.

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

Авторський внесок: д-р екон. наук, проф. О. М. Полінкевич (редактор) – вступ, підрозділи 1.1, 2.1, висновки; к.е.н. М. І. Юдіна – підрозділ 1.2; канд. екон. наук, доц. Л. О. Ющишина – підрозділ 1.3; доц. П. П. Лазановський – підрозділ 1.4; к.е.н., доц. Л. П. Стеців – підрозділ 1.4; д-р екон. наук, проф. О. В. Макара – підрозділ 2.1; д-р екон. наук, проф. В. П. Лещук – підрозділ 2.1; к.е.н., доц. Т. О. Шматковська – підрозділ 2.2; А. Є. Громова – підрозділ 2.3; В. В. Коваленко – підрозділ 2.4; к.е.н. С. С. Савіна – підрозділ 3.1; к.е.н. В. В. Турчак – підрозділ 3.2; к.е.н. Л. Г. Олійник – підрозділ 3.2; канд. екон. наук, доц. В. В. Тринчук – підрозділ 3.3; канд. екон. наук, доц. М. Б. Кулинич – підрозділ 3.4; д-р екон. наук, проф. О. Є. Кузьмін – підрозділ 4.1; д-р екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич – підрозділ 4.1; канд. екон. наук, доц. О. А. Хілуха – підрозділ 4.1; к.е.н., доц. Г. Н. Кайгородова – підрозділ 4.2; к.е.н., доц. А. А. Муштафіна – підрозділ 4.2; к.е.н., доц. Г. Х. Пиркова – підрозділ 4.2; к.е.н., доц. Д. П. Алякіна – підрозділ 4.2; к.е.н., доц. Л. В. Шостак – підрозділ 4.3; к.е.н. С. В. Павлова – підрозділ 4.3; к.е.н., доц. О. Ю. Червона – підрозділи 5.1, 5.2; Н. В. Мендель – підрозділи 5.1, 5.2; к.е.н., доц. О. Є. Губар – підрозділи 5.1, 5.3; к.е.н. Н. М. Жигар – підрозділи 5.1, 5.4; канд. екон. наук І. В. Родіонова – підрозділ 6.1; к.е.н. А. О. Климчук – підрозділ 6.2; канд. екон. наук Л. О. Курій – підрозділ 6.3; канд. екон. наук, доц. О. В. Харун – підрозділ 6.4; канд. екон. наук, доц. І. В. Ховрак – підрозділ 7.1; канд. екон. наук, доц. Ю. М. Корецький – підрозділ 7.2; канд. екон. наук І. Г. Волинець – підрозділ 7.3.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної теми висвітлено у монографії, а окремі положення й висновки є предметом наукової дискусії, маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації, які наведено в

---

цій монографії, будуть використовуватись практиками, науковцями, всіма зацікавленими особами та установами.

Особлива подяка колективам Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки, Хмельницького національного університету, Національного університету «Львівська політехніка», Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського, Київського національного торговельно-економічного університету, Інституту післядипломної освіти та бізнесу, Волинського інституту економіки та менеджменту, Вінницького національного аграрного університету, Черкаського державного технологічного університету, Казанського (Приволжського) федерального університету, Української академії друкарства, Вінницького кооперативного інституту, Львівського національного університету імені Івана Франка, директору СУАП ТОВ «Західна Нафтова Група» та фахівцям редакційно-видавничої справи, завдяки професіоналізму яких видано монографію.

Висловлюємо щирю вдячність рецензентам професорам Віктору Михайловичу Нижнику, Людмилі Олександрівні Шкварчук, Надії Терентіївні Рудь та Ларисі Миколаївні Черчик, які своїми порадами, критичними зауваженнями та пропозиціями допомогли у роботі над цим виданням.

## Розділ 1

# ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. 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. 1.1.

*Таблиця 1.1 – Форми розвитку підприємства\**

Форми	Сутність форм
1	2
Револуція	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. 1.1*

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

*Продовження табл. 1.1*

1	2
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

*\* узагальнено автором підрозділу за [9; 19, с. 119–121; 37, с. 31]*

Загальна концепція розвитку підприємства як економічної системи повинна бути побудована з використанням загальних законів природного світу та формуванні законів розвитку економічної системи (табл. 1.2).

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 [32].

*Таблиця 1.2 – Закони функціонування та розвитку економічної системи [35, 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 (вжити), 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

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 [12].

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) [18].

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 [18]. 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 [10].

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 простоти [10].

«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 [16].

У ТРМ 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 ТРМ формує колективну відповідальність за обладнання, що призводить до активної участі працівників у цеху [16]. Це є ефективним способом підвищення продуктивності роботи обладнання (збільшення ефективного часу роботи обладнання, скорочення часу виробничого циклу, зменшення дефектів).

Традиційний підхід до ТРМ 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 [38]:

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 [16].

«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») [14]. «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» [44].

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 [14; 44].

«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 [39].

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 контактi 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 [27, 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 [27, 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 [15, с. 37].

В основі системи кайдзен є 5 елементів:

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

2) персональна дисципліни – кожний працівник підвищує самодисципліну, управляє часом, якістю виконаних робіт тощо;

3) 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);

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

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

Основними принципами системи кайдзен є [17]:

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 невинуватених 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:

1) постійні команди – команди працюють кожний день;

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

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

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

5) 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 «Термано хліб» (табл. 1.3) [7].

Таблиця 1.3 – Ефективність запровадження технології кайдзен на підприємствах України\*

Показник	Рік		Відхилення, 2017/2011, %
	2017	2011	
1	2	3	4
<b>ПрАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод»</b>			
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
<b>ПАТ «Енергомашпецсталь»</b>			
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

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
ПАТ «Геремно 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 / люда	38,65	145,86	-73,50
Рентабельність підприємства, %	0,13	1,89	-93,15

\* узагальнено та обрховано автором підрозділу за фінансовою звітністю підприємств [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).

У табл. 1.3 подано вибірккові показники діяльності підприємств машинобудування (ПрАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод», ПАТ «Енергомашспецсталь») та харчової промисловості (ПАТ «Геремно 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 «Геремно 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 [13, 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 [42, 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 методика 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) [23].

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 [22].

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 [11].

Приклади використання бенчмаркінгу подано в табл. 1.4.

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 [1]. Методологія Кемпа складається з таких етапів:

Таблиця 1.4 – Приклади використання видів бенчмаркінгу

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 переваги. 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

\* узагальнено автором підрозділу за [11]

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. Спількування 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 [30; 34].

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 [34].

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 [30].

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 [30].

Маркетингова технологія розглядається з таких позицій [36]:

- 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 [30]:

- 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 маркетингологів 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 [29]:

- 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 (приспособлення 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. 1.5.

Таблиця 1.5 – Види маркетингових технологій\*

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

*Продовження табл. 1.5*

1	2
Crm (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
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

Продовження табл. 1.5

1	2
	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 <sup>2</sup>
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
Продакшн-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

Продовження табл. 1.5

1	2
	(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
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

\* складено автором підрозділу за [28; 31; 34; 43].

Також до сучасних інструментів мобільної реклами належать [43]:

– 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 приносять 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 – потенційний споживач, заповнивши форму на спеціальній сторінці WAP WEB-порталу, підтверджує згоду на подальше регулярне отримання інформації. Новини від дилера або супермаркету абонент дізнаватиметься умить, 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 позиціонування 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. 1.6).

Провідні світові ринки, зокрема США та Китай збільшили витрати на мобільний маркетинг (табл. 1.6). 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. [8]. Найбільше витрачають на мобільний маркетинг такі країни, як Великобританія, Японія та Німеччина. Проте на цих ринках витрати на цифрову рекламу здо-

були 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 [21].

Таблиця 1.6 – Динаміка витрат та прогноз витрат на мобільний маркетинг за країнами, млн дол. [8]

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 маркетингологи 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. 1.7.

Таблиця 1.7 – Приклади використання маркетингових технологій корпораціями

Маркетингові технології	Компанії
1	2
Сегментування, позиціонування, 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, позиціонування, 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, позиціонування, маркетингове дослідження, вірусний та партизанський маркетинг, трейд-маркетинг, технології виставкової діяльності	IBM, Microsoft, Volvo, Mercedes, American Express, Nissan

*Продовження табл. 1.7*

1	2
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
Багаторівневий маркетинг	NL International, Amway, Мері Кей, Оріфлейм, Фаберлік, Avon, Міжнародний кораловий клуб, Forever Living Products, MonaVie, Choice (Україна), Amrita
Краудсорсинг	«Procter & Gamble» публікує проблеми і пропонує грошові винагороди понад 160 тисячам для осіб, які є неофіційними безкоштовними співробітниками компанії. «Threadless» розробка дизайну складається виключно з проведення он-лайн конкурсів. «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.

Продовження табл. 1.7

1	2
	<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>

\* складено автором підрозділу за [5; 6]

FinTech (фінансова технологія) означає сектор економіки, який об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг.

Ринок фінтеху має такі напрями [26, 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» [4; 26, 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

*Продовження табл. 1.8*

1	2
	мов. AI має безліч додатків, ікі 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
Технології розподіленого доступу (Distributed ledger technology (DLT))	Це база даних, розділена між кількома сторонами для виконання взаємно узгоджених трансакцій через певний механізм консенсусу. Ключовою особливістю є те, що всі вузли мають ідентичні версії даних, які виводяться з центральної довіреної сторони (наприклад,

Продовження табл. 1.8

1	2
	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 трансакційні 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) [3]. 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 обізнану 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 [2]. Відтак, банківська система країни намагається не втрачати 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 [41].

1. Camp, R. (1989). The search for industry best practices that lead 2 superior performance. Productivity Press.

2. Commercial Bank of Dubai в начале 2017 года запустит первый мобильный банк в ОАЭ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://futurebanking.ru/post/3220>.

3. Fintech Outlook for 2017: Continued Acceptance and Validation. Retrieved from <http://investingnews.coni/daily/tech-investing/fmtech-investing/fintech-outlook-2017-contmued-acceptance-validation>.

---



4. 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](http://res.torontocentre.org/guidedocs/FinTech%20RegTech%20and%20SupTech%20%20What%20They%20Mean%20for%20Financial%20Supervision.pdf).
5. Fortune. Retrieved from <http://fortune.com/global500>.
6. Interbrand. Best global brands. 2015. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brandsbest-global-brands 2015.' ranking>
7. Kaizen. Кадзен клуб в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kaizenclub.com.ua>.
8. Mobile Ad Spend to Top \$100 Billion Worldwide in 2016, 51 % of Digital Market. Retrieved from <http://www.emarketer.com/article.aspx ?R=1012299>.
9. Polinkevych, O. (2016). Factors of enterprises' outstripping development in conditions of global economic crisis. *Economic Annals-XXI*, 156 (1-2), 59-62.
10. 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.
11. Бенчмаркинг: примеры лучших компаний для развития своего бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/8823-benchmarking>.
12. 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.
13. 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.
14. Голдратт Э. М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э. М. Голдратт, Д. Кокс. – Минск : Попурри, 2009. – 384 с.
15. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
16. Итикава А. TPM в простом и доступном изложении / [Итикава А., Такаги И., Такэбэ Ю. и др.] ; пер. с яп. А. Н. Стерляжникова ; под науч. ред. В. Е. Растишнина, Т. М. Куприяновой. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 128 с.
17. Кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.kpms.ru/General\\_info/Kaizen.htm](http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm).
18. Канбан. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Канбан>.
19. 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: СІД Купріянов В.С., 2011. – 374 с.
20. 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](http://www.economy.nauka.com.ua).
21. 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.

22. 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>.

23. 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/src/2011\\_6/249.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/src/2011_6/249.pdf).

24. 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.

25. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_3_6).

26. Поченчук Г. М. Фінансові технології: розвиток і регулювання / Г. М. Поченчук // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 1193–1200.

27. Пфайфер Т. Процесно-орієнтований менеджмент качества / Т. Пфайфер // Процессный подход и совершенство бизнеса. Сер. «Все о качестве. Зарубежный опыт». – Вып. 40. – Москва: НТК «Трек», 2003. – С. 13–35.

28. 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>.

29. 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](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/161_44-49.pdf).

30. Селюков М. В. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] / М. В. Селюков, Н. П. Шальгина, А. М. Кулик // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/5/185.pdf>.

31. Технологии маркетинга [Электронный ресурс] // Новости маркетинга. – Режим доступа: <http://www.marketingnews.ru/termin/95>.

32. Технологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/TexHonorin>.

33. Ткаченко Т. І. Виставковий бізнес: монографія / Т. І. Ткаченко, Т. П. Дупляк. – Київ: Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2016. – 244 с.

34. Туницький Н. О. Впровадження системи маркетингових технологій при здійсненні імпорتنних операцій: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Н. О. Туницький. – Київ, 2010. – 21 с.

35. 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.

36. Федько В. П. Маркетинг : учеб. пособие / В. П. Федько. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 382 с.
37. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика 30 та досвід. – 2015. – № 1. – С. 30–33.
38. Хирано Х. Для рабочих: Как улучшить свое рабочее место / Х. Хирано. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 160 с.
39. Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Л. Холл, П. Панде ; пер. С. Турко. – Москва : Альпина Паблишер, 2006. – 158 с.
40. Циганкова Т. Маркетингові технології формування конкурентоспроможності експорту компаній / Т. Циганкова, А. Іщенко // Міжнародна економічна політика. – 2017. – № 1. – С. 7–27.
41. 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>.
42. 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](http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf).
43. 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>.
44. Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии / Эли Шрагенхайм ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

## **1.2. 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. 1.9).

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 1.9 – Обсяг реалізованої промислової продукції в Україні за 2012–2016 рр., млн грн\*

Показник	Рік					Відхилення, 2016/2012	
	2012	2013	2014	2015	2016	+/-	%
Промисловість	1367925,5	1322408,4	1428839,1	1776603,7	1 767 093	399 167,8	129,2
Добувна	143 941,9	151575,3	154 700,8	191 599,3	229 966,1	86 224,2	159,8
Переробна	871 146,6	817734,3	903 735,3	1139213,2	1 137 784	266 638,3	130,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	333248,2	333400,6	351803,2	424705,2	380241,8	46993,6	114,1

\* складено автором підрозділу за [4; 10]

Забезпечення відповідного рівня ефективності управління інноваціями на будь-якому підприємстві відбувається через запровадження 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 [2].

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 %) [4].

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. 1.10). 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) [1, с.14].

Таблиця 1.10 – Упровадження інновацій на промислових підприємствах у 2017 році\*

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

\* сформовано автором підрозділу за [4]

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. 1.11). Саме це визначає першочергову необхідність перегляду механізмів управління економікою – як на державному, секторному рівнях та рівні суб’єкта господарювання.

Таблиця 1.11 – Показники динаміки даних Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) України та окремих країн світу\*

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

\* сформовано автором підрозділу за [3]

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 %) [4].

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств (табл. 1.12).

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 конкретно здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних та фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур [6, с. 282].

Таблиця 1.12 – Джерела фінансування інноваційної діяльності\*

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

\*сформовано автором підрозділу за [4]

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 [8, 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, страте-



гія 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 проєктів, здійснення контролю та координації за їхню реалізацією, стимулювання залучення інвестицій, враховуючи формування оптимального портфеля інноваційних проєктів. Механізм формується через процесний, системний та проєктний 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 [7].

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, проєкти, 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 [5, 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 імовірного 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 [9].

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 [11, с. 70–79].

Тобто, кожне підприємство керуючись 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, опрацьованні 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.

1. 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.

2. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики : монография / М. В. Белоусенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.

3. 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>.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

5. 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.

6. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – Київ : Академія, 2005. – 400 с.

7. Лотарев А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / А. Г. Лотарев // 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_1_24).

8. Польова Н. Етапи формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств / Н. Польова // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Ч. 1. – С. 394–399.

9. 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.

10. Сушко М. Ю. Аналіз сучасного стану розвитку промислової галузі України / М. Ю Сушко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1 (32). – С. 93–98.

11. Терешко Ю. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник / Ю. В. Терешко, А. Д. Петрашевська. – Одеса : ОНАЗ, 2016. – 116 с.

### **1.3. Інноваційні технології управління через контролінгові інструменти**

Наявні 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» [10, 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. 1.13 складена за результатами опитувань 26 респондентів, що є керівниками (спеціалістами) виробни-

чих підприємств Волинської області. Вони свідчать про рівень знайомства управлінців з інноваційними технологіями управління та перспективи їхнього практичного застосування на підприємствах.

*Таблиця 1.13 – Порівняльні оцінки (характеристики) використання сучасних управлінських технологій на підприємствах Волинської області\**

Метод (система, концепція)	Знайомі	Застосовують	Мають на- мір упро- ва- дити	Гр. 3 + гр. 4
1	2	3	4	5
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

*\* розроблено автором підрозділу за проведеними опитуваннями*

Варто виділити метод кайдзен, систему збалансованих показників та концепцію ощадливого виробництва, які отримали найвищі оцінки з погляду намірів їх впровадження. 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 інфор-

мації й управління» [11], через створення управлінських інформаційних систем, що охоплюють усі рівні управління, забезпечує високоєфективне 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, дорогавартісного, 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 [17, 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 [8, 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. 1.14.

*Таблиця 1.14 – Інтеграція стратегічного та оперативного контролінгу із системами, методами та концепціями управління\**

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 перебудування 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 собівартості одиниці продукції



*Продовження табл. 1.14*

1	2	3
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; врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень	Прийняття своєчасних рішень з оптимізації співвідношення витрати – прибуток на кожній окремій стадії життєвого циклу виробу
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

*Продовження табл. 1.14*

1	2	3
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
Рейнжиніринг 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 ошадливого 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

Продовження табл. 1.14

1	2	3
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
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 можливість 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)	Максимальний прояв колективної творчої поведінки та здібностей працівників підприємства,	Усунення виробничих проблем завдяки роботі в командах, досягнення високої продуктивності та виконання

Продовження табл. 1.14

1	2	3
або Філософія «Амеба-менеджмент»	створення самоврядних команд і систем, що самоорганізуються, формування у менеджерів і співробітників глибоких почуттів відповідальності за результати діяльності свого підрозділу	складних завдань за меншої участі керівництва

\* розроблено автором підрозділу за [1; 5; 2; 3; 4; 7; 9; 12; 13; 14; 15; 16]

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 ефективне довгострокове функціонування підприємства» [6], 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 [18, 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 [19].

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-вниз», 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 проєкту дозволить переконатися в застосовності та ефективності обраних технологій управління). Перш ніж вводити нові методи, організують 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.

Враховання 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.

1. Common Mistakes with Open-Book Management. Retrieved from <https://www.greatgame.com/blog/the-great-game-of-business/4>.

2. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

3. *Six Sigma for Transactions and Services* McGraw-Hill, 2004. Retrieved from <http://www.management.com.ua>.

4. Голдрат Э. М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс. – Минск : Попурри, 2004. – 556 с.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Осецкий В. Л. Інноваційний контекст в умовах сучасної глобалізації / В. Л. Осецкий // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної

власності : збірник наук. праць. – Маріуполь : Приазовський державний технологічний університет, 2008. – С. 75–81.

11. Портна О.В. Контролінг : навч. посібник / О.В. Портна. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 190 с.

12. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 221 с.

13. Редченко К. Маленькими шагами к большому успеху: кайзен-костинг [Електронний ресурс] / К. Редченко. – Режим доступу: [https://www.cfin.ru/ias/kaizen\\_costing.shtml](https://www.cfin.ru/ias/kaizen_costing.shtml).

14. 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.

15. 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.

16. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 739 с.

17. 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.

18. 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.

19. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 318 с.

#### **1.4. Активізація інноваційної діяльності підприємств через нові технології управління**

У сучасних кризових умовах потреба в новій парадигмі подальшого розвитку підприємств України за інвестиційно-інноваційною моделлю порушує питання пошуку джерел і засобів її реалізації.

У зв'язку з цим постає комплекс проблем, пов'язаних з визначенням пріоритетних напрямів використання інноваційного та науково-технічного потенціалу підприємств задля підвищення їхньої конкурентоспроможності та соціально-економічної ефективності за будь-якого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Проведений аналіз науково-практичних публікацій за сутнісно-змістовою ознакою об'єднав їх у такі тематичні блоки досліджень та авторства:

– 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.

Опрацювання та узагальнення опублікованих за даною проблематикою робіт дозволили зробити висновок про те, що питання вивчення закономірностей, стратегічних підходів і механізмів формування інноваційної економіки підприємств недостатньо опрацьовані як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах. Це пов'язано із швидкими і динамічними змінами ринкової ситуації та економічного становища окремих підприємств, галузей та держави загалом. Саме необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності корпорацій обумовлюють актуальність, мету та завдання цього дослідження.



Одним із завдань у контексті означеної теми дослідження є її аналітична складова, яку розглядають у двох аспектах: 1) аналіз самої суті та змісту інноваційної діяльності підприємств [1; 3; 11; 17; 23]; 2) аналітична оцінка стану інноваційної діяльності українських підприємств за відповідними статистичними показниками [6; 7; 8].

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає її як таку, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [23]. Виходячи із законодавчого визначення інноваційної діяльності очевидно є обов'язкова притаманність їй як мінімум двох характеристик для того, щоб вона вважалася інноваційною – науковість і комерційність.

У трактуванні суті та змісту інноваційної діяльності можна виділити декілька підходів. Найчастіше під інноваційною діяльністю розуміють процес створення нового товару від формування його ідеї до освоєння виробництва, випуску, реалізації і здобуття комерційного ефекту. Таке розуміння інноваційної діяльності знаходиться в руслі традиційних уявлень про бізнес, характерний для зарубіжних підприємців, а тому цей підхід умовно можна назвати підприємницьким. Для нього характерне введення в інноваційний процес власне комерційної діяльності, пов'язаної з реалізацією продукції споживачам і отриманням прибутку.

Для іншого підходу, до представників якого відносять П. Завліна, А. Когута [8] та інших дослідників, характерне прагнення підкреслити, що інноваційна діяльність спрямована на створення «нового» в будь-якій сфері соціальної життєдіяльності. Інноваційну діяльність ці дослідники розглядають як один з видів продуктивної творчої діяльності, під якою вони, у свою чергу, розуміють діяльність, пов'язану з постановкою нових цілей і відповідних ним засобів або з досягненням уже сформованих цілей за допомогою нових засобів. Цей підхід можна визначити як креативно-функціональний.

Спроба підкреслити інтеграційне єство інноваційної діяльності виразилася в підході, який можна охарактеризувати як філософський. Відповідно до нього під інноваційною діяльністю розуміється «процес, об'єднуючий науку, техніку, економіку, підприємство і управління» [7].

Наведені визначення відображають суть та зміст інноваційної діяльності недостатньо точно. Філософський підхід є надто абстрактним, креативно-функціональний – робить акцент лише на одній, нехай і головній, ознаці інноваційної діяльності – новизні створюваного продукту, а підприємницький – дуже розширено трактує інноваційну діяльність, включаючи в неї матеріально-виробничу і комерційну складові.

Необхідно розмежовувати власне інноваційну діяльність, що завершується впровадженням нового продукту, і інноваційний процес як ширше поняття, що включає, окрім інноваційної діяльності, також серійне і масове виробництво, збут, поширення і використання нового продукту (послуги).

І. Б. Гудков до сфери інноваційної діяльності відносить найрізноманітніші процеси, що відбуваються на промисловому підприємстві [7, с. 202]:

- освоєння нового продукту або якісна зміна в існуючому продукті;
- освоєння нових методів виробництва і реалізації продукту;
- освоєння нових ринків збуту;
- розвиток нових джерел факторів виробництва;
- розвиток нових форм кадрової роботи, у тому числі способів добору, оцінки, руху персоналу;
- впровадження нових методів і стандартів управління;
- зміна структур управління;
- реалізація нових чи зміна стратегічних орієнтирів компанії;
- реалізація нових джерел (схем) отримання фінансових ресурсів;
- реалізація нових методів обліку і використання фінансових ресурсів;
- реалізація нових форм (способів) взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами, власниками, місцевою владою, державними органами, іншими «центрами впливу».

По суті, ці процеси визначають інноваційний розвиток підприємства (фірми).

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» на сьогодні науковцями достатньо ґрунтовно сформульовані базові принципи інноваційної діяльності підприємств, які найбільш масштабно розкривають її суть на загал. Зокрема, О. М. Поліневич пропонує включати до системи принципів інноваційної діяльності такі: системність, комплексність, орієнтація на інноваційний

шлях розвитку, визначення пріоритетів інноваційного розвитку, баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу, «розумна крайність» ринкових позицій», «розумна» орієнтація на задоволення запитів споживачів, гнучке реагування, підтримка рівноваги між споживачами та відновленням природних ресурсів, виправданий ризик, альтернативність варіантів розвитку [22, с. 187].

Інноваційна діяльність є складним процесом, що охоплює всі стадії (етапи) науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, безпосередньо пов'язаних із створенням і освоєнням нової продукції (фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розробки – впровадження). Фундаментальні і прикладні дослідження забезпечують базу для створення інновацій. Розробки і впровадження – це проміжні стадії між науково-дослідною і виробничою діяльністю, що закінчуються створенням і освоєнням дослідних зразків продукції (матеріалів, технічних і інших пристроїв, технологій та інших продуктів).

Повний життєвий цикл інновації не завершується «піонерним» упровадженням, а включає також «запуск» в серійне і / або масове виробництво, збут (реалізацію), поширення і використання нововведень.

Стадію збуту (реалізації) продукції можна розглядати як свого роду індикатор якості інноваційного продукту, оскільки свою «нішу» на ринку займає лише та нова продукція, яка має попит.

Завершує інноваційний процес стадія використання інновацій. На цій стадії відбувається поширення продукції (послуг) і її впровадження. Суть поширення або дифузії інновацій полягає в адаптації нових модернізованих і модифікованих методів і продуктів до можливостей і потреб інших виробництв.

Важливу роль в здійсненні інноваційного процесу, зокрема в поширенні інновацій та інноваційному обслуговуванні (комплексному забезпеченні різних умов створення нововведень) відіграє інноваційна інфраструктура, що є сукупністю фінансової, інформаційної, маркетингової, патентно-ліцензійної, лізингової та інших сервісних систем.

Всі дослідження інноваційних процесів поділяються на нормативні і дескриптивні. Нормативні дослідження описують (а частіше вказують) «те, що повинно бути», а дескриптивні – описують «як це буває насправді».

Завдяки нормативним дослідженням в управлінській лексикон міцно ввійшло поняття «інноваційна фірма» – образ деякої ідеальної організації, що характеризується такими рисами, як [7, с. 13–14]:

- чутливість – здатність фірми передбачати проблеми та формулювати стратегії динамічного реагування на зміни в її зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- здатність до оновлення – набуття знань через взаємодію з оточенням та використання власного досвіду;

- експериментування – рівень і способи тестування нових ідей в організації;

- внутрішня комунікабельність – здатність організації поширювати релевантну інформацію у своїх підрозділах;

- здатність генерувати креативні рішення;

- готовність до ризику – бажання організації інвестувати в нові продукти і процеси в умовах невизначеності;

- абсорбційність – здатність організації контролювати відхилення, зумовлені експериментуванням, змінами та інноваціями;

- «slack» – «заділ» ресурсів в організації як необхідний мінімум для досягнення організаційних результатів;

- космополітичність – відкритість і бажання сприймати інший, у тому числі зарубіжний, досвід.

Ці риси сформулювали таку окрема якість організації, як інноваційність (innovativeness) [10; 26]. О. І. Кліпкова поряд з інноваційністю пропонує, наприклад, розглядати також креативність прийняття інноваційних рішень, визначаючи її таким чином: «креативність – це процес формування нових ідей, а інноваційність – це їхнє практичне впровадження» [10, с. 77].

Дескриптивні дослідження, як правило, більш виважені за своїми результатами і відображають реальність інноваційних процесів у всій їх багатоманітності. Досить умовно ці дослідження поділяють на три класи – обсерваційні, варіаційні і процесні.

Обсерваційні дослідження є поширенням суцільного або вибіркового статистичного спостереження на сферу інноватики. Завдання подібних досліджень – визначити, які інновації відбуваються в окремих фірмах, їх корпоративних об'єднаннях, секторах і національній економіці загалом; які зв'язки між інноваціями; які витрати і вигоди від їх впровадження. Спочатку подібні статистичні спостереження концентрувалися лише в сфері технологічних нововведень і не охоплювали сферу управлінських. Надалі для вивчення управлінських нововведень запропоновано дослідження, що базувались на варіаційному і процесному підходах.

Варіаційні дослідження використовують різні техніки спостережень (опитування, інтерв'ю, пряме включене спостереження, огляди вторинних даних тощо). Їхнім результатом є формування взаємозв'язків між цілями організації і інноваційними процесами. Одним із результатів процесного підходу є формування поняття «інноваційної пози» (апробованого способу генерування або запозичення інновацій при наштотуванні на певні проблеми) і «репертуару інноваційних поз» (способів реагування на різні проблеми).

Подальші дослідження інноваційного розвитку враховували зв'язки між індивідуальними рисами осіб, залучених до інноваційного процесу, особливостями самого процесу й корпорації загалом, а також характеристиками її оточення.

Своєрідним підсумком досліджень інноваційного розвитку стало виявлення стійких зв'язків між такими елементами:

– конкурентоспроможність продукції → конкурентоспроможність підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства → рівень економічного стану підприємства;

– рівень економічного стану підприємства → рівень і спрямованість інноваційного розвитку;

– рівень і спрямованість інноваційного розвитку → зміни в конкурентоспроможності продукції.

Загальна структура моделі інноваційного розвитку підприємства у взаємозв'язку з його конкурентоспроможністю подано на рис. 1.1.

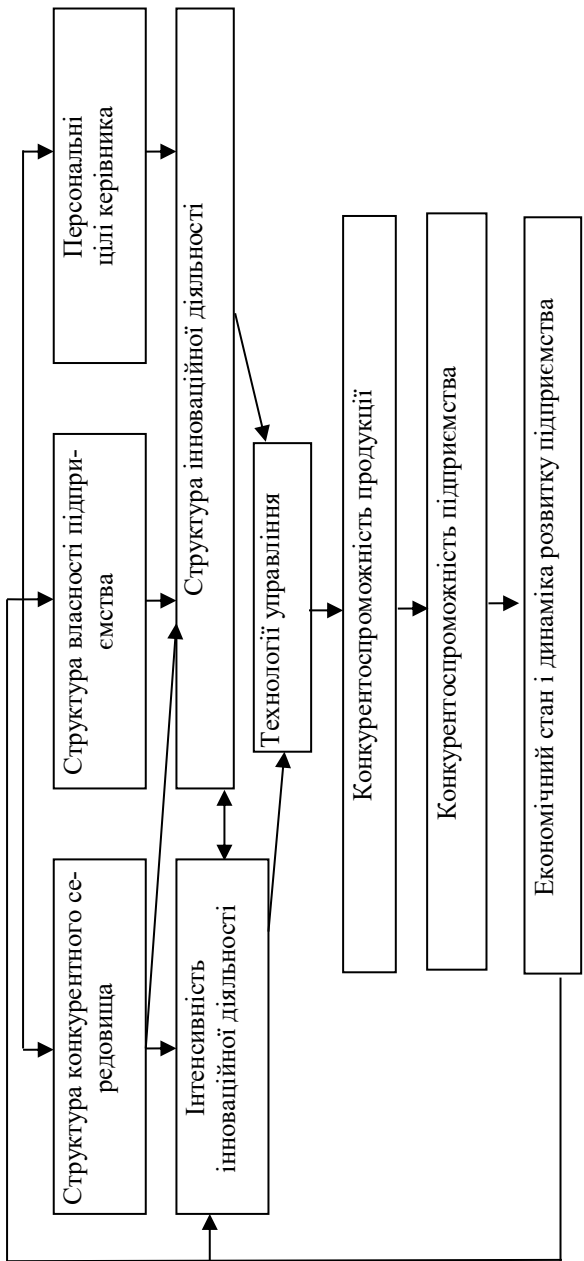


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель взаємоз'язків інноваційної діяльності та конкурентоспроможності українських підприємств (розроблено авторами підрозділу)

Наведена інтегральна модель, що відображає наявність та відтворення циклу «конкурентоспроможність – інноваційний розвиток – конкурентоспроможність» має особливу цінність не стільки для визначення особливостей діяльності кожного підприємства, скільки для розробки і прогнозування наслідків заходів державної видової промислової політики.

Однією з головних умов здійснення інноваційної діяльності і інноваційного процесу загалом є наявність інноваційного потенціалу. Під ним розуміють готовність і здатність того чи іншого підприємства, організації, регіону та інших суб'єктів господарювання здійснювати або відтворювати (сприймати) нововведення. Тому здатність до нововведень розглядається як наявність і збалансованість структурних компонентів потенціалу (ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності), а готовність – як достатність рівня розвитку цих ресурсів. Вважаємо, що інноваційний потенціал характеризує спроможність інноваційної діяльності, тобто визначає максимальну здатність системи на принципах комерційної результативності залучати ресурси для ініціації, створення і розповсюдження різного роду нововведень.

Очевидно, що розглядати інноваційну діяльність підприємств без усталеного наукового розуміння суті самого терміну «інновація» є неправильно. Тому проведено аналіз підходів науковців до цього питання та зроблено відповідні власні узагальнення [7; 2; 4; 16; 21; 24].

У роботі [7, с. 8–9] подається найбільш розширене визначення поняття «інновації» як «прийняття ідеї чи способу дій (системи, програми, устрою, процесу, продукту чи послуги), котрі виявляються новими для приймаючої організації».

В науковій літературі насправді сьогодні достатньо уваги приділено класифікації інновацій. Узагальнююча класифікаційна типологія, розроблена в останні 20 років, базується на виокремленні таких видів інновацій:

- 1) управлінських (адміністративних) і технологічних;
- 2) продуктових і процесних;
- 3) радикальних (базових) та інкрементальних (вторинних, поліпшувальних).

Управлінські інновації стосуються змін в організаційних структурах і адміністративних процесах, а технологічні – змін у товарах (продуктах) і процесах, які застосовують у їхньому виробництві. У

науковому середовищі увагу зосереджують на управлінських (адміністративних) інноваціях з акцентом на всі сторони цієї проблематики [5; 6; 18; 32]. Одне із найдосконаліших визначень управлінської інновації, на нашу думку, наведено в [18, с. 100]: «під управлінською інновацією розуміємо особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів та / або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності».

Технологічні інновації також достатньо якісно розглянуті науковцями і практиками як на макрорівні розвитку економіки секторів промисловості, так і на рівні окремих підприємств [14; 15; 28]. Найконцентрованішим формулюванням поняття «технологічні інновації» наводить А. М. Момчева: «технологічні інновації включають в себе нові продукти і процеси та значні технологічні зміни продуктів і процесів» [18, с. 108]. Також, важливим підсумком, зробленим А. М. Момчевою є те, що управлінські та технологічні інновації взаємопов'язані. Якщо технологічні інновації здебільшого формуються у «технологічному ядрі» корпорації (виробничі підрозділи, технічні і підтримуючі служби) і поширюються «знизу вгору», то адміністративні інновації виникають в основному в «управлінській надбудові» та поширюються зазвичай «зверху вниз».

Формування продуктових і процесних інновацій базується на відмінностях між сферами і видами діяльності всередині підприємства. Продуктові інновації – це зміни в товарах і послугах фірми, що реалізуються (зазвичай) на користь клієнта. Процесні інновації – це зміни в інструментах, пристроях і знаннях, що полягають у процесах переходу від вихідної сировини до кінцевих результатів. Щодо цих видів інновацій, то варто погодитися з думкою Т. І. Черкасової та С. Ю. Рожок, які під продуктовими інноваціями розуміють «виробництво новітньої продукції або послуги задля задоволення визначеної потреби ринку», а під процесними – «нові аспекти та елементи, які впроваджуються у технологічні, соціальні, маркетингові, організаційні, управлінські та виробничі процеси» [30, с. 116].

За твердженням Р. В. Севастьянова і В. Г. Гапонової «радикальні інновації підпадають під різні групи класифікацій: інновації за ступенем радикальності, інновації за ознакою глибини змін чи інно-



вації за рівнем новизни. Залежно від групи радикальні інновації є подібними до ординарних, базисних, систематичних, поліпшувальних, псевдоінновацій, рекомендаційних та модифікаційних (інкрементальними)» [25, с. 57]. Поділяючи думку цих та інших науковців вважаємо, що радикальні інновації викликають фундаментальні зміни в діяльності підприємства, а інкрементальні супроводжуються змінами в існуючих продуктах і процесах та можуть зміцнювати ринкові можливості підприємства.

З огляду на викладене, важливо з'ясувати (проаналізувати):

1) як окремі види нововведень (продуктових і процесних) пов'язані з конкурентоспроможністю фірми у специфічних умовах зміни макро- і мікроекономічної ситуації в Україні протягом останніх років;

2) які форми організаційного розвитку є найефективнішими в окремих секторах і сферах бізнесу (зокрема, залежно від співвідношення радикальних та інкрементальних інновацій);

3) яка роль об'єктивних і суб'єктивних факторів у виборі шляху розвитку українських підприємств.

Отже, для того, щоб більш точно визначити суть та зміст інноваційної діяльності, сформулювати її основні гіпотези завжди потрібно здійснювати критичний аналіз нагромадженого досвіду українських і зарубіжних досліджень щодо інноваційного розвитку [9; 20; 33]. Перш ніж навести авторське визначення суті та змісту інноваційної діяльності підприємств нагадаємо, що суть певної наукової категорії (поняття) – це загальне її визначення за найбільш характерними (базовими) ознаками, а зміст – це засоби та способи розкриття цих ознак за певними її стадіями, циклами тощо.

Тобто, доцільно визначити її суть так (з авторською конкретизацією):

– інноваційна діяльність підприємства – процес реалізації різнопланових інновацій з ціллю підтримки високого науково-технічного рівня його виробництва (надання послуг) для забезпечення ринкової конкурентоспроможності та фінансово-економічної стійкості;

– інновації – результат (підсумок) творчої праці щодо пошуку нових ідей, розроблення та втілення техніко-технологічних, організаційно-управлінських рішень з метою створення підприємством нових споживчих вартостей та отримання прибутку.

Схематично суть та зміст інноваційної діяльності нами показано на рис. 1.2.

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. 1.15–1.16).

В таблиці 1.15, 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.

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

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:

$$Pod = \frac{P}{I}, \quad (1.1)$$

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

*I* – річна кількість запроваджених підприємством інновацій, од.

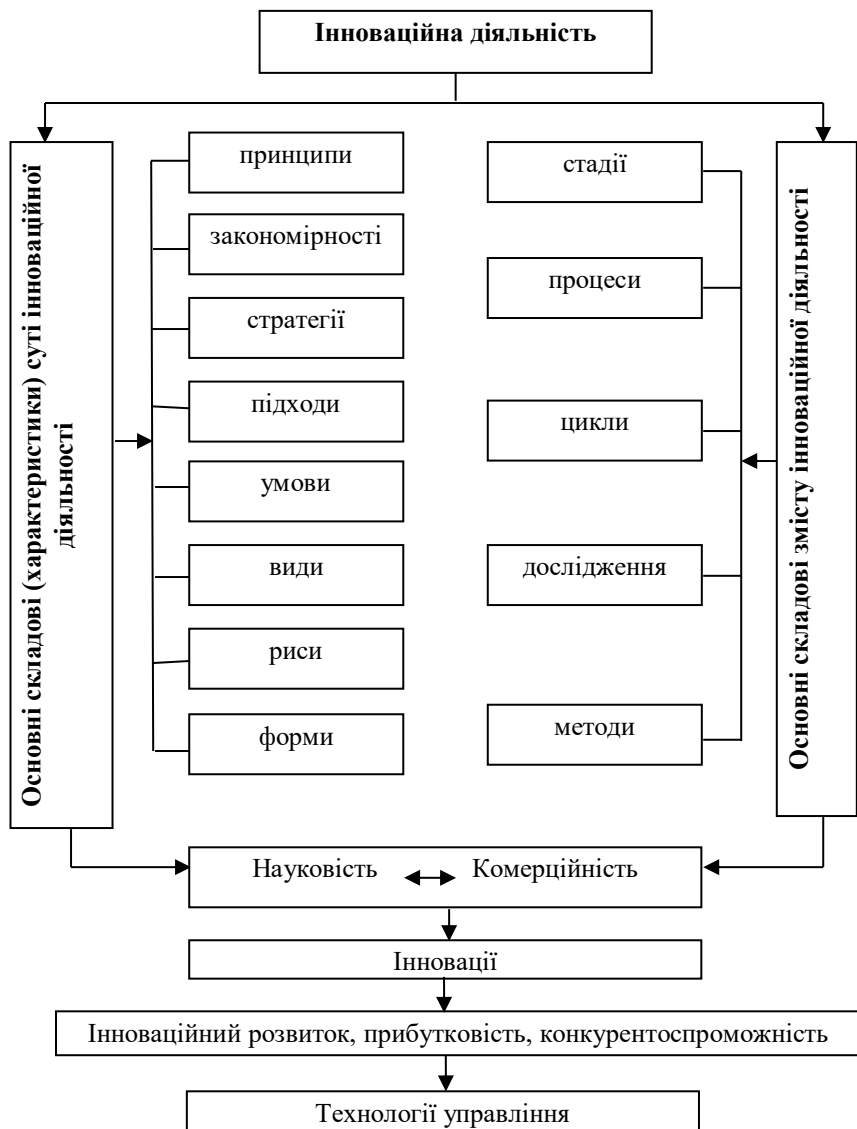


Рисунок 1.2 – Сутнісно-змістова структура інноваційної діяльності підприємства (розроблено авторами підрозділу)

Таблиця 1.15 – Аналіз впровадження інновацій промисловими підприємствами Львівської області [19]

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 пп	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 %

Таблиця 1.16 – Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності у Львівській області [19]

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.	+102 п.п.
- відхилення часток до попереднього року	–	-18,8 п.п.	+4,0 п.п.	–	+14,8 п.п.

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

$$V_{пнт} = \frac{V_{ін}}{P}, \quad (1.2)$$

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

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

$$V_{од} = \frac{V_{ін}}{I}. \quad (1.3)$$

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:

$$Ді = \frac{V_i ін}{V_{ін}}, \quad (1.4)$$

де  $V_i ін$  – витрати  $i$ -того джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств регіону, тис. грн.

Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств необхідно розглядати в якості важливого аспекту її загальної оцінки (табл. 1.17).

За даними таблиці 1.17 зробимо 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 [27]:

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 [13; 29].

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.

1. Андрощук Г. О. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія / Г. О. Андрощук, С. А. Давимук, Л. І. Федулова. – Київ : Парлам. вид-во, 2015. – 512 с.

2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія /Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.

3. 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.

4. Голуб Ю. Ю. Сучасні підходи до класифікації інновацій / Ю. Ю. Голуб // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2012. – Вип. 9 (2). – С. 108–115.

5. 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.

6. Гришук А. М. Інновації в управлінні діяльністю підприємства / А. М. Гришук // Науковий вісник Львів. держав. ун-ту внутрішніх справ. – 2012. – № 1. – С. 198–204.
7. Гудков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность / И. Б. Гурков. – Москва : ТЕИС, 2003. – 236 с.
8. Завлин П. Н. Инновации в региональной экономике / П. Н. Завлин // Гуманитарные науки. – 1997. – № 3. – С. 4.
9. Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 120–126.
10. 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.
11. Комарницька Н. М. Фактори впливу на систему управління інноваційною діяльністю підприємства / Н. М. Комарницька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 129–134.
12. Коюда П. М. Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія / П. М. Коюда, І. А. Шейко. – Харків : ТОВ «Компанія СМП», 2013. – 332 с.
13. 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.
14. Лук'яниця А. Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці / А. Ю. Лук'яниця, В. Ю. Верютіна // Вісник нац. техн. ун-ту «ХП»: Збірник наук. праць. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 48(1220). – С. 106–111.
15. Маркова О. В. Научно-методические подходы к дефиниции «технические инновации» и «технологические инновации» // О. В. Маркова // Вестник ТвГУ [Тверский госулар. ун-т]. Серія «Економіка и управление». – 2017. – № 2. – С. 188–194.
16. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій / О. І. Марченко // Сталій розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність. – 2012. – № 7 (17). – С. 231–236.
17. 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.
18. 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.
19. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.lv.ukrstat.gov.ua](http://www.lv.ukrstat.gov.ua).
20. 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.
21. 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>.
22. Полінкевич О. М. Принципи інноваційної діяльності в управлінні підприємством / О. М. Полінкевич // Збірник наук. праць Луцьк. нац. техн. ун-ту.

Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 2. – С. 181–196.

23. 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>.

24. Савенко К. С. Морфологічна класифікація інновацій з урахуванням запропонованих ознак / К. С. Савенко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 93–96.

25. 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](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_055.pdf).

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль, 2006. – 24 с.

30. 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>.

31. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

32. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1 (127). – С. 176–182.

33. 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.

## Висновки до 1 розділу

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.

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.

## Розділ 2

# СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

### 2.1. Переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу

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 [7, с. 128].

Б. Карлоф зазначає, що стратегія – це узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства [4, с. 146].

На сьогодні виокремлюють дві основні концепції стратегії: філософську та організаційно-управлінську [1, 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.

Подано переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки стратегій розвитку бізнесу\**

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 ризикую втратити, якщо конкурент здійснить радикальну інновацію. Обмежена і стандартизована асортиментна лінійка

Продовження табл. 2.1

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)	Зосереджується на сегменті ринку, цільовій аудиторії. Зниження витрат у сегменті ринку	Ризик втрати споживачів, якщо підприємство продовжуватиме сегментацію ринку



Продовження табл. 2.1

1	2	3
<p>Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку через низькі витрати (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)</p>		
<p>Експерентна. Стратегія фокусування на нових товарах (М. Портер). Стратегія диверсифікації (І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд)</p>	<p>Виготовлення продукції для задоволення особливих потреб споживачів. Орієнтація на радикальні нововведення</p>	<p>Має інноваційну продукцію, яку ризикує втратити, якщо конкурент здійснить радикальну інновацію.</p>
<p>PULL (англ. «притягання»)</p>	<p>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 лояльності; вигідна, коли продукт брендовий і впізнаваний, має лояльних споживачів</p>	<p>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</p>

*Продовження табл. 2.1*

1	2	3
<p>PUSH (англ, «прощтовхування»)</p>	<p>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</p>	<p>Присутність на полиці не обов'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 прибутковність; найближчі посередники забирають усі можливі вигоди й наступним ланцюжку дістається мало вигідна пропозиція</p>
<p>Стратегія зростання</p>	<p>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</p>	<p>Значні витрати для її реалізації</p>
<p>Стратегія утримання</p>	<p>Характерна для підприємств на стадії зрілості. Захист позицій від конкурентів. Зниження витрат і цін. Нові ринки збуту. Вибіркове інвестування. Модифікація продуктового асортименту та потужностей</p>	<p>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</p>

*Продовження табл. 2.1*

1	2	3
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 згортання бізнесу. Припинення інвестування
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 обладнання 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

*Продовження табл. 2.1*

1	2	3
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

*\* узагальнено авторами підрозділу за [2; 3, с. 119; 5, с. 67; 6; 8, с. 154; 9, С. 134]*

Отже, при виборі стратегії підприємство повинно спиратися на вибір стратегії з урахуванням переваг та недоліків.

Приведемо напрями розробки стратегій на окремих підприємствах України

*Таблиця 2.2 – Напрями розробки стратегії на підприємствах\**

Підприємство	Стратегія	
	2011	2017
1	2	3
ПАТ «Електротермометрія» (машинобудування)	Стратегія не розроблялась через складний стан	Стратегія не розроблялась через складний стан

Продовження табл. 2.2

1	2	3
<p>ПрАТ «Київ- ська кон- дитерська фабрика «Рошен» (харчова)</p>	<p>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</p>	
<p>ПАТ «АК «Богдан Моторс» (машино- будуван- ня)</p>	<p>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</p>	<p>Створення нових продуктів. Прийнято стратегічний план розвитку, згідно з яким акцент робився на дослідження та розробку автобусів, тролейбусів та броньованих автомобілів. Відповідно до цього проводились дослідно-конструкторські роботи з розробки нових моделей транспортних засобів, удосконалення та модернізація існуючих моделей</p>
<p>ПАТ «Тер- мно хліб» (харчова)</p>	<p>Відсутня</p>	<p>Відсутня</p>
<p>ПрАТ «Ново- крама- торський машино- будівний завод» (металур- гія)</p>	<p>Головним завданням є завантаження виробництва. Це можливо через створення нових продуктів, пошук нових замовників, розширення ринків збуту. До цього залучено широкі кола фахівців конструкторських підрозділів. Проведено організаційні перетворення структури конструкторських і маркетингових підрозділів виробництва підприємства через формування номенклатурних груп, відповідальних за забезпечення високого</p>	<p>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</p>

*Продовження табл. 2.2*

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 механо-складальному 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</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. Для 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</p>

*Продовження табл. 2.2*

1	2	3
	<p>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. 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-ї 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>виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, що відповідають сучасним вимогам індустріального ринку й спрямовані на стимулювання тенденції до підвищення якості і конкурентноздатності, збільшення обсягів продукції. У металургійному виробництві планується розпочати модернізацію автоматизованого кувалного комплексу зусиллям 10 000 тс в ковальсько-пресовому цеху, виконати реконструкцію термічних печей та створити ділянку кольорового лиття у фасоно-ливарному цеху. У механоскладальному виробництві планується впровадження інноваційного верстатного обладнання для підвищення ефективності технологічних процесів: два профілезшлифувальних верстата із системами ЧПК, модернізований токарно-свердильний 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</p>

*Продовження табл. 2.2*

1	2	3
		<p>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. 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</p>



*Продовження табл. 2.2*

1	2	3
		<p>у проведення яких передбачається інвестувати близько 3 000 тис. грн; розробка базового проекту конструкції вагоноперекидача 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 заевтектної 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 інструментальних марок сталей. Зусилля технологічних служб буде спрямовано на проведення заходів із вивчення нових и удосконалення</p>

## Продовження табл. 2.2

1	2	3
		<p>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</p>

\* сформовано авторами підрозділу за даними *smida.gov.ua*

Дані табл. 2.2 засвідчують, що не всі підприємства мають стратегію розвитку бізнесу. ПАТ «Електротермометрія» та ПАТ «Теремно хліб» не мають визначеної стратегії. Перше підприємство є збитковим, друге – прибутковим. Проте на ПАТ «Теремно хліб» рівень прибутковості у 2017 році проти 2011 роком знизився на 93 % (див. н. 1.1, табл. 1.3). 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.

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. – Москва : Банки и биржа: ЮНИТИ, 2007. – 348 с.
2. Вдовиченко Ю.В. особливості використання стратегії 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>.
3. 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.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
5. Кегель М. Создающие стратегию, как правило не могут ее реализовать / М. Кегель // Бизнес. – 2008. – № 25. – С. 66-69.
6. Корольков І.І. Маркетинг: навч. посібник / І.І. Корольков, В.В. Ортинска. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 122 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2001. – 800 с.
8. Философский энциклопедический словарь / За ред. В. А. Петрошевского. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 576 с.
9. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розитком. – 2015.– № 3 (181). – С. 131–137.

## **2.2. Розробка стратегічної карти ПрАТ «СКФ Україна» та рейтингове оцінювання фінансової стійкості підприємств машинобудування**

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 [1; 4].

Стратегічну карту ПрАТ «СКФ Україна» подано на рис. 2.1. 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.

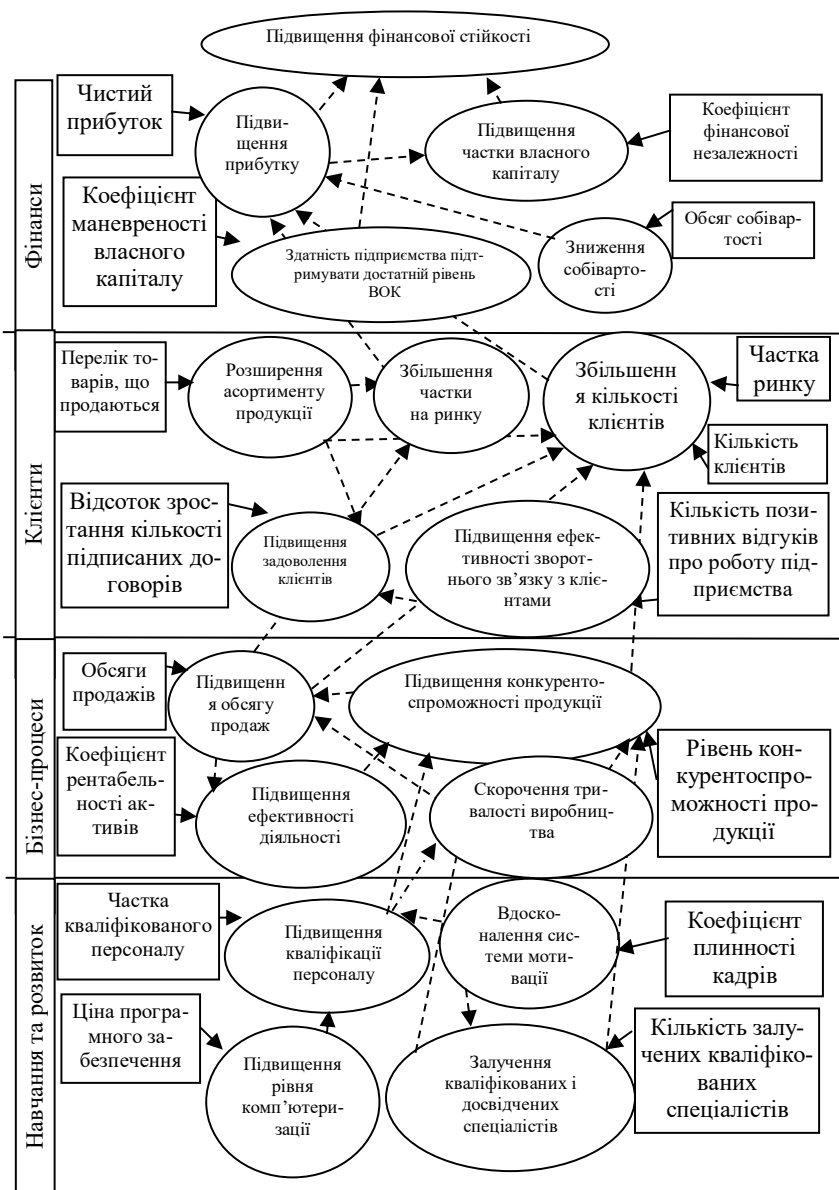


Рисунок 2.1 – Стратегічна карта ПрАТ «СКФ Україна» (розроблено автором підрозділу)

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 містиється 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 корпорацій, 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 [3]. 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 2.3 – Початкова матриця показників  $a_{ij}$  за 2014–2016 роки\*

Показник	ПрАТ «СКФ Ук- раїна»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Гідросила МЗТГ»	ПАТ «ДАЗ»	ПрАТ «Арма- пром»
1	2	3	4	5	6
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

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
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

\* розраховано автором підрозділу за даними сайту [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua) [3]

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 спостерігалося у ПАТ «ХАРП», ПрАТ «Армапром» та ПАТ «ДАЗ».

Ще одним кроком є визначення елементів нової матриці  $x_{ij}$  за кожним роком (табл. 2.4).

Table 2.4 – Приведена матриця показників  $x_{ij}$  для рейтингового оцінювання за 2014–2016 роки\*

Показник	ПрАТ «СКФ Україна»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Гідросила МЗТГ»	ПАТ «ДАЗ»	ПрАТ «Армапром»
1	2	3	4	5	6
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					

Розділ 2. Стратегії розвитку бізнесу

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
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

\* обраховано автором підрозділу

На основі даних таблиці 2.4 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 2.5.

Таблиця 2.5 – Рейтинг машинобудівних підприємств України за результатами оцінки методом еталонного підприємства\*

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

\* розраховано автором підрозділу

За результатами аналізу таблиці 2.5 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 миттєвий 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.

1. Латишева І. Л. Формування фінансової стратегії підприємства / І. Л. Латишева, В. В. Шамарина // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 45 (1088). – С. 106–112.
2. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/about>.
3. Шеремет А. Д. Финансы предприятий : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 343 с.

4. 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).

### **2.3. 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 об-



ліку, 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 [2].

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 [6, с. 60].

Джерело фінансового ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність.

Фінансові ризики підприємства [8, 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 сформувати адекватну та дієву систему 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 [1]:

- 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 [5].

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 [4].

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 [3].

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 [9].

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 [7, с. 324]:

$$ECB = (1 - CП) \times (EP - CPCB) \frac{ЗК}{BK}, \quad (2.1)$$

де  $CП$  – ставка оподаткування прибутку, в частках одиниці (18 %);  
 $EP$  – економічна рентабельність балансу підприємства, у відсотках;  
 $BK, ЗК$  – 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:

$(1 - CП)$  – 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;

$\frac{ЗК}{BK}$  – 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» ( $CBФВ$ ):

$$CBФВ = 1 + \frac{ФBK}{\Pi_{po} + \Pi_{pф} + \Pi_p}, \quad (2.2)$$

де  $ФBK$  – сума фінансових витрат на обслуговування кредиту за поточний період (виплачені відсотки тощо), у гривнях;

$P_{ро}$ ,  $P_{рф}$ ,  $P_{рi}$  – 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 ризику, 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-техніч-

ного 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. 2.6.

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.

тва 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.

*Таблиця 2.6 – Система показників, що характеризують залучення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр.\**

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

*\* розраховано автором підрозділу за даними фінансової звітності*

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 2.7.



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.

Таблиця 2.7 – Система показників, що характеризує розміщення фінансових ресурсів ПАТ «Маяк» за 2012–2016 рр.\*

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

\* розраховано автором підрозділу за даними фінансової звітності

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився не лише в рекомендованих межах, а й значно їх перевищував. Це свідчить про можливість підприємства розраховуватися 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 розраховуватися 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 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня фінансового ризику ПАТ «Маяк» за 2012 –2016 рр.

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

\* розраховано автором підрозділу за даними фінансової звітності

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 не-раціональне використання позикових коштів.

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.

---

1. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2005. – 600 с.

2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк – Київ : Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.

3. Брегін Н. А. Механізм оцінки й управління фінансовими ризиками підприємств / Н. А. Брегін. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 172 с.
4. 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
5. Камінський А. Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків / А. Б. Камінський // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 78–85.
6. 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.
7. Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : «Академвидав», 2007. – 462 с.
8. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / О. В. Орлик // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5–6. – С. 218–223.
9. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Перспектива, 2002. – 656 с.

#### **2.4. 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 [7, 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 [3, с. 58].

У цілях безпеки управління ризиком містить такі методи [8, 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 втрати. 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 [11, 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) [6, 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. 2.2) 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.

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 [5, 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 [2, 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 [5, с. 72].





Рисунок 2.2 – Структурно-логічна схема забезпечення економічної безпеки на різних рівнях управління (розроблено автором підрозділу)

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» [10, 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 [10, 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. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати збирання інформації на підприємствах\*

Назва виробу	Кількість виробленої продукції, % від загальної кількості	Кількість невідповідної 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	–	–	–	–
«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

Продовження табл. 2.8

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	–	–	–	–

\* розраховано автором підрозділу за фінансовою звітністю підприємств

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 (2.3):

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n=4} (X_i - \bar{X})^2 \cdot f}{\sum f}, \quad (2.3)$$

де  $\sigma_x^2$  – 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 (2.4):

$$\sigma_x = \sqrt{\sigma_x^2}, \quad (2.4)$$

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 (2.5):

$$V = \frac{\sigma_x}{X_{36}} 100\%, \quad (2.5)$$

Розрахунок дисперсії та коефіцієнта варіації за п'ятьма підприємствами показано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Визначення ступеня ризику за дисперсією та коефіцієнтом варіації\*

Підприємство	Дисперсія $\sigma_x$	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

\* розраховано автором підрозділу за фінансовою звітністю підприємств

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.

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 попіклуватися 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.

1. 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.
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І. І. Вербіцька // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282–291.
3. 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.
4. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах свроінтеграційних процесів / О. Іванків // Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2016. – № 1. – С. 40–45.
5. Кашуба В. М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В. М. Кашуба // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2012. – № 2. – С. 68–83.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Ролько О. Управління ризиками в системах управління / О. Ролько // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2011. – № 1. – С. 47–52.
11. 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.

## Висновки до 2 розділу

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, патіентної, 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 розвитку», 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 за-



купками. 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.

## Розділ 3

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

### 3.1. Стратегічне маркетингове планування у корпораціях

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 невідмінною 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 корпорації.

За даними щорічного оцінювання ділового клімату в Україні [9], підприємства задля розвитку вкладають ресурси в інновації та маркетинг. 49 % опитаних представників малого та середнього

підприємства 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. 3.1).

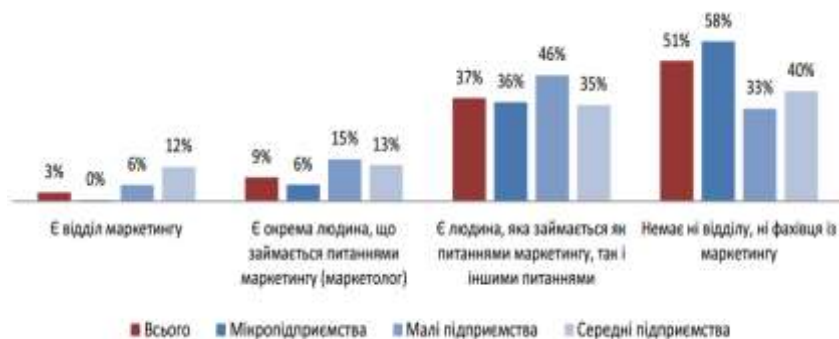


Рисунок 3.1 – Діяльність підприємств у сфері маркетингу (за розміром), % опитаних [9]

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 [9].

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 корпораціях 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, несвоечасність 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 [7].

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 установавання рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [5, 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 [1; 5; 8]:

- 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 установам, 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 енерго-ресурсів, 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 [2]. 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. 3.2). Відмінними рисами цієї моделі є:

1) виділення початкового етапу «вивчення загальних параметрів ринку», що визначає особливості оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

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 вщодо 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 [3]. 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.



Рисунок 3.2 – Процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії (розроблено автором підрозділу)

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 и 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 реалізувати 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.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.
2. 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.
3. 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.
4. Кривенс Д. Стратегический маркетинг / Л. Кривенс ; пер. англ. – 6-е изд. доп. – Москва : Вильямс, 2003. – 752 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2010. – 187 с.
6. Ламбер Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбер ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 2011. – 589 с.
7. 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>.
8. 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.
9. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.icr.com.ua/files/Projects/2015/LEV/2016-2017\\_ABCA\\_report\\_short.pdf](http://www.icr.com.ua/files/Projects/2015/LEV/2016-2017_ABCA_report_short.pdf)

### **3.2. Управління постачальницько-збутовими бізнес-процесами підприємства засобами маркетингу**

Для сучасних підприємств актуальною є проблема завоювання й утримання лідерства на визначеному секторі ринку. Метою управління компанією є підвищення ефективності бізнесу, створення збалансованого провадження з ефективною системою управління ресурсами. Досягнення мети утруднено через втрати часу, які збільшують витрати, не створюючи доданої цінності, через неузгодженість у прийнятті управлінських рішень, особливо з урахуванням довгострокової перспективи, відсутності системи оперативного моніторингу показників ефективності бізнес-процесів. Одним із способів зниження витрат та підвищення ефективності діяльності є вміння управляти бізнес-процесами, аналізувати та вдосконалювати їх.

Традиційне управління підприємством поділяється на функціональні сфери, за які відповідають різні відділи: постачання, виробництво, фінанси, бухгалтерія, збут тощо. Неefективність такої системи обумовлена особистими цілями або цілей свого підрозділу, відсутністю націленості на кінцевий результат – задоволення потреб клієнта. Вирішити проблему можна через процесний підхід, тобто управління бізнес-процесами.

Від ефективності окремих бізнес-процесів, які у своїй сукупності модель бізнесу будь-якої компанії, залежить успіх бізнесу загалом. Це визначає конкурентні переваги тих підприємств, на яких бізнес-процеси чітко визначено та регламентовано, а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Саме ці корпорації стають найуспішнішими. Окрім цього, важливими елементами також є гнучкість і висока мотивація персоналу, орієнтація на потреби споживачів, використання сучасних інформаційних технологій.

Стратегія розвитку підприємства на засадах процесного управління передбачає комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на поліпшення, і, як наслідок, на підвищення результативності кожного бізнес-процесу та діяльності підприємства загалом.

Проведене опитування керівників малих підприємств Вінницького регіону (двадцяти), що займаються різними видами діяльності, дозволило встановити такі основні проблеми:

- низький та нестабільний збут;
- проблеми з персоналом (низька кваліфікація, плинність, низька продуктивність праці, незацікавленість у досягненні кращих результатів корпорації);
- недостатній (нестабільний) прибуток тощо.

Ці проблеми вказують на те, що за рівнем розвитку малі підприємства належать до спонтанного, якому часто притаманні унікальні властивості, авторитарний стиль керівництва, залежність усіх бізнес-процесів від ключової особи, відсутність налагодженої системи. В своїй більшості суб'єкти малого підприємництва не досягають наступного рівня розвитку – налагодженої системи, яка є вибудованою, ефективно працюючою, з передбачуваними результатами, незалежною від конкретних особистостей. Таку бізнес-систему тиражують і передають управління нею.

Слід зазначити, що ці проблеми слід досліджувати в комплексі через глибокий аналіз бізнес-процесів (управлінських, основних, допоміжних), в іншому випадку за умови усунення наслідків, окремих складових негативних факторів, з'являються інші «вузькі місця». Управлінські бізнес-процеси розподіляють за такими напрямками управління [19, с. 81–87]:

- основним та оборотним капіталом;
- персоналом;
- результатами;
- інноваціями;
- реалізацією соціальної місії.

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 зна-

чення відводиться регулюванню запасів, оскільки вони є найбільш-шими 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 [4, с. 74–77].

Удосконалення основних (функціональних) бізнес-процесів слід здійснювати за такими основними напрямками, які подано на рис. 3.3.

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:

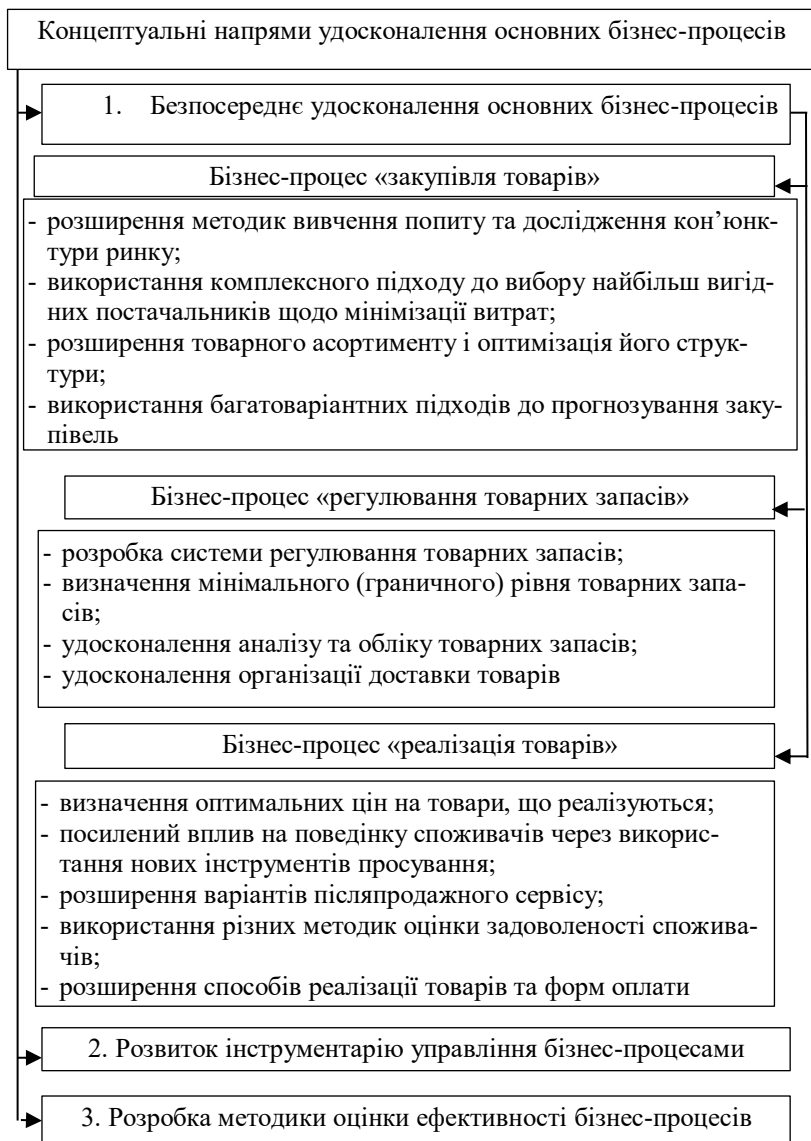


Рисунок 3.3 – Концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів підприємства (розроблено авторами підрозділу)

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 закупівлель 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 показникам, 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 кожну 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. 3.4).

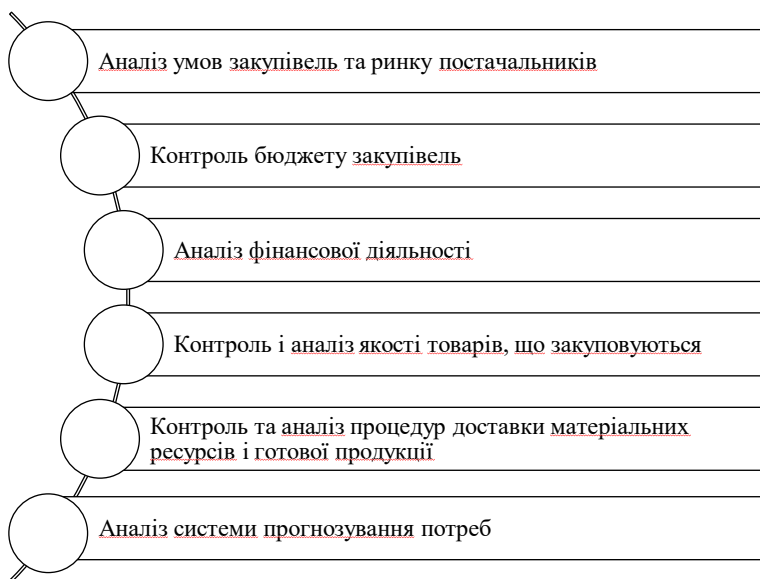


Рисунок 3.4 – Основні складові контролю та аналізу процесу закупівель (розроблено авторами підрозділу)

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. За оцінками американських фахівців для збільшення прибутку компанії на 100% потрібно, щоб (рис. 3.5) [16]:

- доходи зросли на 100 %;
- ціна товарів зросла на 15 %;
- заробітна плата знизилася на 25 %;
- накладні витрати знизилася на 33 %;
- витрати на закупівлі знизилася на 8,5 %.

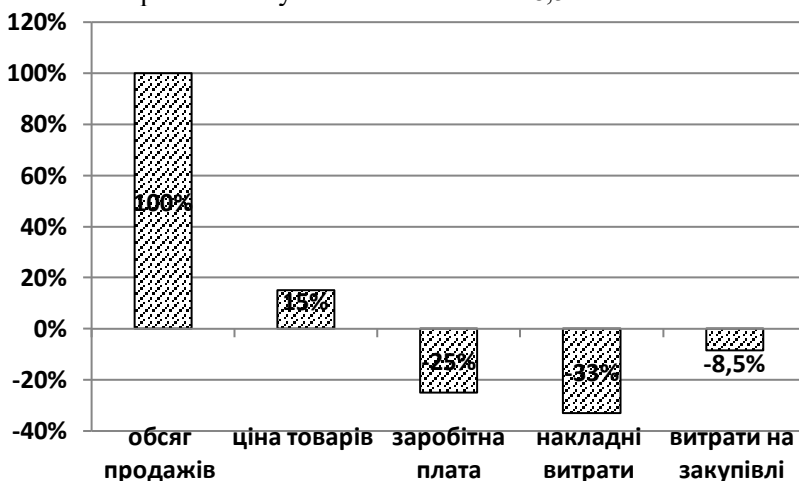


Рисунок 3.5 – Фактори, що впливають на збільшення прибутку компанії на 100 % [16]

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;

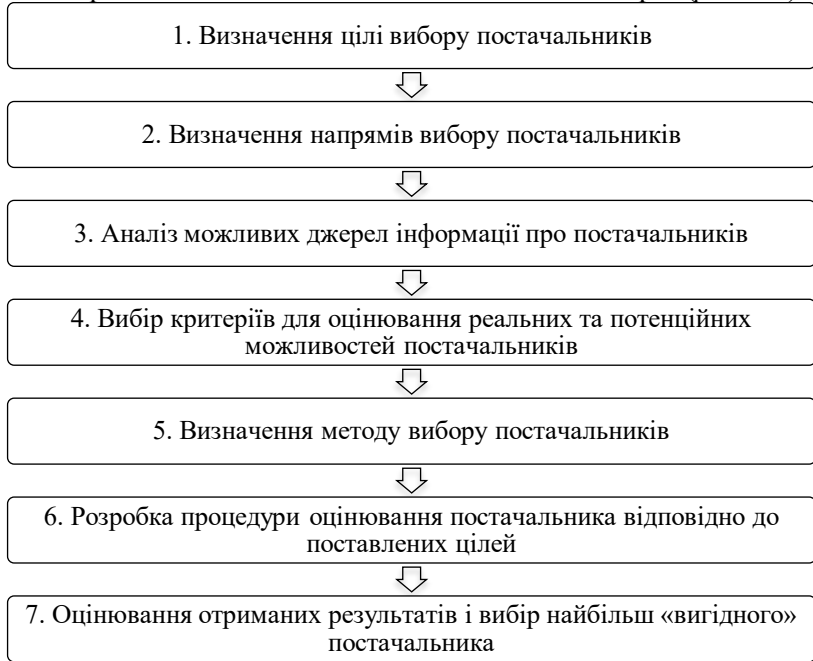
- виключення, по можливості, проміжного складування матеріальних ресурсів при доставці від постачальників;
- доставка матеріальних ресурсів від постачальників якомога більшими відправками з максимальним використанням вантажомісткості автомобілів за мінімальними тарифами;
- мінімізація рівнів запасів 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 за-

довольняти критеріям якості, обсягу, умовам доставки, ціни та порядку оплати за товари. Пропонується алгоритм вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат (рис. 3.6).



*Рисунок 3.6 – Алгоритм вибору постачальника через комплексний підхід щодо мінімізації витрат (розроблено авторами підрозділу)*

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 [9]:

- 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 дистрибуторських можливостей (якщо постачальник виконує функцію дистрибутора);
  - аналізування фінансів та управління.
- При виборі постачальників враховують такі чинники [8; 3]:
- 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 ліквід-

ного 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 [14] (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 [18].

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 [8]:

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 [10, 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 [17, 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 [5, 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.

1. Davenport, T. (1993). Process Innovation. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, Vol. 11, 5, 25, 40.
2. Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Vol. 7, 15, 373.
3. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Кюсс ; пер. с англ. – Москва: «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
4. Гохберг Ю. Формування стратегії досягнення високої конкурентоспроможності підприємства / Ю. Гохберг // Економіст. – 2010. – № 12. – С. 74–77.
5. Драган О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах м'ясної промисловості / О. І. Драган // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 39. – С. 193–197.
6. 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.
7. Калянов Г. Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов / Г. Н. Калянов. – Москва: СИНТЕГ, 2000. – 212 с.
8. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
9. Линдерс М. Управление снабжением и запасами: Логистика // М. Линдерс, Х. Фирон ; пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.
10. Метеленко Н. Рациональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 115–125.
11. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.
12. 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.
13. 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.

14. Рекхэм Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм. – Москва : Манн, Иванов и Феббер, 2008. – 161 с.
15. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. Л. Е. Долгова. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 222 с.
16. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
17. Ткаченко И. Н. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур / И. Н. Ткаченко, И. В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3–4. – С. 40–45.
18. 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.
19. Турчак В. В. Управління результативністю бизнес-процесів в малому підприємстві / В. В. Турчак // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 79–87.
20. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2005. – 288 с.
21. 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.
22. Холин В. Реинжиниринг и логистика взаимосвязи бизнес-процессов в страховых компаниях / В. Холин // Конъюнктура товарных рынков. – 2008. – № 4. – С. 58–64.
23. Череп А. В. Реинжиниринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – Київ : Кондор, 2009. – 368 с.
24. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. – Москва : Мететехнология, 1999. – 153 с.

### **3.3. Формування корпоративної та страхової культури музеєм як середовищем для реалізації маркетингових комунікацій**

Існує безліч просторів бізнесу в стилі шоу, які жодним чином не пов'язані з роздрібним продажем. В цьому випадку шоу нагадує музей або тематичний парк компанії, бренду. Одним з таких шоу є «Світ Соса-Сола». Вже багато років поспіль споживачі напою приїздять до Атланти з надією долучитися до «Соса-Сола», відвідуючи яку-небудь екскурсію чи музей. У 1990 році компанії створила власне шоу, щоб допомогти місту відродити його діловий центр, відгукнутися на прохання споживачів й зробити історичну заяву «Дім Соса-Сола – Атланта, тут ми прожили 100 років й проживемо ще

набагато більше». Бізнес у стилі шоу приносить компанії справжню цінність і вигоду. Створювані ним враження відповідають бренду компанії і його стратегічним цілям, а також об'єднуються з іншими засобами маркетингових комунікацій. Ці враження приносять реальну і вимірну користь. Враження бізнесу в стилі шоу побудовано на розумінні того, як змінюється роль розваг і вражень у сучасній масовій культурі, адже без цього неможливо об'єднати бренди і споживачів з важливими тенденціями і видатними культурними досягненнями [9].

У сучасній практиці в якості ефективного інструменту маркетингу вражень страховими компаніями найчастіше використовується «демонстрація виробництва страхового продукту» – екскурсія до офісу страхової компанії й відвідування корпоративного музею страхування. Подібний метод доволі ефективний, так як візит до музею є цікавим видовищем, відвідувачі отримують враження, які згодом будуть асоціювати зі страховими продуктами й торговою маркою страховика. До того ж той хто добре служить сучасності – той поважає власну історію, яка є великою книгою минулого, подій, людей, які цю історію творять [4]. Численні дослідження, які проводяться серед музейних відвідувачів у різних кутках світу доводять, що до музею йдемо за знаннями, враженнями, ідеями. Занадто важко перебороти у свідомості значної кількості осіб сприйняття музею як чогось «застарілого», «нецікавого», «зайвого», «непотрібного». Вважати музей атракцією у нас не усі звикли, а відвідувати музей задля навчання, освіти і розвитку – нонсенс.

Музей – це культурно-освітній та науково-дослідний заклад, призначений для збереження та використання пам'яток матеріальної та духовної культури, залучення громадян до надбань національної і світової історико-культурної спадщини. Його функції складні та різноманітні, а саме: збирання, вивчення і експонування пам'яток, організація дозвілля, освітніх заходів та екскурсій [8, с. 172].

Щоб долучитися до культури Заходу, стверджує мистецтвознавець Ганс Белтинг, то повинні ототожнити себе не лише з сучасністю: музеї є місцем і сховищем предметів пам'яті, вони показують чуже або забуте у власній культурі [7, с. 37].

Погоджуємося з тезою Л. Іменової про те, що в сучасному суспільстві інтенсифікуються процеси коригування ідеалів і цінностей. Для суспільства і людини є нагальним формування ставлення до традицій, переосмислення старих і освоєння нових ціннісних установок, що важливо для передачі культурного досвіду між поколіннями, включення новацій у культурну систему, а також для суб'єктивного сприйняття сучасної культури індивідом. Як один із механізмів, який покликаний задовільняти ці суспільні та індивідуальні потреби, утвердився соціокультурний інститут музею [6, с. 3].

Ціллю створення корпоративного страхового музею є: збереження культурної спадщини, в тому числі: зберігання, виявлення і збирання, вивчення та публічне подання музейних предметів і колекцій; здійснення просвітницької діяльності; розширення знань з історії страхування різних країн світу; кризь призму історії і сучасного стану розвитку інституту страхування та його принципів формування для соціальних груп щодо позитивного ставлення до страхування; підвищення рівня страхової культури та страхової свідомості населення; формування позитивного іміджу страхових компаній у суспільстві.

Завданнями корпоративного музею страхової компанії є:

- створення музейної експозиції, що розповідає про історію страхування;
- розробка освітніх програм, які сприятимуть формуванню страхової культури;
- створення екскурсійних та інтерактивних програм для різних цільових аудиторій від дошкільнят до спеціалістів страхової справи;
- організація виставкової діяльності;
- реалізація спільних проєктів з різними організаціями щодо створення творчих продуктів;
- випуск сувенірної продукції, що популяризує історію страхування, страхової компанії.

Світовий досвід засвідчує, що у сфері страхування музеї функціонують у багатьох країнах світу. Так, у таблиці 3.1 наведено перелік музеїв страхування у різних країнах світу, до якого можна додати ще корпоративні музеї та колекції страхових компаній з Німеччини, Італії, США та інших країн. В Україні окремі експозиції присвячено історії страхування. Вони є в музеї реклами у Харкові



та Музеї однієї вулиці у Києві, приватна колекція була в страховій компанії «Фінекс». Так, у Кракові функціонував музей в одній з філій страхової компанії PZU. Цей заклад був місцем зберігання унікальних страхових антикварних речей, які уособлюють понад двохсотлітню історію існування та діяльності польських страхових товариств й налічує до 35 тисяч експонатів з 28 країн світу. Національний музей страхування у Кракові було створено відповідно до положень Закону від 15 лютого 1962 року щодо захисту культурних об'єктів і музеїв [1]. Постійна експозиція поділяється на історичні періоди: давню історію, нову історію, окупацію, новітню історію і страхування за кордоном. Музей збирає історичну документацію про страхування: дослідження, звіти і офіційні публікації, повідомлення, страхові поліси, акції, скарбнички, банери, значки, медалі, жетони, страхові дошки, щоденники, мемуари, фотографії, особисті документи, численні квитанції, книги, порцеляну, статути, інструкції, особисті речі, альбоми, сувеніри, листи, старі і нові страхові рекламні матеріали.

Таблиця 3.1 – Музеї страхування та корпоративні музеї в різних країнах світу [3]

Назва музею, компанії (мовою оригіналу)	Країна та місто	Особливості функціонування	Дата створення	Інтернет джерело
1	2	3	4	5
Национальный музей российского страхования, Россия	Росія, Москва	Ліквідовано	1998-2013	-
Музей страхования Ингосстраха, Ингосстрах	Росія, Москва	Відвідування за попереднім записом	2011	<a href="https://2016.ingos.ru/ru/museum/">https://2016.ingos.ru/ru/museum/</a>
РОСГОССТРАХ Музей, Росгосстрах	Росія, Москва	Віртуальний	2014	<a href="http://rgsmuseum.ru/">http://rgsmuseum.ru/</a>
Muzeum Ubezpieczeń, PZU	Польща, Краків	Ліквідовано	1987–2017	<a href="https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Ubezpiecze%C5%84_w_Krakowie">https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Ubezpiecze%C5%84_w_Krakowie</a>

Розділ 3. Маркетингові стратегії та інформаційні системи управління корпораціями

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Корпоративний музей, Російський Страховой Центр	Росія, Москва	Ліквідовано	2007–2016	-
Корпоративний музей історії страхової компанії «ЮЖУРАЛ-АСКО»	Росія, Челябінськ	Відвідування за попереднім записом	2001	<a href="https://www.acko.ru/about/museum/">https://www.acko.ru/about/museum/</a>
Корпоративний музей історії страхових атрибутів страхової компанії ГАЙДЕ	Росія, Санкт-Петербург	Віртуальний	2003	<a href="https://guideh.com/muzej-istorii-straxovyx-atributov/">https://guideh.com/muzej-istorii-straxovyx-atributov/</a>
Museum der deutschen Versicherungswirtschaft	Німеччина, Гота	Ліквідовано	1998–2006	<a href="http://www.versicherungsgeschichte.de/en/museum.html">http://www.versicherungsgeschichte.de/en/museum.html</a>
Versicherungsmuseum Ernst Wilhelm Arnoldi	Німеччина, Гота	Відвідування за попереднім записом	2009	<a href="http://www.dvm-gotha.de/versicherungsmuseum.html">http://www.dvm-gotha.de/versicherungsmuseum.html</a>
Annuity Museum	США, Монро Тауншип	Відвідування за попереднім записом / віртуальний	2004	<a href="https://www.immediateannuities.com/annuitymuseum">https://www.immediateannuities.com/annuitymuseum</a> . <a href="https://www.immediateannuities.com/museumofinsurance">https://www.immediateannuities.com/museumofinsurance</a>
Mansutti Foundation for the insurance history	Італія, Мілан	Віртуальний	2004	<a href="http://www.insurancehistory.org/la-fondazione">http://www.insurancehistory.org/la-fondazione</a>
Chartered Insurance Institute Museum	Великобританія, Лондон	Відвідування за попереднім записом	1934	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Chartered_Insurance_Institute">https://en.wikipedia.org/wiki/Chartered_Insurance_Institute</a>
Museo del Seguro Fundación Mapfre	Іспанія, Мадрид	Для групових турів потрібна резервація / віртуальний	2010	<a href="https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/en/exhibitions/insurance-museum/">https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/en/exhibitions/insurance-museum/</a>

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Biztosítási Múzeum	Угорщина, Будапешт	Віртуальний	н/д	<a href="http://www.biztositasimuseum.hu/">http://www.biztositasimuseum.hu/</a>
«ASSIMUSEO» Steffano GROUP	Італія, Мілан	Віртуальний	1997	<a href="http://www.assimuseo.it/">http://www.assimuseo.it/</a>
Kindlustuse Museum	Естонія, Таллінн	Відвідування за попереднім записом	1980	<a href="https://www.if.ee/ru/ifist/meist/kindlustusemuseum">https://www.if.ee/ru/ifist/meist/kindlustusemuseum</a>
Музей истории филии Белгосстраха	Білорусія, Могильов	Відвідування за попереднім записом	2015	-
HDI Museum – Talanx	Німеччина, Ганновер	Відвідування за попереднім записом	2016	<a href="http://hdi-museum.talanx.com/hdi-museum.aspx?sc_lang=en">http://hdi-museum.talanx.com/hdi-museum.aspx?sc_lang=en</a>
AXA Winterthur	Швейцарія, Вінтертур	Відвідування за попереднім записом	1987	<a href="https://www.museums.ch/org/de/Museum-der-Winterthur-Versicherungen">https://www.museums.ch/org/de/Museum-der-Winterthur-Versicherungen</a>
Central Mutual Insurance Antique Fire Equipment Museum	США, Вашингтон	Відвідування за попереднім записом	н/д	<a href="http://www.central-insurance.com/">http://www.central-insurance.com/</a>
The Philadelphia Contributionship for the Insurance of Houses from Loss by Fire	США, Філадельфія	За домовленістю	1926	<a href="https://1752.com/about-us/history/">https://1752.com/about-us/history/</a>
The New York City Fire Museum, Home Insurance Company	США, Нью-Йорк	Вільний / віртуальний	1987	<a href="http://www.nycfiremuseum.org/">http://www.nycfiremuseum.org/</a>

*Продовження табл. 3.1*

1	2	3	4	5
IsraPolicy	Ізраїль, Петах Тиква	Віртуаль- ний	2010	<a href="http://www.israpolicy.com/rus/information/insurance-museum/">http://www.israpolicy.com/rus/information/insurance-museum/</a>
Allianz Center for Corporate History, Allianz	Німе- чина, Мюнхен	За домовле- ністю	1993	<a href="https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/about-us/">https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/history/about-us/</a>
Musée national de l'Assurance maladie	Франція, Лормон	Вільний / ві- ртуальний	1989	<a href="https://www.musee-assurance-maladie.fr/">https://www.musee-assurance-maladie.fr/</a>

Працівники музею, поряд з постійними експозиціями, час від часу організують також тимчасові виставки. Як приклад, виставка «Значення і страхування», яка координувалася Малопольським інститутом культури, й проходила у колишній будівлі Товариства взаємного страхування «Флоріанка» [5]. Аналіз історичних пам'яток – страхових полісів здійснювався на символах і алегорії, які давали людям відчуття безпеки, і в той же час формували довіру до страховика та підвищували його авторитет.

Архів корпоративної історії Allianz (FHA) Firmenhistorisches Archiv der Allianz розміщений у колишньому корпусі братства Трансренія на місці Мюнхена Швабінг Allianz SE. Цю віллу побудовано близько 1910 р. У будівлі розташовано історичні кабінети, зал засідань та постійні виставкові зали за всю історію Allianz.

Allianz показує виставку з історії компанії в Архіві історії корпорацій (FHA), яка відкрита для всіх співробітників та гостей головного офісу. Виставка розповідає про витоки Альянсу, розвиток офісної роботи та спілкування, рекламу, історію фашистської епохи та багато інших тем.

Історичний архів Assicurazioni Generali сформувала команда спеціалізованих архівістів і зберігає документи, створені або придбані центральним апаратом Трієста впродовж діяльності і містить широкий спектр робіт, починаючи від протоколів засідань керівних органів у документи різних внутрішніх департаментів, починаючи з 1831 р., коли створено компанію, до кінця XX століття.

Після широкомасштабного попереднього дослідження документів, фонди значною мірою оновлюються, і оцифровуються.

Тобто, відвідувачі користуються повноцінним IT-інструментом (базами для пошуку), звітами, довідниками та цифровими репродукціями.

Історичний архів Assicurazioni Generali містить приблизно 65 тисяч одиниць (ящики, папки, реєстри, різні документи тощо), що охоплюють площу 15 лінійних кілометрів стелажа. Це майже 3000 повністю оцифрованих та доступних для пошуку обсягів матеріалів (бухгалтерські книги, протоколи засідань органів керівництва, статутів та фінансових звітів, а також багата колекція вільних фотографій, фотоальбомів та історичних друкованих матеріалів); 56 фондів та 24 архіви окремих підрозділів центрального головного офісу м. Трієст та численні пов'язані архіви агентств, а також фонди Головного офісу Венеції та Мілана.

Корпоративний музей HDI Group розповідає про HDI VaG, яку засновано у 1903 р. як асоціацію взаємного страхування, що обслуговує інтереси чорної металургії, є ядром сьогоднішньої групи Talanx. Музей було відкритий у 2016 р. Він містить мультимедійну екскурсію з історії Групи, яка з моменту свого заснування брала участь у формуванні німецького та міжнародного страхування. Численні експонати, свідчення очевидців та інсталяції приносять життєво важливе значення для подорожі компанії з її походження від 1903 р. до сучасності – у той же час, перетворюючи страховий продукт із абстрактного у легко зрозумілий. Займаючи простір площею близько 140 квадратних метрів, Музей HDI показує історію Групи та розвиток страхової індустрії [2].

Музей страхування у Москві другий після Національного музею російського страхування. Але це єдиний в Росії музей, що розповідає про історію страхової справи. Відкрився музей у 2011 р. й розташувався у старій Москві – у Замоскворіччі. Ініціатором організації музею є страхова компанія «Ингосстрах». Музей містить шість залів, які оповідають про розвиток страхової справи в Росії та світі. Він є у старовинній садибі 1815 р. Перший зал присвячений історичним аспектам становлення страхування. Тут представлено різні історичні документи. Наприклад, можна впевнитися, що до Катерини II застрахувати своє майно можна було лише у іноземців, а громади були першим прообразом сучасної системи стра-

хування. Другий зал присвячено страхуванню в часи СРСР. Декрети, скарбнички, дошки та поліси, ощадкаси, підняття золота Единбурга, відкриття представництв радянських страхових компаній в Алжирі, Малі, Афганістані, Єгипті, а також багато іншого. Третій зал розповідає про страхування космічних ризиків і Олімпіади-80. Інші зали показують благодійну та культурно-просвітницьку діяльність «Ингосстраха». Експозиція досить істотна. У шостому залі музею представлено історію розвитку самої компанії «Ингосстрах». На сайті СК «Ингосстрах» доступний online-путівник по залах музею, а в самому музеї є справжній робот, який ознайомлює з розважальними мобільними додатками та інтерактивними іграми.

Отже, сучасними тенденціями музейної діяльності страховиків є:

- 1) інтеграція музейних програм у сферу дозвілля;
- 2) використання колекцій у науково-дослідній, науково-експозиційній та науково-освітній діяльності задля руху від музейного просвітництва до музейної педагогіки;
- 3) впровадження інформаційних технологій в експонуванні;
- 4) розвиток віртуальних музеїв та мультимедійних проєктів, адже віртуальний музейний простір є механізмом актуалізації національного менталітету в контексті діалогу культур;
- 5) розширення музейної діяльності поза заклад, регіон, країну;
- 6) розвиток страхових музеїв як туристичних об'єктів.

Як правило музеї містять історичну документацію про страхування: дослідження, звіти і офіційні публікації, повідомлення, кілька сотень страхових полісів, акції, рекламні матеріали зі страхування та превенції, банери, чашки, значки, медалі, жетони, щоденники, мемуари, фотографії, особисті документи, страхові дошки з назвами компаній, які розміщувались на стінах будинків й засвідчували факт укладання договору страхування, щоденники.

Наприклад, скарбнички з назвами страхових товариств, що дарувались компаніями своїм клієнтам, слугували для збору таких страхових внесків. Зустрічалися скарбнички з повчальними написами: «Завдання людини – забезпечити себе». Це маленькі сейфи-скарбнички з дивним механізмом. Вилучити «кошти» можна було лише після нагромодження певної суми, необхідної для оплати

страхового внеску, премії, платежу. Це є вихованням розумної передбачливості та ощадливості.

Комунікація у музеї є інструментом для досягнення життєздатності страхової компанії. Культурні установи, зокрема музеї, є важливим місцем зустрічі із людьми. Сам глядач, а не творець експозиції і навіть не автор страхового раритету визначає сенс кожної речі, вибираючи те, що відповідає його інтересам та меті.

Несподіваним бонусом для страховика може стати зацікавленість засобів масової інформації, туристичних компаній та екскурсодів. А на прес-конференціях, присвячених відкриттю музею, різноманітних акціях, на виставках співробітники страхової компанії розповідатимуть відвідувачам цікаві історії про страхування, час від часу згадуючи назву страховика. Отже, слухач, отримуючи естетичне задоволення від комунікацій, невимушено знайомиться з торговою маркою.

Концепція функціонування музею страхування як інструменту маркетингу вражень полягає у пошуках нового змісту та сутності інституту страхування, у розкритті інформації про різноманітні періоди розвитку страхування та відомих особистостей, вихованні позитивного ставлення до убезпечення свого майна, здоров'я та життя, відповідальності, а також формування фінансової грамотності та зростання страхової свідомості.

В Україні та Польщі представники страхового бізнесу, колекціонери прагнуть створити вітчизняний музей страхування задля формування та розвитку страхової культури у суспільстві.

На наше глибоке переконання, такі музеї мають стати також живим осередком корпоративної культури страхових компаній. Чим чисельніші приклади, тим краще для іміджу усього страхового ринку. Адже мати власний музей для страхової компанії – це не лише питання престижу. Такий заклад не тільки дозволить зміцнювати відносини з постійними клієнтами та залучати нових, а й до того ж слугуватиме потужним рекламним майданчиком. Саме тоді з накопичувача та оповідача страхових історій музей страхової компанії перетвориться в дієвий інструмент маркетингу вражень, місце формування корпоративної та страхової культури.

1. Dołęgowska-Wysocka Bożena M. Jedyne na świecie... [Resurs elektroniczny] / Bożena M. Dołęgowska-Wysocka // Gazeta Ubezpieczeniowa. – 2003. – № 1. – Dostęp : <http://www.gu.com.pl>.
2. HDI Museum. Retrieved from [http://hdi-museum.talanx.com/hdi-museum.aspx?sc\\_lang=en](http://hdi-museum.talanx.com/hdi-museum.aspx?sc_lang=en).
3. Horyslavets P. Experience marketing and its tools in promoting the insurance services / P. Horyslavets, M. Plonka, V. Trynchuk // Innovative Marketing. – Volume 14. – 2018. – Issue № 1. – P. 41–48.
4. Muzeum Ubezpieczeń [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <https://www.pzu.pl>.
5. Muzeum Ubezpieczeń w Krakowie. Znaczenia i Ubezpieczenia [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : <http://muzeoblog.org/znaczenia-i-ubezpieczenia>.
6. Именнова Л. Музей в социокультурной системе общества: миссия, тенденции, перспективы : дис. ... на соискание уч. Степени д-ра культурологии : 24.00.01 / Именнова Любовь Сергеевна ; Москов. государственный ун-т культуры и искусств. – Москва, 2011. – 350 с.
7. Именнова Л. С. Музей в глобальном мире: инновации и сохранение традиций / Л. С. Именнова // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 34–38.
8. Островська-Данькевич А. Музей в глобальному світі: інновації та збереження традицій страховою компанією PZU / Анна Островська-Данькевич, Роберт Данькевич // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали ІХ Міжнар. бізнес-форуму (м. Київ, 17 берез. 2016 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2016. – С. 171–172.
9. Шмитт Б. Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – Москва : Вильямс, 2005. – 400 с.

### **3.4. Сучасні інформаційні системи управління при оцінюванні результативних показників корпорацій**

Для вирішення проблем ефективного розвитку підприємства, в умовах змін навколишнього середовища, глобалізації ринків та значного посилення конкуренції, необхідно вдосконалювати системи управління результативністю та її оцінювання. Через аналізу наукових досліджень з проблем визначення результативності, сформульовано особистий підхід до поняття результативність, як системи скоординованих планів і дій, задля досягнення цілей діяльності [2].

На різних етапах життєвого циклу управлінської системи в оцінюванні показників ефективності значна увага приділяється розвитку інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами підприємства, їхнім впливом через показники діяльності підприємства. Підходи і методи щодо вибору таких інформаційних систем потребують постійного вивчення і дослідження.



Управлінська діяльність є інформаційною, а тому роль облікової системи в управлінні – визначальна. Разом з тим, система обліку є незалежною від системи управління і забезпечує генерування інформаційних ресурсів, а з іншого боку, облік повністю підпорядковується системі менеджменту в тій частині, яка визначає характер, обсяг, строки, форми подання, релевантність та інші характеристики інформації, а також вибір методів збору, обробки даних та підготовки інформації на запит управлінців [1].

При оцінюванні результативності підприємства важливим показником є прибуток діяльності як джерело виплати дивідендів власникам корпоративних прав. З огляду на те, що прибуток є самостійним об'єктом обліку, то порядок формування інформації про нього регулюється Національним Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Розрахунок цього показника визначається такими складовими: валовий прибуток (збиток); фінансовий результат від операційної діяльності; фінансовий результат до оподаткування; чистий прибуток (збиток) звітного періоду. Користувачі отримують цю інформацію із Звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), складання якого є завершальним етапом облікових робіт [1]. Актуальнішими є такі технології обробки інформації, які б найповніше і найшвидше обраховували показники діяльності.

В сучасних соціальних та виробничих системах змінюється роль інформаційних систем проти початковими етапами їхнього впровадження: від самостійно розроблених програм, що автоматизує окремі облікові функції, до великих інтегрованих промислових систем, які охоплюють загальними інформаційними потоками всі бізнес-процеси [3].

Дотримати ключові показники результативності можливо при високому рівні корпоративного управління, та високій результативності персоналу на всіх стадіях господарських процесів. Це в сучасних умовах максимально досягається з використанням інформаційних технологій.

Для характеристики об'єкта комп'ютеризації враховують організаційну побудову та систему управління підприємством, у тому числі типи організаційних структур, функціональну структуру системи управління, методи управління підприємством. Ці

характеристики значною мірою визначають особливості запроваджених інформаційних систем. Вони безпосередньо впливають на склад і структуру інформації, що становить базу даних [4].

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. Полуктова, 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 [3].

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 розвитку 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).

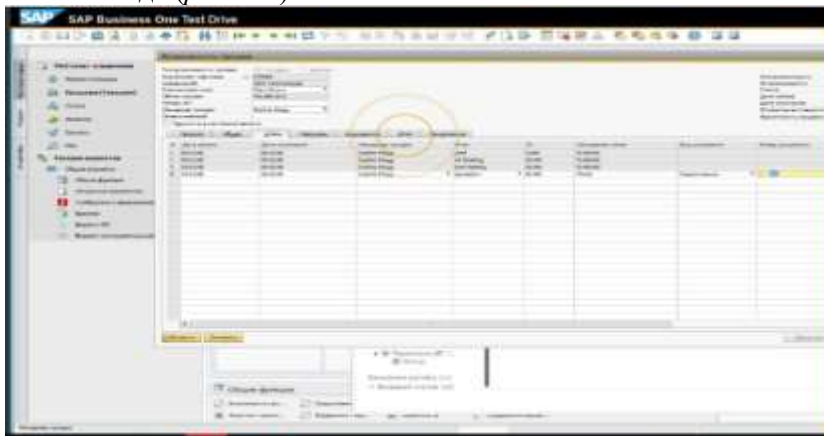
Ознаками, що характеризують цей продукт є такі [5]:

- 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. 3.7).



*Рисунок 3.6 – Вікно можливих продаж  
(сформовано автором підрозділу за [5])*

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.

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 3.7).

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.

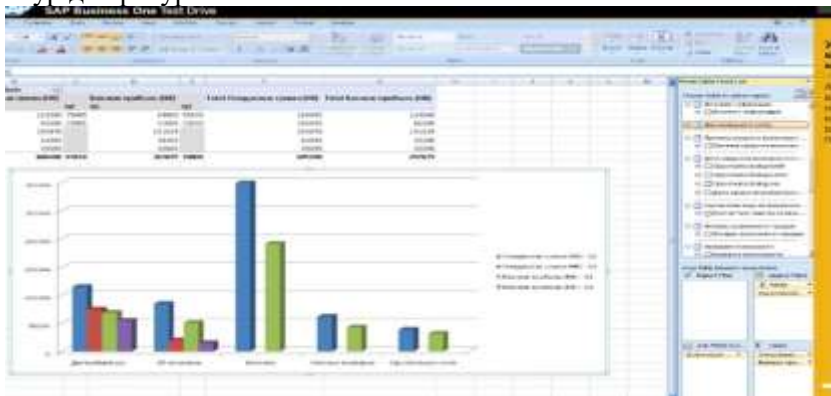


Рисунок 3.7 – Вікно очікуваних прибутків  
(сформовано автором підрозділу за [5])

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. 3.8).

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.

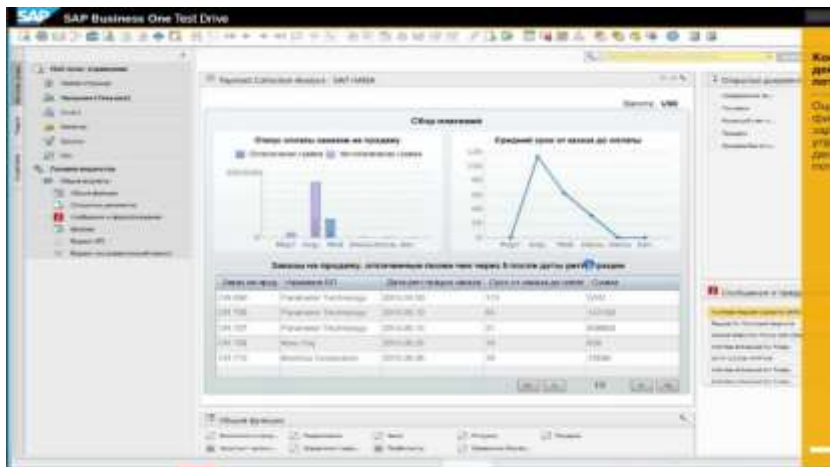


Рисунок 3.8 – Вікно надходження платежів за збутовими операціями (сформовано автором за [5])

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.

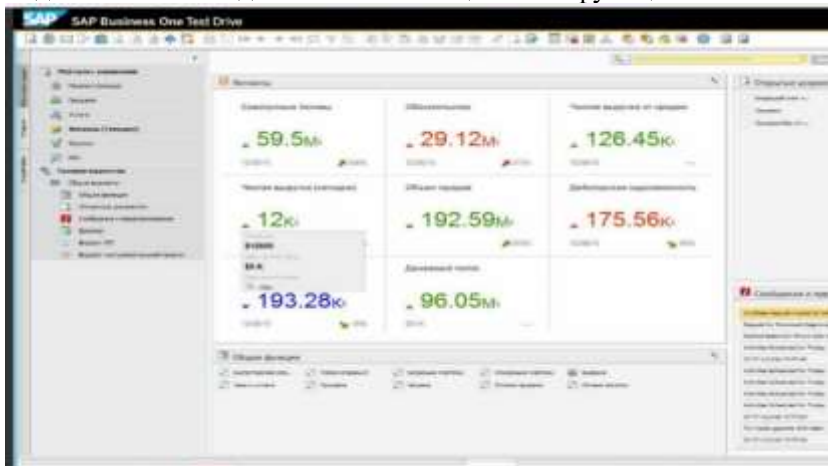
В українській версії SAP Business One налаштовано взаємодію з державними органами та автоматизацію підготовки та вивантаження інформації для фіскальних служб.

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. 3.9).

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 від-

ділів. В SAP Business One багато функцій, але це рішення оптимальне завдяки більш ніж 500 доповненням, адаптованих для різних видів економічної діяльності чи спеціальних функцій.



*Рисунок 3.9 – Вікно управління фінансами  
(сформовано автором підрозділу за [5])*

Як елемент інформаційного забезпечення управління результативністю заслугове 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» [7].

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 [6]:

- 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: Бухгалтерія 8.2 для України» [8].

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 [7]. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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](http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/2016/Poluektova-N.R.-Dissertacia.pdf)

4. 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](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3359/2/TNTUB_2014v73n1_O_Pavelchak-Danilyuk-Interpreting_209-218.pdf).

5. Офіційна сторінка «SAP Business One» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://events.sap.com/ua/blukraine/en/home#erp>.

6. Офіційна сторінка ПрАТ «СКФ Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skf.com/ua/uk/our-company/SKF-Ukraine/ZAO-SKF-Lutsk/index.html>.

7. Переваги та недоліки програми «1С : Бухгалтерія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=perevagi\\_ta\\_nedoliki\\_programi\\_laquo1s\\_bukhgalteriyaraquo](https://stimul.kiev.ua/articles.htm?a=perevagi_ta_nedoliki_programi_laquo1s_bukhgalteriyaraquo).

8. Сараєва Г. 1С : Бухгалтерія 8.2 : повний практичний посібник / Г. Сараєва, Л. Власенко. – Фактор, 2014. – 704 с.

### Висновки до 3 розділу

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.

Вказано, що формування корпоративної та стратегічної культури музеїв є засобом маркетингової комунікації. Проведено аналіз функціонування 25 музеїв. Встановлено, що музей є інструментом маркетингу вражень.

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, КЛІАСС 365 тощо.

## Розділ 4

# ТЕХНОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 4.1. Концептуальні положення компетентно-орієнтованого корпоративного управління

#### 4.1.1. Сутнісні характеристики корпоративної компетентності

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 [11]. 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 [13, с. 19]; розвинуте професійне мислення; знання, вміння та здібності, необхідні для адаптації, продуктивної діяльності у різних професійних співтовариствах [18, 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» [18].

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 [17].

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 [5].

### **4.1.2. Підходи до компетентно-орієнтованого корпоративного управління**

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 [1; 2; 3; 4; 5; 7; 9; 13; 16; 17; 18; 21; 22; 29; 30].

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 [21; 22; 30].

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) [5; 7].

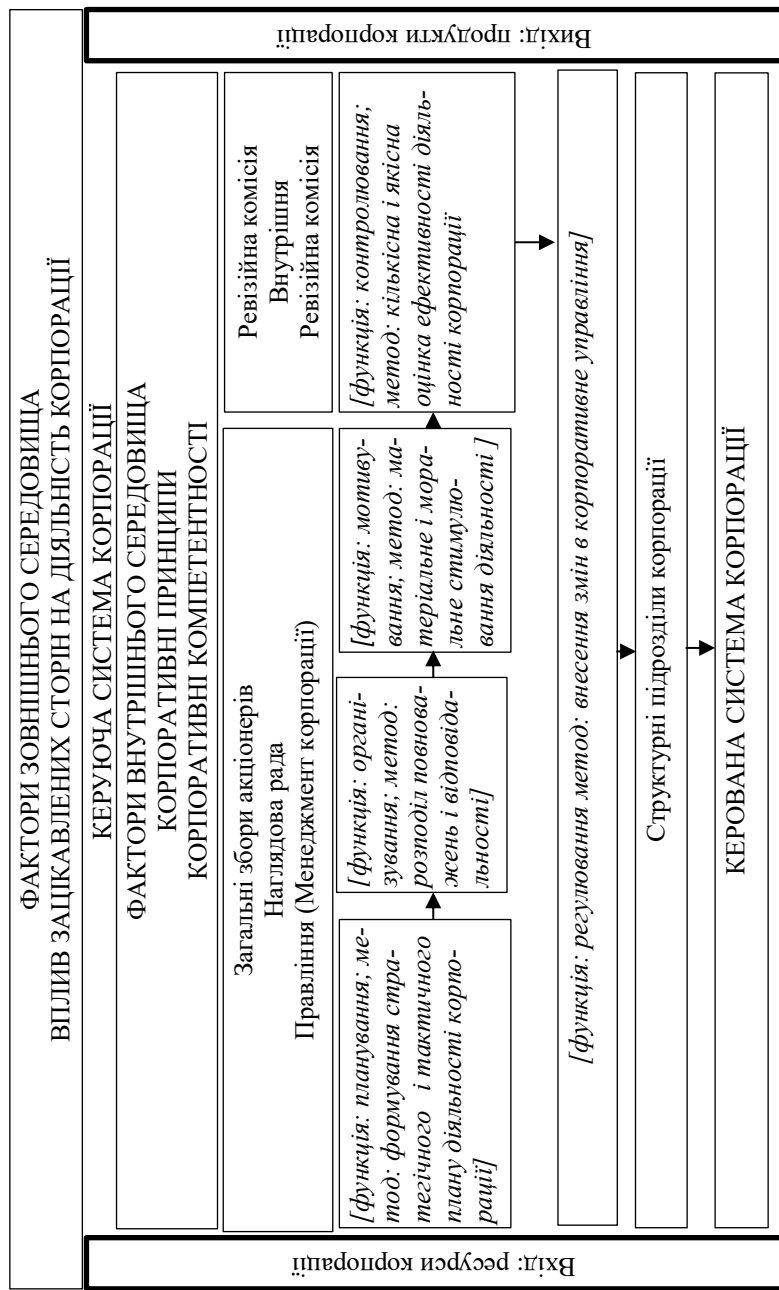


Рисунок 4.1 – Концептуальна модель корпоративного управління [30]

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 [2; 3; 17].

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) [4; 5].

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 [17; 18; 21].

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 [30]. Інноваційний підхід використовує інноваційні технології, досягнення НТП. Фактори виробництва та інвестиції є засобами науково-обґрунтованої інноваційної діяльності корпорації [3; 5].

Комплексний підхід враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні аспекти корпоративного управління і їхні взаємозв'язки [4; 7]. Дослідження корпорації як одного з елементів глобальної системи міститься в глобалізаційному підході [20; 21; 25].

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 [11; 14; 18; 20; 22; 25; 28; 29]. Вчені, які підтримують маркетинговий підхід, адаптують компетентно-орієнтоване корпоративне управління до потреб споживача [13; 14; 15; 18].

Система вдосконалюється при проведенні маркетингових досліджень, аналізі науково-технічного прогресу в сфері діяльності корпоративного підприємства та завдяки регулюванню інтересів зацікавлених сторін [19; 22]. Ситуаційний підхід зорієнтований на



умінні управляти корпорацією в конкретній ситуації, місці і в часі [14; 18; 20]. Нормативний підхід полягає у встановленні нормативів у результаті дослідження показників формування і розвитку корпорацій [20; 22; 25]. Кількісний підхід корпоративного управління полягає в оцінюванні діяльності корпорації через кількісні методи дослідження операцій, проведення економічно-обґрунтованих розрахунків [18; 19; 28; 29].

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.

#### **4.1.3. Принципи корпоративного управління**

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 [14].

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 [29].

Л. М. Спенсер розкрив принцип «двох потоків» – поділ системи на функціонування та оцінювання, регламентація системи внутрішнього оцінювання та принцип економічності [30].

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 корпоратив-

ного 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. 4.2).

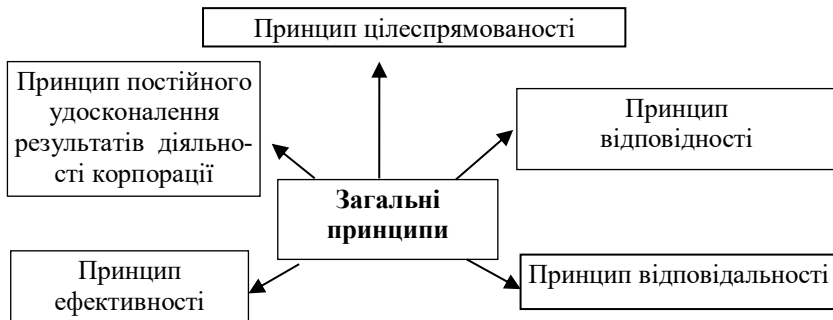


Рисунок 4.2 – Загальні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління [30]

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. 4.3*).

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.

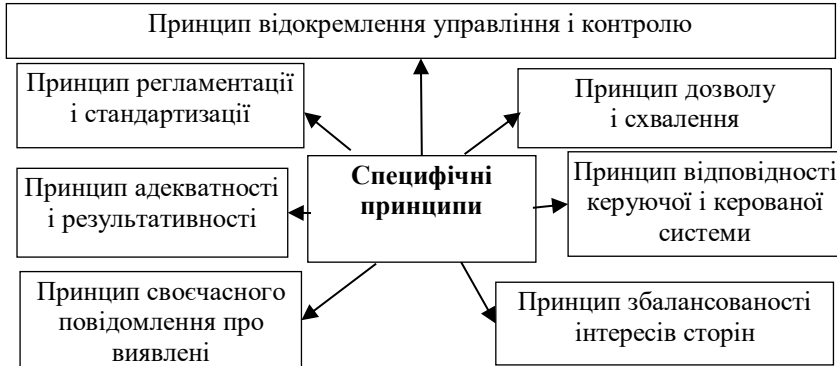


Рисунок 4.3 – Специфічні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління [30]

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. 4.4).

Принцип чесності. Менеджер діє відкрито 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.

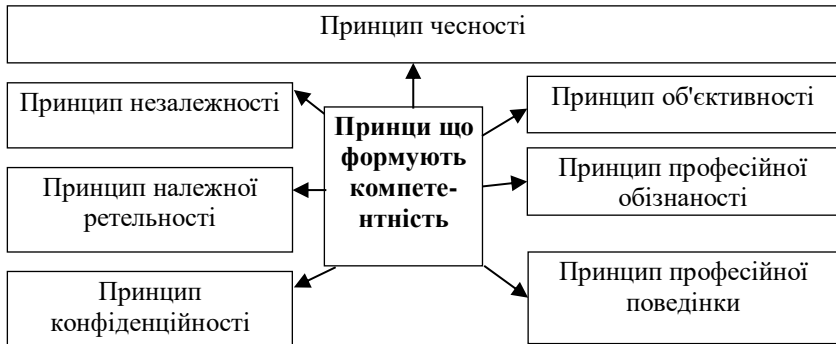


Рисунок 4.4 – Принципи, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного управління [30]

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.

#### 4.2.4. Фактори впливу на компетентно-орієнтоване корпоративне управління

Розглянемо фактори, компетентно-орієнтованого корпоративного управління. Фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори непрямої 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 [27, 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. 4.1.

Таблиця 4.1 – Вплив факторів внутрішнього середовища на корпоративне управління [11; 30]

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.

*Продовження табл. 4.1*

1	2	3
		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 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),



*Продовження табл. 4.1*

1	2	3
		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 непрямої дії.

#### **4.2.5. Вплив зацікавлених сторін на діяльність корпорації**

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. 4.2).

*Таблиця 4.2 – Вплив зацікавлених осіб на корпорацію [30]*

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)

*Продовження табл. 4.2*

1	2	3
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 спеціальністю, мають повноваження і несуть відповідальність за результатами діяльності	Зростання заробітної плати, забезпечення дотримання умов трудового договору, задоволеність роботою	Дотримання стандартів якості продукту та обслуговування.
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

Продовження табл. 4.2

1	2	3
Постачальники – особи, установи, організації або держава, які поста-чають ресурси	Укладання довго-строкових контра-ктів, своєчасний розрахунок за ре-сурси, зростання закупівель	Зростання (зниження) цін на ресурси, фор-мування якості сиро-вини, матеріалів
Споживачі – особи або організації, що викори-стовують, споживають певну продукцію і / або користуються певними послугами	Зростання якості, створення оптима-льного співвідно-шення ціни і яко-сті, забезпечення доступності про-дукту	Зростання якості, зро-стання (зниження) цін на продукти корпора-ції, створення громад-ської думки
Конкуренти – юридичні особи (підприємства, установи організації), розширення обсягів дія-льності яких призвод-ить до зменшення рин-кової частки корпорації	Зниження якості, створення неспри-ятливого співвід-ношення ціни і якості	Зростання якості, створення оптима-льного співвідношення ціни і якості, зни-ження доходу
Суспільство – сукуп-ність людей, об'єдна-них певними відноси-нами, що зумовлені способом виробництва матеріальних благ	Збереження робо-чих місць, соціаль-ний та екологічний ефект від діяльно-сті корпорації	Створення громад-ської думки, захист на-вколишнього середо-вища
Уряд – вищий виконав-чий і розпорядчий ор-ган державної влади, який здійснює управ-ління державою	Легальна діяль-ність, податкові надходження, збе-реження робочих місць	Регулювання оподат-кування, дотації

Різна сила інтересу і влади в корпорації є причиною виник-нення 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. 4.3 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 4.3 – Порівняння дебатів зацікавлених сторін з діалогом із зацікавленими сторонами [30]*

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

*Продовження табл. 4.3*

1	2
Позиціонування зацікавленої особи в переговорах	
Сторони показують лише позитивні сторони співпраці	Сторони показують позитивні 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. Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillian.
2. Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty – First Century*. Washington : Brookings Institution.
3. Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *Economic Journal*, 105(9), 678–698.
4. Mendelow, A. (1998). «Stakeholder Mapping», *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA (Cited in Scholes, 1998).
5. Post, J.E., & Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
6. Raspberry, R.W., & Lindsay, L.L. (1994). *Effective Management Communications* : Wadsworth Publishing, Belmont, CA.
7. Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737–783.
8. Velentzas, I., & Broni, G. (2010). *Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility*, Iidza: IuS.
9. 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.
10. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 2001. – 511 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с .
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/436-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/436-15).
13. 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.
14. Інформаційний портал BDO international [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bdointernational.com/Pages/default.aspx>
15. 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.
16. Ліпич М. А. Вплив поведінкових чинників на ціноутворення на фондовому ринку / М. А. Ліпич // Моніторинг біржового ринку. – 2014. – № 10. – С. 21–25.
17. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т. В. Момот. – Харків : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2006. – 380 с.
18. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти / Г. В. Назарова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 244 с.
19. Офіційний веб-портал Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
20. Офіційний веб-портал Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

21. Поважный А. С. Проблемы управления и организации деятельности акционерных обществ в Украине : монография / А. С. Поважный; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, Донец. гос. акад. упр. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Донецк, 2002. – 299 с.
22. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління / О. Є. Попов. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 357 с.
23. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/514-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/514-17).
24. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/1576-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/1576-12).
25. Про затвердження Принципів корпоративного управління : рішення НКЦПФР від 22.07.2014 р. № 955 [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/KL140337.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KL140337.html).
26. 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](http://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15).
27. 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.
28. Річний звіт НКЦПФР 2010–2015 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/annual>.
29. Страхова Л.П. Корпоративные образования в современной экономике / Л. П. Страхова, А. Е. Баргенов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 25–30.
30. 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.

## **4.2. Ризик-орієнтований підхід в системі управління розвитком підприємств**

### **4.2.1. Ризики як невід’ємна характеристика умов діяльності підприємств та методи управління ними**

Діяльність підприємства в умовах ринку є ризиковою. Причому ризики є індивідуальними не тільки для окремої корпорації, але і для окресленого моменту часу, етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство. Тому для них актуальним є завдання управління ризиками, пошук механізмів, які б знизили ймовірність прояви тих чи інших ризиків, мінімізували шкоду при їхній реалізації або покрили їх.

Обмеженість людських знань про закони розвитку природи і суспільства сприяє випадковості в господарській діяльності людини. Економісти прагнуть враховувати вплив різних небезпек на фактори виробництва, виробничий процес, реалізацію продукції. Ціна товару, крім витрат виробництва і обігу, містить різні втрати, які виникають через існування ризиків і можливостей їхньої реалізації.

Ризик, невизначеність сприяє прийняттю рішень з невизначеним результатом. Наявність ризику зумовлює можливості отримання збитку. Ризик – це можливість отримання матеріальних або інших втрат разом із вигодами, виграшем, прибутком від реалізації події, що має певний ступінь невизначеності.

У літературних джерелах поняття «ризик» визначають по-різному. Наведемо їх. Зокрема, розуміють можливість не лише несприятливого, але й позитивного результату від наявності ризику. «Ризик – це ситуація, коли результат будь-якого дії неочевидний і неоднозначний, причому може бути кілька варіантів результатів. Терміном «ризик» використовують для опису невизначеності в ситуації, коли фактичний результат якої-небудь дії точно невідомий. Тобто, він буде визначений через випадковий вибір з декількох можливих варіантів, розподіл яких є невідомим» [15, с. 421].

«Ризик – це небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів через випадкову зміну умов економічної діяльності, несприятливих обставин» [10, с. 367].

Авторами «Енциклопедії фінансового ризик-менеджменту» виділено як ключові для економіки різні ризики, зокрема, ринковий, ліквідності, кредитний, бухгалтерський, податковий, макроекономічні ризики тощо. Автори розглядають ринковий ризик як «невідповідність характеристик економічного стану об'єкта значенням, які очікують особи, що приймають рішення під впливом ринкових факторів» [16, с. 242]. Цими дослідниками відзначено, що, як правило, використовується поняття ризику, яке пов'язане з потенційною можливістю несприятливих подій, збитків і негативних наслідків.

Щодо теоретичних основ страхової справи, то ризик є невизначеністю втрат.

«Ризик – це [13, с. 397]:



– подія, що спричиняє грошові збитки, покриття яких гарантує договір страхування;

– можливість постраждати від будь-якої форми збитку або втрати;

– ймовірність отримати збитки від комерційної діяльності».

Дослідження різних авторів дозволило зробити висновок, що, розглядаючи поняття «ризик» у підприємницькій діяльності, під ним розуміють [14, с.10]:

– потенційну можливість (небезпека) настання ймовірної події або сукупності подій, які спричиняють матеріальний збиток;

– можливість недоотримання прибутку або доходу;

– характеристику прояву шкоди – частоту виникнення або / і величина (розмір) шкоди;

– застрахований об'єкт, який може бути збитковим.

Реалізація ризику приносить суб'єкту три ймовірних результату: негативний (програш, збиток, втрати); нульовий (ризик реалізований, але не вплинув на інтереси суб'єкта); позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Саме перший результат і є, на думку вчених, економічним ризиком [14, с. 16].

Щодо ризику з економічної позиції, то це ймовірна подія з економічно не вигідними наслідками, невизначеністю виникнення в часі і в розмірі збитку.

Структурно ризик описується через такі характеристики, як: небезпека, схильність до ризику, вразливість (чутливість до ризику), ступінь взаємодії з іншими ризиками [14, с. 13]. Залежно від значень, що мають ці характеристики, формується набір ризиків для окремого підприємства, індивідуума. Зміна значень характеристик одного виду ризику може вплинути на зміну інших.

Саме розвиток поняття «ризик» як випадкової події, який приносить шкоду, характеризує ризик як ймовірне розподіл результатів діяльності, відхилення фактичних результатів від планових і розподіл ймовірностей несприятливих подій.

Аналіз різних сутнісних визначень ризику формулює основні аспекти, які є характерними для ризикової ситуації [11, с. 38]:

– подія є випадковою і визначає, який з можливих результатів буде реалізовано на практиці;

- має альтернативні рішення;
- імовірності наслідків, які вже відомі або їх можна визначити;
- ймовірність виникнення збитків;
- можливість отримати додатковий прибуток.

Загалом, ризик вимірюється двома основними показниками – ймовірністю несприятливого події і розміром збитку.

Розподіл ймовірностей показує, що при найпоширеніших ризикових ситуаціях, за якими величина середнього розміру шкоди невелика, висока ймовірність (частота) шкоди. Як правило, якщо можливі збитки значні, то ймовірність несприятливого результату є невеликою.

Існує багато класифікацій ризиків за різними ознаками. З позицій підприємства, нами виділені три основні групи ризиків.

1. Ризики, які пов'язано з майновим комплексом підприємства: виробничі, технологічні, технічні, майнові, торгові, фінансові. Особлива категорія – це фінансові ризики підприємства, вони є складноструктурними. У науковій літературі, як правило, їх поділяють на дві підгрупи – пов'язані з купівельною спроможністю грошових коштів (інфляційні, валютні, ризики ліквідності) і ризики, які пов'язано з вкладенням капіталу (в першу чергу, інвестиційні ризики). У складі інвестиційних ризиків виокремлюють: ризик втраченої вигоди, ризик зниження прибутковості, ризик прямих фінансових втрат.

2. Ризики, які пов'язано з людським капіталом підприємства: хвороба, нещасний випадок, смерть, непрацездатність, ризик втрати роботи тощо. Цікава точка зору, згідно з якою ризики людського капіталу поділяються за походженням на дві групи: приватні і фундаментальні ризики. До приватних ризиків належать: хвороба, нещасний випадок, непрацездатність, досягнення пенсійного віку, смерть. Серед фундаментальних ризиків виділяють ризики безробіття, старіння населення, зростання захворювань населення [7, с. 14]. Приватними ризики називають тому, що причиною їхнього виникнення є приватна особливість, яка пов'язана з індивідуумом (нещасний випадок, хвороба), а вплив цих ризиків є в локальному масштабі. Фундаментальні ризики можуть бути безособистісними як через причини виникнення, так і через наслідки.

останні не пов'язані з діями окремих осіб. Однак наслідки фундаментальних ризиків поширюються на все суспільство загалом [12, с. 15].

Важливим є розподіл ризиків людського капіталу підприємства за рівнями виникнення і управління ними. Тут поділяють ризики людського капіталу на три рівні: рівень держави (макрорівень), рівень підприємства (мезорівень), рівень індивіда або домогосподарств (мікрорівень). Звернемо увагу на мезоуровень. Суб'єкти господарювання на мезорівні мають майновий інтерес до збереження і зміцнення людського капіталу своїх працівників, так як його скорочення неминуче призводить до зниження прибутку і виникнення додаткових витрат. Економісти виділяють на мезорівні ризики людського капіталу щодо фінансових ризиків підприємств, які пов'язано зі зниженням (недоотриманням) прибутку і виникненням додаткових витрат через: тимчасову непрацездатність працівників, смерть або непрацездатність незамінних співробітників, зниження якості трудових ресурсів, зниження мотивації працівників до досягнення високих виробничих результатів. Наслідки всіх перерахованих негативних подій призводить до зниження продуктивності праці (що позначається на зниженні прибутку), необхідності проводити додаткові витрати (виплата допомоги по непрацездатності, пошук нових співробітників, перенавчання тощо). На рівні суб'єкта господарювання проводиться соціальний захист людського капіталу щодо корпоративних страхових програм, як обов'язкових, так і ініціативних [12, с. 21].

3. Ризики, які пов'язано з можливістю виникнення відповідальності підприємства перед третіми особами за шкоду, завдану їх майну та / або особи: це ризики договірної і позадоговірної відповідальності. Зокрема, це ризики, наприклад, небезпечного промислового підприємства, екологічні, ризики перевізника, перед контрагентами, при будівельно-монтажних роботах тощо. Сьогодні ризики є надзвичайно актуальними, оскільки в умовах ринкової економіки законодавство вимагає забезпечення заходів, які компенсують заподіювану шкоду потерпілому. Щодо підприємства, то розміри компенсації шкоди можуть бути надзвичайно високі. Тому актуальними є питання фінансування таких збитків через власні або зовнішні ресурси.

Під управлінням ризиком розуміємо розробку і проведення комплексу цілеспрямованих дій із обмеження або мінімізації ймовірності настання ризику або потенційної шкоди.

Система управління ризиком на підприємстві ґрунтується на таких принципах:

- принцип єдності: процес управління ризиком є складовою загальної системи управління підприємством;

- принцип оптимальності: витрати, які понесено щодо управління ризиком, не повинні перевищувати рівня, визначеного власниками і менеджментом корпорації, як оптимального;

- принцип безумовності: корпорація не повинна нехтувати будь-якими ризиками; будь-який ризик, з який потенційно може бути на підприємстві, повинен міститися у системі ризик-менеджменту корпорації;

- принцип співпідпорядкованості: система управління ризиком підпорядкована загальним цілям і завданням підприємства; вона не повинна обмежувати умови функціонування корпорації щодо інших підприємств у секторі економіки;

- принцип динамічності: система управління ризиком повинна обліковувати усі параметри ризиків, які можуть бути на підприємстві і, при їхній зміні, приймати відповідні рішення.

Фахівці служби ризик-менеджменту підприємства формують карту ризиків, тобто перелік усіх потенційних ризиків корпорації, які можуть бути у неї, через опис усіх бізнес-процесів підприємства. Далі всі окреслені ризики аналізуються і ранжуються за параметрами можливого збитку і ймовірності.

Потім для кожного з ризиків визначають метод управління. Економічний суб'єкт повинен обрати відповідний інструмент за окремим ризиком [11, с. 39].

Застосування будь-якого методу передбачає понесення певних витрат для суб'єкта господарювання. Тому потрібно провести порівняльний аналіз ефективності впливу на ризик кожного з інструментів.

Здебільшого економісти виділяють три або чотири групи методів управління ризиком:

1. Подолання ризику (скасування ризику, ухилення від ризику) – є відмова від дії, рішення, які пов'язані із ризиком. Проте,

по-перше, це використовується не до всіх ризиків; по-друге, відмова, зокрема, спричиняє будь-які втрати – часу, вигідного контракту тощо.

2. Запобігання втрати і контролю (зниження або скорочення ризику). Це є заходи, які знижують: а) ймовірність реалізації ризику; б) розмір можливого збитку. Вони передбачають витрат через фінансування попереджувальних заходів.

3. Передача ризику (аутсорсинг, страхування). Це означає передачу відповідальності за потенційний збиток, що виникає при настанні ризику, третім особам (наприклад, страховим компаніям).

4. Поглинання (збереження ризику) передбачає, що суб'єкт, який схильний до ризику, не вживає ніяких активних дій щодо обмеження або його мінімізації. Саме завдяки пасивності, низка вчених не відносить поглинання до методів управління ризиком, мотивуючи тим, що управління – це процес, що вимагає докладання будь-яких зусиль суб'єктом. Поглинання ним ризику відбувається у таких випадках: а) інші методи управління ризиком неможливо використати; б) наявні фонди, які дозволяють компенсувати збитки; в) ймовірність реалізації ризику оцінюється як надзвичайно низька; г) потенційний збиток від реалізації ризику мінімальний.

Страхування потрібне задля покриття можливих збитків. Це пов'язано із виникненням страхового інтересу.

Страховий інтерес страхувальника є тим вищим, чим вищою є суб'єктивна оцінка ймовірності настання несприятливої події.

Втрата грошових коштів зумовлена реалізацією економічного ризику на підприємстві. Щодо можливостей покриття таких збитків, виділяють три основні механізми:

1. Самострахування. Підприємство формує резервні фонди у натуральній і грошовій формах для покриття можливих втрат. Використовується для недопущення тимчасових перерв, простоїв у виробничому процесі. Дозволяє покрити збитки, як правило, які не перевищують 10 % від обсягів діяльності підприємства.

2. Взаємне страхування. Передбачає добровільне формування декількома підприємствами загального фонду грошових коштів. Завдяки ньому покриваються збитки, які виникають у підприємств-учасників цього фонду. Потенційно передбачає максима-

льне покриття шкоди за ризиками, які є у проекті страхового захисту при формуванні цього фонду. В сучасних умовах можливість покриття є обмеженою: а) розміром сформованого фонду; б) фінансовими можливостями учасників взаємного страхування. Останній варіант може значно обмежити фінансування втрат за умови, що всі учасники товариства взаємного страхування працюють у одному виду економічної діяльності або вертикально інтегровані (і реалізація ризиків у одного залежить від ризиків іншого) або розміщені географічно на одній території (наприклад, при настанні природних ризиків або екологічних).

3. Страхування. Передбачає укладення договору зі страховою компанією, що має ліцензію на відповідний вид страхування і сплату страхової премії. Види ризиків, за якими буде здійснюватися покриття, зафіксовано у договорі страхування. Максимальний розмір фінансування потенційного збитку визначено страховою сумою і різними юридичними і економічними обмеженнями у договорі страхування (наприклад, франшиза).

На прийняття рішення страхувальником щодо передачі на страхування будь-якого об'єкта впливають різні групи факторів. У першу чергу, це – чи мав досвід власник об'єкта з управління несприятливими подіями, а також передавав раніше на страхування будь-які об'єкти.

Страхування не допомагає уникнути самої ризикованої події. Воно покриває лише можливі збитки. Механізм страхування для підприємства доцільно використовувати при будь-якій імовірності настання збитків, якщо їхній розмір є середнім або значним. Проте, якщо потенційний розмір збитку є незначним, то використовувати механізм страхування недоцільно. Якщо врахувати, що великі фінансові потоки в більшій мірі характерні для великих і середніх підприємств, то, очевидно, що найдоцільніше використати страхування для великих і середніх підприємств, оскільки їм не характерний малий збиток. Отже, при збільшенні масштабів діяльності підприємства, все менше ефективним є фонд самострахування і зростає потреба у страхуванні.

Тобто, відповідно до розглянутих механізмів управління збитками, можна зробити висновок про те, що для покриття значних

збитків найекономічнішим варіантом є страхування. Воно дозволяє, передавши відповідальність за збитки за певними ризиками в страхову організацію, зосередитися менеджменту підприємства на інших ризиках, які не можна застрахувати.

#### **4.2.2. Регулювання страхування інвестиційних ризиків підприємств у Російській Федерації**

Страхування в сучасних умовах є найперспективнішим методом управління ризиком, оскільки є важливим інститутом фінансового захисту підприємств, 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. 4.5).

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:

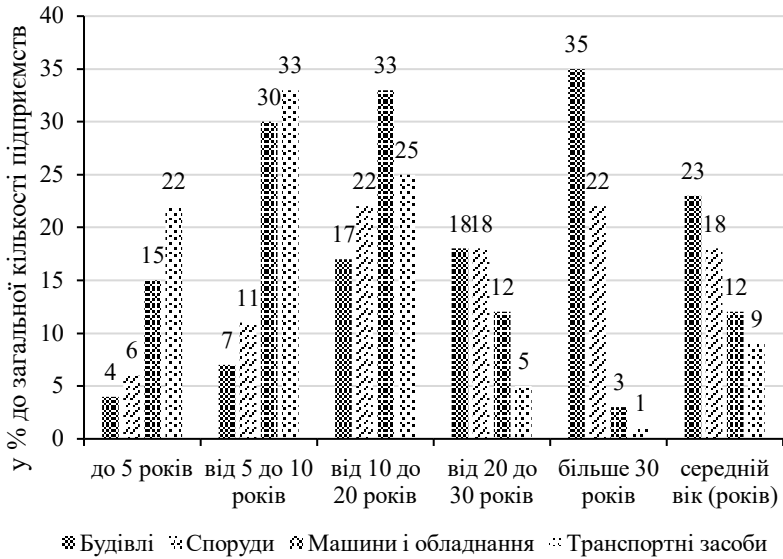


Рисунок 4.5 – Розподіл підприємств за віком основних засобів  
(складено авторами підрозділу за [9])

– згідно вартісної оцінки – це ризик недоотримання або не-отримання 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 ро-



згляд 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. 4.6).

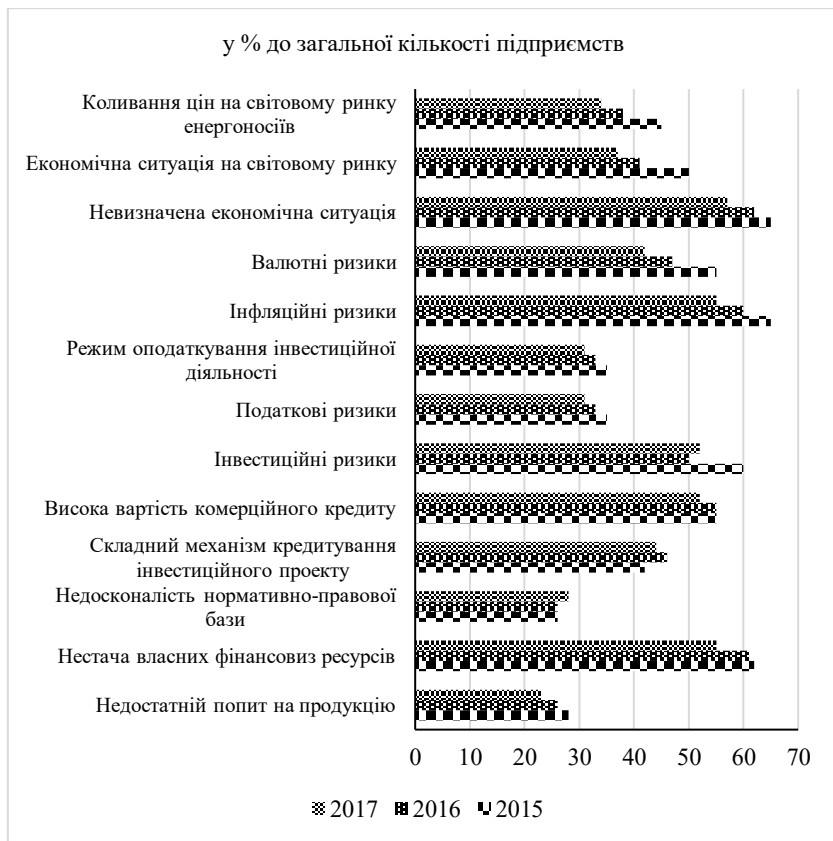


Рисунок 4.6 – Фактори, що обмежують інвестиційну діяльність російських підприємств (складено авторами підрозділу за [9])

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.

На рис. 4.7 наведено розподіл російських підприємств за програмними цілями інвестування.



Рисунок 4.7 – Цілі інвестиційної діяльності російських підприємств (складено авторами підрозділу за [9])

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 страховання.

У Законі про страховання перераховано види діяльності, за якими здійснюється страховання на території РФ. До цього переліку входять такі види, як страховання підприємницьких ризиків і страховання фінансових ризиків. Практика страхових відносин в РФ така, що окремі аспекти інвестиційного ризику страхуються через ці види страховання. Мінімальний розмір статутного капіталу страхових компаній при проведенні страховання 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 [5, 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.

### **4.2.3. Інноваційні ризики в діяльності підприємств та їхній страховий захист**

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 проєктів, вимагають різних методів управління ними. Враховуючи, що реалізація інноваційних проєктів 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 управлінні 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 проєктів 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 зби-

тку 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 прогножуються, 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 4.4 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 4.4 – Характеристика ризиків в інноваційній діяльності та управління ними \**

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. 4.4

1	2	3	4	5
Виконання НДР зі створення нової / удосконалення продукції / процесу для практичного використання	Ризик копіювання, наслідкування (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 помилку 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, неспроможність	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



*Продовження табл. 4.4*

1	2	3	4	5
Організація інноваційної інфраструктури	Ризик неефективної інфраструктури	Відсутність підтримки від регулятора	Відсутність інфраструктурних інноваційних інститутів	Стимулююча підтримка від регулятора
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

*\* складено авторами підрозділу*

Ризики інноваційних проєктів 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 проєктів, 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 [4, 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 застосовування 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 (прийнятного). До них належать фінансові ризики, ризик втраченої вигоди, зупинки процесу виробництва. Тут є інкрементальні інновації (покрощують 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. 4.5).

Таблиця 4.5 – Участь держави у фінансуванні збитків від ризиків інноваційної діяльності \*

Розмір інноваційної діяльності	Ймовірність 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

\* складено авторами підрозділу

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. 4.6). Великі підприємства здійснюють страхове покриття ресурсами афільованих кептивних страхових організацій.

Таблиця 4.6 – Ризики, диференційовані за видами інноваційної діяльності\*

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

\* складено авторами підрозділу

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. 4.8).

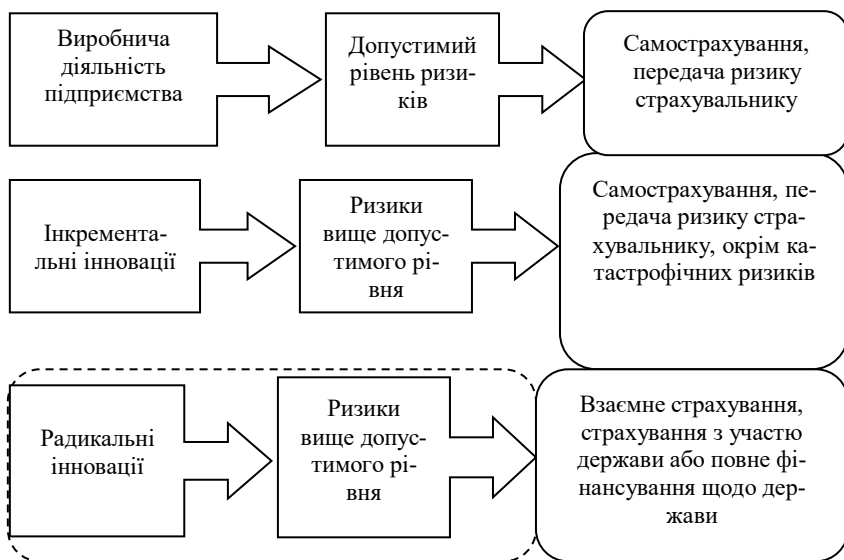


Рисунок 4.8 – Можливості застосування механізмів страхового захисту для управління ризиками інноваційних проєктів (складено авторами підрозділу)

Загалом, слід враховувати, що при реалізації інноваційних проєктів, 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 [5, 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 підвищенням, 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. 4.7).

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 4.7 – Інвестиційний і страховий ранги суб'єктів Російської Федерації [8; 9]

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. 4.7, у Республіки Татарстан страховий ранг нижче інноваційного потенціалу, отже, необхідно більш повне використання страхування для розвитку інноваційного потенціалу регіону [2, с. 1101].

Спираючись на світовий досвід, можна стверджувати, що, незважаючи на високу ризикованість, страхування інноваційних ри-

зиків слід здійснювати і через страхові компанії. Зокрема, міжнародна страхова група AIG страхує інформаційні ризики [8]. 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 [5, с. 114]. Це буде сприяти реалізації функції попередження страхового випадку через фінансування превентивних заходів.

#### **4.2.4. Роль страхування в забезпеченні економічного зростання держави (на прикладі економіки Російської Федерації)**

Вважаємо, що тільки при повноцінному захисті від ризиків, які є застрахованими, буде забезпечене економічне зростання, збільшення обсягів прямих інвестицій.

На рис. 4.9 подано динаміки низки показників розвитку економіки Росії за 2010–2017 роки. Як бачимо, значно зростає вартість основних засобів, проте це зростання обумовлене, у першу чергу, інфляційними процесами. Інвестиції в основний капітал хоча і не знижуються за обсягами, проте, з урахуванням наявних темпів інфляції, спостерігається їхнє скорочення. За весь цей період частка інвестицій в основний капітал щодо основних виробничих засобів не перевищувала 10 % (від 8,5 % до 10,3 %).

Виникає запитання щодо вибору механізмів страхування в сучасних умовах. У табл. 4.8 подано динаміку кількості укладених договорів страхування. Дані показують, що майже за усіма видами страхування кількість діючих договорів до 2016 р. зменшувалася.



Основна частка скорочення характерна для договорів страхування, що укладалися з юридичними особами.

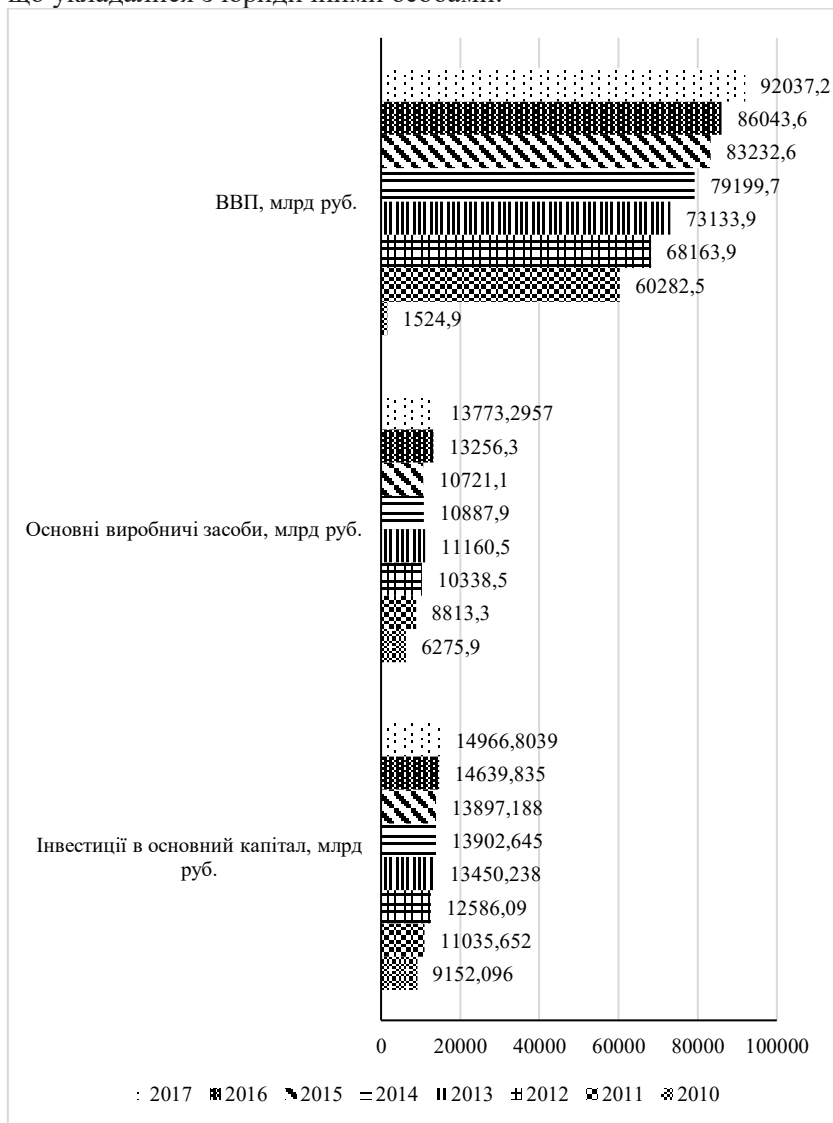


Рисунок 4.9 – Окремі показники розвитку економіки РФ (складено авторами підрозділу за [9])

Таблиця 4.8 – Динаміка кількості укладених договорів страхування за основними видами майнового страхування\*

Кількість діючих договорів на кінець року	Рік, млн шт.					Зміна 2013 – 2017 рр.
	2013	2014	2015	2016	2017	у %
Страхування засобів наземного транспорту (крім залізничного)	4,9	5,2	3,8	3,5	3,9	79,6
у тому числі з фізичними особами	4,2	4,5	3,1	н.д.	н.д.	–
Страхування вантажів	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	–
Страхування майна фізичних осіб	12,2	17,6	20	25,8	29,9	245
Страхування майна юридичних осіб	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	66,7
За ОСАГО	42,7	42,9	39,6	34,2	36,2	84,8
т. ч. з фізичними особами	37,9	38,2	35,6	н.д.	н.д.	–
Зі страхування підприємницьких та фінансових ризиків	4,4	4,3	4,7	4,8	5,1	115,9

\* складено авторами підрозділу за [9]

Отже, політика санкцій проти Росії, падіння цін на світовому ринку енергоносіїв і кризові явища в економіці призвели до скорочення кількості укладених договорів страхування як з юридичними, так і з фізичними особами. Однак певна стабілізація економіки Росії в 2017 р. спричинила зростання кількості діючих договорів страхування. Ця ж тенденція відобразилася у збільшенні кількості укладених договорів у 2017 році.

У табл. 4.9 наведено динаміку страхових премій за основними видами майнового страхування.

Дані свідчать про те, що значно скоротилися обсяги страхування рухомого майна юридичних і фізичних осіб. Це зумовлено складною економічною ситуацією для підприємств і населення, значним зниженням кількості проданих нових автомобілів, у тому числі в кредит (з придбанням полісу КАСКО). Збільшення обсягів

зборів за ОСАГО пов'язано виключно зі значним підвищенням тарифів за цим видом страхування.

Значно скоротилося страхування вантажів. Це пов'язано і з тим, що підприємці економлять на витратах та зменшенням вантажо потоків. Майно підприємств також стало менше страхуватися. Однак значне збільшення відбулося при страхуванні підприємницьких та фінансових ризиків, обсяги премій яких зросли у два рази.

Таблиця 4.9 – Динаміка страхових премій за основними видами майнового страхування\*

Вид страхування	Рік, млрд руб.					Зміна 2013-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	млрд руб.	в %
Страхування засобів наземного транспорту (крім залізничного)	212,3	218,6	187,2	170,7	162,5	-49,8	76,5
Страхування вантажів	21,3	21,8	20,2	19,8	18,5	-2,8	86,9
Страхування майна фізичних осіб	29,8	38,6	43,9	51,4	57,4	27,6	192,3
Страхування майна юридичних осіб	104,3	112,2	100,0	107,5	96,0	-8,3	92,0
ОСАГО	29,7	37,9	41,0	54,9	49,9	20,2	168,0
Зі страхування підприємницьких та фінансових ризиків	21,9	22,6	22,3	30,1	34,6	12,7	158,0

\* складено авторами підрозділу за [9]

Загалом, подані дані свідчать про те, що з моменту введення американських і європейських санкцій щодо Росії, тривалого погіршення ситуації на світовому ринку енергоносіїв для російської економіки, знизилася платоспроможна потреба в страхуванні. Очевидно, що в кризових економічних і політичних умовах підвищується ймовірність реалізації низки ризиків, крім того, виникають так звані «санкційні» ризики [7, с. 66].

Ключові проблеми російського страхового ринку є в таких сферах:

1. Відношення до механізму страхування від наглядових органів і суспільства призводить до дисбалансу економічних інтересів страховиків і страхувальників. Низький рівень довіри до страхування від страхувальників через вихід із ринку великих і середніх страховиків.

2. Складно прогнозувати подальший розвиток ринку в умовах загальної невизначеності у правовому полі. Жорстка позиція Центрального Банку як мегарегулятора до учасників фінансового ринку, що збільшує регулятивні ризики.

3. Потрібно вводити стандарти, удосконалювати системи корпоративного управління страховиками, особливо в управлінні ризиками платоспроможності, відповідності активів зобов'язанням, прозорості.

Слід зазначити, що однією з проблем страхового ринку Росії є його низька місткість, що не дозволяє приймати в повному обсязі великі ризики. Невисока величина сукупного статутного капіталу російських страховиків є разом із скороченням їхньої кількості. Для розміщення великих ризиків потрібна або надійна система перестраховального захисту (проблеми перестрахового ринку залежать від проблем страхового), або потенційному страхувальнику потрібно залучення низки страховиків, проте це не завжди можна вирішити.

Тобто, регулятором відзначено збільшення відхилень фактичного розміру маржі платоспроможності від нормативного, що засвідчує наявність запасу засобів страховиків, вільних від зобов'язань за договорами страхування. Страхові компанії готові приймати нові ризики, більший обсяг відповідальності, але ця можливість з'явилася не через зростання власних коштів страховиків, а через скорочення попиту на страхові послуги [1, с. 81].

Збільшення ймовірності настання ризиків призводить до зростання ризиків страховика, у першу чергу, технічного ризику [3, с. 103]. Але за даними, наведеними у табл. 4.10, виплати за видами страхування мають подібну до премій тенденцію.

Значна розбіжність є у страхування майна юридичних осіб – за період премії скоротилися на 8,0 %, а виплати збільшилися на 43,9 %. Однак коефіцієнт збитковості хоча і значно виріс – з 23,9 % в 2013 р. до 38,1 % в 2017 р., проте не досягає критичних значень.

Проведені нами дослідження показують, що відбувається скорочення попиту юридичних осіб на страхові продукти навіть у сегментах обов'язкових видів страхування, таких, як страхування відповідальності перевізників, страхування відповідальності підприємств, які є джерелом підвищеної небезпеки тощо.

Таблиця 4.10 – Динаміка страхових виплат за основним видами майнового страхування\*

Вид страхування	Рік, млрд руб.					Зміна 2013-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2013	2014	млрд руб.	2013
Страхування засобів наземного транспорту (крім залізничного)	155,8	171,8	144,0	97,5	83,3	-72,5	53,5
Страхування вантажів	2,7	3,1	3,0	3,3	2,7	0	0
Страхування майна фізичних осіб	5,7	6,3	7,4	8,3	8,2	2,5	143,9
Страхування майна юридичних осіб	24,9	31,7	34,1	25,3	36,6	11,7	147
ОСАГО	7,1	10,3	9,5	9,3	7,5	0,4	105,6
Зі страхування підприємницьких та фінансових ризиків	1,7	3,5	16,1	15,8	13,6	11,9	800

\* складено авторами підрозділу за [9]

Очевидно, що потрібно виявити взаємозв'язків – за якими показниками формується потреба у страхуванні.

У роботі А. А. Мустафіної [6, с. 353] зазначено коефіцієнти взаємозв'язку надходжень на страховому ринку загалом і економічних індикаторів, таких, як ВВП, середніх грошових доходів населення, рівня безробіття, курсу національної валюти.

Проведений аналіз взаємозв'язку низки показників, серед яких страхові премії, які сплачено юридичними особами за найпоширенішими видами майнового страхування: страхування майна, страхування засобів наземного транспорту (крім залізничного), ОСАГО. Серед макроекономічних показників виокремлено ВВП,

вартість основних засобів на кінець року, інвестиції в основний капітал, чистий відтік капіталу приватним сектором (крім банків). Ці коефіцієнти зведено у таблиці 4.11.

*Таблиця 4.11 – Коефіцієнти взаємозв'язку надходження страхових премій за основними видами майнового страхування юридичних осіб з макроекономічними індикаторами (за аналізом даних у 2010–2017 рр.)\**

Макроекономічний індикатор	Коефіцієнт взаємозв'язку з показником страхових премій
ВВП	0,971
Основні виробничі засоби	0,917
Інвестиції в основний капітал	0,991
Чистий відтік капіталу у приватному секторі (крім банків)	-0,366

*\* складено авторами підрозділу*

За результатами аналізу можна зробити такі висновки.

1. Страховий ринок сприяє зростанню економіки як через забезпечення покриття збитків від ризиків, особливо, ризиків підприємств, так і через залучення інвестиційних ресурсів на фінансовий ринок. Це дозволить розвиватися самим підприємствам.

2. В умовах санкцій щодо Росії і кризового стану в економіці знижується платоспроможний попит на страхування при об'єктивно вищому рівні ризиків щодо стабільної економічної ситуації.

3. При розгляді питань страхового захисту інтересів суб'єктів господарювання актуальною є проблема низької капіталізації російських страховиків. Це не дозволяє приймати значні за вартістю ризики, а, в умовах кризи і санкцій, зменшуються обсяги передачі ризиків до перестраховування. Опрацьовуються питання підвищення законодавчих вимог до мінімального розміру статутного капіталу страховиків. Але, за оцінками експертів, це буде характерним для понад половини страхових компаній, що діють на ринку.

4. Виявлено взаємозв'язок між надходженнями страхових внесків за майновим страхуванням юридичних осіб та індикаторами. Перші три з розглянутих макроекономічних індикатора мають високий ступінь взаємозв'язку з преміями, акумульованих за майновим страхуванням юридичних осіб. Високий ступінь взаємо-

залежності показано між інвестиціями в основний капітал і страховими преміями за майновим страхуванням юридичних осіб, 0,991. Очевидно, що зростання прямих інвестицій спричинює збільшення потреби в страховому захисті. Аналогічний зворотній взаємозв'язок – якісний страховий захист призводить до збільшення прямих інвестицій.

5. Розвиток страхового ринку є в прямому взаємозв'язку від циклічних коливань, індикатором яких є ВВП. Підтверджено цей висновок щодо використання послуг зі страхування юридичних осіб. З наведених даних видно, що залежність від ВВП є прямо пропорційною, коефіцієнт кореляції високий, 0,971.

6. Виявлено, що між відтоком капіталу за кордон і страховими преміями існує зворотний взаємозв'язок, що очевидно – чим більші обсяги капіталів направлено за кордон, тим меншою є потреба у страхуванні всередині країни.

1. 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.

2. 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.

3. Величко Н. Ю. К вопросу об управлении рисками в страховании / Н. Ю. Величко, Н. Н. Осадчая // Science Time. – 2015. – № 4 (16). – С. 102–109.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Мустафина А. А. Применение страховой защиты при управлении рисками предприятий реального сектора экономики / А. А. Мустафина, Г. Н. Кайгородова, Г. Х. Пыrkova // Казанский экономический вестник. – 2017. – № 2 (28). – С. 65–71.

8. Оведенко А. Особенности страхования интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [conf.bstu.ru/conf/docs/0037/1588.doc](http://conf.bstu.ru/conf/docs/0037/1588.doc).

9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gks.ru>.

10. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : ИН-ФРА-М, 2017. – 512 с.

11. Тукмакова Д. П. К вопросу экономической природы рисков и страхового интереса / Д. П. Тукмакова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2006. – № 2. – С. 37–39.

12. Управление финансовыми рисками высшего профессионального образования России в условиях его модернизации: в 2 кн. / Под общ. ред. В. И. Гришина ; науч. ред. И. П. Хоминич. – Москва : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014. – Кн. 1. – 339 с.

13. Финансы. Толковый словарь / [Брайен Б., Брайен Дж., Грэм С. и др.] ; общ. ред. И. М. Осадчая. – 2-е изд. – Москва : Инфра-М; Весь Мир, 2000. – 680 с.

14. Чернова Г. В. Управление рисками: учеб. пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2009. – 160 с.

15. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк ; общ.ред. И. М. Осадчая. – Москва : Инфра-М; Весь Мир, 2000. – 840 с.

16. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 878 с.

### **4.3. 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 [8, 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 містяться в ній [11].

Модель корпоративного управління – це економічна модель, риси якої обумовлено історичними факторами розвитку корпоративного управління, економічними, правовими й соціальними особливостями його (*табл. 4.12*).



Таблиця 4.12 – Характерні ознаки моделей корпоративного управління\*

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 трірівнева 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

Продовження табл. 4.12

1	2	3	4	5	6
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	Інсайтери, аутсайтери. Кількість осіб від 13 до 15	Складається з внутрішніх учасників. Держава. Кількість осіб до 50	Двопалатна рада директорів. Спостережна рада є керівним органом. Кількість осіб від 9 до 20	Загальні збори акціонерів-адміністративна рада	Загальні збори, спостережна рада, правління
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	Піврічний звіт з структурою капіталу, дані про акціонерів, що володіють більш як 5 % акцій корпорації, інформація про	Річний звіт, що містить інформацію про директорів, володіння ними акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють	Річний звіт з структурою капіталу, інформація про можливі злиття і поглинання

Продовження табл. 4.12

1	2	3	4	5	6
		статуті, список 10 найбільших акціонерів	можливі злиття і поглинання	більш як 5 % акцій	
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

\* систематизовано авторами підрозділу за [1; 3; 6]

Англо-американська модель поширена в країнах, де є повне розпорошення акціонерів, а саме у Великобританії, США, Австралії, Індії, Ірландії, Новій Зеландії, Канаді, ПАР [6]. Ця модель містить єдиний корпоративний «штаб» – раду директорів, яка виконує наглядові і виконавчі функції.

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 [16].

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) [10, 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, впливають на інвестиції та зменшують його на фондовому ринку. Соціальні зобов'язання є кінцевою метою діяльності това-

риства. 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 [5, с. 83].

Спектр існуючих моделей корпоративного управління у розрізі сильних та слабких сторін окремих країн подано на рис. 4.10. 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 випу-

скають 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 [9, 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 4.10 – Розподіл економік країн за моделями корпоративного управління [5, с. 83]*

Аналіз практики ведення бізнесу в Україні засвідчує існування декількох моделей корпоративного управління та контролю [2; 4; 12; 13, 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 [4, 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 акціонерам 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.

Заслужує 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 [14, 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 [15].

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. 4.13).

Таблиця 4.13 – Розрахунок експрес-оцінки рейтингу корпоративного управління за методикою «GAMMA» компанії S&P\*

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

\* розроблено авторами підрозділу

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 4.14–4.16. 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 4.14 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПАТ «Укртелеком» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1)\*

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

\* розроблено авторами підрозділу

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

Таблиця 4.15 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1)\*

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

\* розроблено авторами підрозділу

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 4.16 – Відповідність норм корпоративного законодавства для ПрАТ «Український мобільний зв'язок» за принципами корпоративного управління ОЕСР (CGI-1)\*

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

\* розроблено авторами підрозділу

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 4.17.

З таблиці 4.17 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 4.17 – 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 [7]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково, або не змінюються (0)	Не відповідають (-1)	Сумарне значення
1	2	3	4	5
<b>ПАТ «Укртелеком»</b>				
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
<b>ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.»</b>				
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)	-	-	-	-

Продовження табл. 4.17

1	2	3	4	5
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
<b>ПрАТ «Український мобільний зв'язок»</b>				
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

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. 4.20–4.22). Стан корпоративного управління визначався із урахуванням середньоарифметичного значення у розрізі чотирьох показників, які пізніше сумувалися.

Таблиця 4.20 – Оцінювання рівня корпоративного управління ПАТ «Укртелеком» [7]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-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)	+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 4.21.

Таблиця 4.21 – Оцінка рівня корпоративного управління  
ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем» [7]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-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 показ-

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

Таблиця 4.22 – Оцінка рівня корпоративного управління  
ПрАТ «Український мобільний зв'язок» [7]

Показник	Відповідають повністю (+1)	Відповідають частково (0)	Не відповідають (-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)	-	-	-	-
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 4.22 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. 4.23).

Таблиця 4.23 – Розрахунок індексу корпоративного управління операторів сфери телекомунікацій в 2017 році [7]

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.

1. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2003. – 257 с.
2. 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.
3. Євтушенський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посібник. – Київ : Знання-Прес, 2008. – 317 с.
4. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах : монографія / Б. Лессер, П. Гайдучкий, 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.
5. Лярская Н. С. Влияние институциональной среды на формирование национальной модели корпоративного управления / Н. С. Лярская // Экономический вестник Ростов. госуниверситета. – 2006. – Т. 4. – № 2. – С. 70–87.
6. Могунов А. Н. Совершенствование системы организационно-экономических механизмов корпоративного управления в организациях горно-металлургического комплекса : дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва : РГБ, 2005. – 263 с.
7. 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.
8. Назарова Г. В. Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості / Г. В. Назарова // Фінанси підприємств. – 2005. – № 9. – С. 62–70.
9. Пилипенко О. І. Корпоративні права в системі бухгалтерського обліку: теорія, методологія, організація: дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.09 / Олексій Іванович Пилипенко. – Житомир, 2011. – 370 с.
10. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія / О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ. – Одеса : Евен, 2004. – 216 с.
11. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://encycl.yandex.ru/dict/economic>.
12. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія / Н. А. Супрун. – Київ : КНЕУ, 2009. – 216 с.
13. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління / Ю. Уманців // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2009. – № 8. – С. 10–13.
14. Федулова Л. О. Технологічний розвиток економіки України : монографія. – Київ: Ін-т економіки та прогнозування, 2006. – 384 с.
15. 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.
16. Шеин В. И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И. Шеин, А. В. Жуппев, А. А. Волошин ; рук. авт. кол. В. И. Шеин. – Москва : ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. – 280 с.

## Висновки до 5 розділу

Визначено підходи до корпоративної компетентності. Охарактеризовано типи компетентностей згідно болонського процесу: професійні (фахові), базові (ключові), управлінські. 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.

Запропоновано ризик-орієнтований в системі корпоративного управління розвитком підприємства. Зазначено, що реалізація ризику для корпорації має три наслідки: негативний, нульовий та позитивний. Подано класифікацію ризиків та принципи системи управління ризиками на підприємстві. Виділено чотири групи методів управління ризиком (виключення, попередження, передбачення, поглинання). Наведено три механізми покриття збитків від ризику (самострахування, взаємне страхування, страхування).

Описано два підходи до визначення інвестиційного ризику, зокрема з позиції вартості оцінки та сутності. Наведено фактори, що обмежують інвестиційну діяльність та цілі інвестування на російських підприємствах. Обґрунтована доцільність страхового захисту інвестиційних ризиків підприємств, визначено механізми управління допустимим ризиком через страхування, великими непрямыми збитками, збитками від реалізації. Згруповано ризики за

видами інвестиційної діяльності, показано роль держави у фінансуванні збитків від цих ризиків, приведений механізм страхового захисту інноваційних проєктів, зазначено роль страхування в забезпеченні економічного розвитку держави.

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 «ГАММА» 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.».

## Розділ 5

### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

#### 5.1. Суть соціальної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Поняття соціальної відповідальності містить різні взаємоповнюючі і альтернативні теорії. Теоретичне обґрунтування соціальної відповідальності бізнесу є спробою узгодження результатів і намірів у ринковій економіці. Оскільки провідне місце у просуванні ідей соціальної відповідальності бізнесу належить міжнародним організаціям, саме запропоновані ними визначення набули найбільшого поширення. За визначенням зеленої книги ЄС соціальна відповідальність бізнесу – це інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі. Міжнародний форум лідерів бізнесу стверджує, що соціальна відповідальність бізнесу – це сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу. На форумі соціально відповідального бізнесу України соціальна відповідальність бізнесу визначається як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії бізнесу та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [1].

У науковій літературі є багато визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), які іноді дуже відрізняються одне від одного (*табл. 5.1*). Головною причиною неоднозна-

чного трактування феномену соціальної відповідальності є принципово різний підхід до розуміння цілей організації і, навіть ширше, сенсу життя і призначення людини (зокрема підприємця) [11, с. 66].

Таблиця 5.1 – Суть поняття

«корпоративна соціальна відповідальність [11; 5; 9; 4; 7]

Визначення	Джерело
Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію зі зацікавленими сторонами на добровільній основі	Зелена книга Європейського союзу [5]
Зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом щодо покращення якості життя	Ф. Котлер [9]
Не мода, не дії на злободенну тему, не благодійність, як і не примус, а соціальний інститут, з використанням потенціалу якого можна набути конкурентних переваг і забезпечити стійкий розвиток	А. Колот [11]
Добровільна діяльність корпорації, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством загалом, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами	Л. Грицина [4]
Добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів завдяки якісному покращенню зовнішнього для компанії або організації середовища	Конфедерація роботодавців України [7]

Корпоративна соціальна відповідальність є системою економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей корпорації, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються через постійну взаємодію із зацікавленими сторонами і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури.

Тобто, в основу корпоративної соціальної відповідальності закладено поширення практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству та сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку через максимізацію позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного.

В економічно розвинених країнах світу набула поширення соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), яка полягає у свідомому відношенні суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників [12].

Актуальність широкого розповсюдження корпоративної соціальної відповідальності в країнах світу зумовлена такими причинами:

- зростання добробуту, що викликає зростання потреб і запитів суспільства та, відповідно, очікувань від діяльності корпорацій (роль нематеріальних активів – репутації і бренду стає вагомішою);

- глобалізація та загострення конкуренції на світовому і національних ринках, що змушує корпорації шукати нові конкурентні переваги;

- вплив світової кризи, що значно похитнув довіру населення до фінансового сектору;

- глобалізація і поширення мережі Інтернет, що спрощує перевірку репутації корпорації;

- конкуренція корпорацій за високкваліфікованими фахівцями.

В нормативних документах міжнародних організацій корпоративну соціальну відповідальність описують такими термінами [2]:

- *corporate conscience / business conscience* (корпоративне сумління / совість);

- *corporate citizenship / business citizenship* (громадянська відповідальність);

- *social responsibility* (соціальна відповідальність);

- *responsibility business* (відповідальний бізнес).

Класичне визначення корпоративної соціальної відповідальності наводить Ф. Котлер: «Корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до

ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси» [8, с. 54]. Всесвітня бізнесова рада зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development) визначає соціальну корпоративну відповідальність, як «зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя» [3]. За визначенням Європейської Комісії («Стратегія Європейського Союзу корпоративної соціальної відповідальності на 2011–2014 рр.»), корпоративна соціальна відповідальність – це «відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство» [12].

У більшості сучасних економічно-розвинених країнах світу соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятою традицією, якої дотримуються підприємства. Значне поширення має СВБ серед європейських країн. Так, у одній частині країн СВБ є складовою частиною державної політики (Данія, Норвегія, Франція, Фінляндія, Швеція, Словаччина, Македонія, Великобританія), в іншій – є виключно перевагою корпорацій (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія). В Європейському Союзі основна роль СВБ полягає у підтримці сталого розвитку корпорацій, що покращує ситуацію на ринку праці, а також якості продуктів і послуг [12]. Крім цього, соціальна відповідальність бізнесу має широкую підтримку міжнародними організаціями: Глобальний договір ООН, Міжнародна організація праці, Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, Рада Європи, Європейська організація якості, Міжнародна організація стандартизації [12].

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники тематики СВБ виділяють три рівні соціальної відповідальності:

– 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, яка дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру;



– третій (вищий) рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добродійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо корпорація проводить масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з її основною діяльністю, 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 [6, с. 26].

Колективна соціальна відповідальність базується на таких принципах [10, с. 69]:

– сталого розвитку – це такий напрям розвитку, що відповідає потребам теперішнього часу і забезпечує майбутнім поколінням можливість задовольнити їх власні потреби. Концепція корпоративної сталості розглядається як модель управління корпорацією, яка охоплює її економічну, соціальну та екологічну діяльність, оптимізує ризики та використовує можливості в цих трьох сферах свого розвитку;

– прозорості – полягає у визнанні корпорацією впливу її діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за цей вплив. Звітність, яку оприлюднює компанія має відповідати таким характеристикам, як зрозумілість для всіх зацікавлених сторін; цільова спрямованість інформації; достовірність оцінок, характеристик впливу, відсутність упередженості; порівнюваність наданих оцінок;

– підзвітності – означає, що зовнішній вплив діяльності корпорації може бути визначений через звітність, яку надає компанія і що ніякі факти не приховано.

Відповідно до практики європейських країн, СВБ поширюється на сім напрямів [12]:

- 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.

У Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 р. (надалі – Стратегія) зазначається: «Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження сучасної практики взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства» [12]. Відповідно до Стратегії, соціальна відповідальність бізнесу є добровільною діяльністю підприємств приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів господарської діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення партнерських взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу в довгостроковому періоді [12].

Необхідність розвитку СВБ в Україні зумовлена низкою чинників [12]:

- низький рівень корпоративної культури та, як наслідок, фінансова й економічна слабкість значної частки суб'єктів в Україні, діяльність яких орієнтована на виживання;
- правовий нігілізм і деформація правової свідомості, прагнення оминати закон, а не дотримуватися його;
- низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу через порівняно нетривалу його сучасну історію та практику реалізації ним власної соціальної відповідальності;
- незрозуміння бізнесом та суспільством основних завдань і механізмів реалізації СВБ через термінологічну (нормативну) невизначеність;
- закритість більшості українських суб'єктів господарювання для широкої громадськості, детальні відомості про діяльність є закритою інформацією для внутрішнього користування;
- дисбаланс складових реалізації політики соціальної відповідальності українськими компаніями.

---

1. About Shared Value. Retrieved from <http://sharedvalue.org/about-sharedvalue>.

2. Broomhill, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates. Dunstan Paper, 1. Retrieved from <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamiccontent/research/doughty/Dunstan1.pdf>.
3. Всесвітня бізнесова рада зі сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).
4. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід / Л. А. Грицина // Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. – Вип. 10 (1). – С. 99–102.
5. «Зелені» та «білі» книги Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://brdo.com.ua/zeleni-ta-bili-knygy-eyvropеjskogo-soyuzu>.
6. 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.
7. Конфедерація роботодавців України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://employers.org.ua>.
8. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Филип Котлер, Ненси Ли ; пер. с англ. С. Яринич. – Київ : Стандарт, 2005 – 302 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе [Електронний ресурс] / Ф. Котлер, Х. Каргаджайя, А. Сетиаван. – Москва : Эксмо, 2011. – Режим доступу: <http://book-online.com.ua/read.php?book=3734>.
10. Марущак Н. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні в контексті світового досвіду/ Н. Марущак // Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2012. – № 138. – С. 68–71.
11. Соціальна відповідальність : навч. посібник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2015. – 519 с.
12. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_u\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_u_svb_v_ukrayini.pdf).

## **5.2. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку**

На сучасному етапі у світовій економіці як великі транснаціональні компанії, так і локальний бізнес переосмислюють своє функціонування та формулюють нові стратегії, завдяки чому краще реагують на потреби споживачів, партнерів, суспільства, докiлля і забезпечують сталий розвиток.

Термін «сталий розвиток» (sustainable development) у дослівному перекладі з англійської є «розвиток, що підтримує життя». Він був уведений у 1987 р. Міжнародною комісією ООН з оточуючого середовища та розвитку (МКОСР) для дефініції розвитку, за якого «задоволення потреб теперішнього часу не підриває здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [4].

Тому актуальності набуває корпоративна соціальна відповідальність, яка є одним із прогресивних інструментів забезпечення сталого розвитку через гармонізацію між соціальними, економічними та екологічними аспектами діяльності бізнес-структур.

У останньому десятилітті частина українських корпорацій намагається активно розробляти та втілювати корпоративну соціальну відповідальність. До таких компаній належать: Група «Систем капітал менеджмент» (СКМ), «МТС Україна» (Vodafone), «Кока-кола», Група компаній «Фокстрот», «Метро кеш енд кері», «Оболонь», «Київстар», «Нова Пошта», «Карлзберг Україна», «Астеліт» (lifecell), «Укрсоцбанк» тощо.

Серед цих компаній можна виділяють три корпорації («Карлзберг Україна», «Систем капітал менеджмент» та «Оболонь»), які прийняли на себе зобов'язання щодо втілення концепції сталого розвитку. Це підтверджується тим, що усі три корпорації публікують соціальний звіт: «Звіт про сталий розвиток». В цих звітах представлено конкретні напрями КСВ, в яких повинна здійснювати свою діяльність компанія, щоб постійно розвиватись і при цьому не зашкодити оточенню та бути відповідальною з усіма зацікавленими сторонами.

Ідеологія сталого розвитку цих корпорацій побудована на стратегічних цілях (табл. 5.2).

Згідно цілей сталого розвитку, які зазначено у таблиці, можна стверджувати, що усі три корпорації прагнуть мінімізувати негативний вплив на довкілля, забезпечити гідними умовами праці власних співробітників та бути корисними для суспільства через реалізацію різноманітних програм та практик. Така соціальна активність компаній перед усіма зацікавленими сторонами та навколишнім середовищем є лише підтвердженням того, що корпорати-

вна соціальна відповідальність є важливою складовою сталого розвитку не лише для корпорацій, а й для країни та життя українського суспільства загалом.

Таблиця 5.2 – Цілі корпорацій в сфері сталого розвитку\*

Корпорація	Перелік основних цілей сталого розвитку
Група СКМ	Забезпечення працівників гідними та безпечними умовами праці; підвищення якості освіти співробітників; підтримка здоров'я співробітників; зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; підтримка місцевих громад; забезпечення енергоефективності; вдосконалення напрямку бізнес-етики
Карлзберг Україна	Забезпечення лише відповідального споживання алкоголю; зниження використання води на 50 % на пивоварнях компанії; розвиток співробітництва, щоб захищати загальні водні ресурси в районах з високим рівнем ризику нестачі води; 100 % використання електроенергії з відновлювальних джерел; скорочення коефіцієнта нещасних випадків; зниження вуглецевого сліду готової продукції; досягнення 0 % викидів вуглекислого газу на пивоварнях
Оболонь	Розвиток добровільних, благодійних ініціатив працівників; реалізація соціальних проєктів; цільові соціальні інвестиції; удосконалення внутрішніх процесів та управління у сфері гендерної політики; підвищення конкурентоспроможності компанії; забезпечення переробки пластикових пляшок; поліпшення екології через зменшення накопичення пластику у природі; виробництво нових матеріалів із відходів ПЕТ; створення нових робочих місць; сприяння розвитку еко-культури виробничих підприємств; зменшення впливу на навколишнє природне середовище за рахунок зменшення утворення відходів виробництва; покращення трудових практик для співробітників із сімейними обов'язками; популяризація знань української мови у суспільстві; піднесення престижу державної мови серед молоді; виховання поваги до культури і традицій України; популяризація спорту і здорового способу життя серед українців; розвиток сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківської опіки; зменшення соціального сирітства підтримка місцевих громад

\* розроблено авторами підрозділу за [1; 2; 3]

Переглянувши цілі сталого розвитку корпорацій виникає потреба розглянути та проаналізувати конкретні результати у сфері корпоративної соціальної відповідальності, які були досягненню корпораціями через сталий розвиток.

У 2007 р. корпорація «Оболонь» однією з перших серед українських компаній приєдналася до Глобального Договору ООН і підтвердила статус відповідальної та прозорої компанії. На сьогодні, «Оболонь» виділяє чотири основні складові стратегії сталого розвитку, які наведено на рис. 5.1.

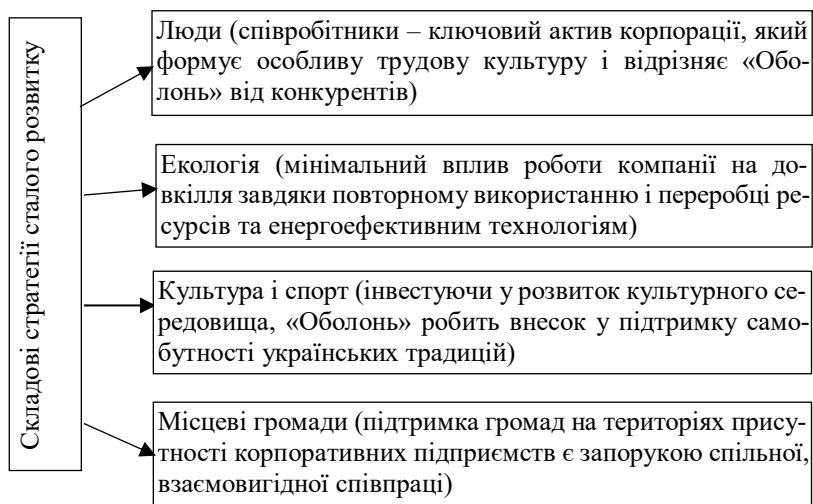


Рисунок 5.1 – Складові стратегії сталого розвитку компанії «Оболонь» (складено авторами підрозділу за [2])

Беручи до уваги те, що для корпорації «Оболонь» працівники є ключовим активом, вона підтримує їхнє життя та здоров'я. Для цього компанія обладнала медпункт, стоматологічний кабінет та спортивний зал, встановила велопарковки. Також корпорація проводить профільні лекторії, організовує заходи з охорони праці та профілактичні.

Корпорація «Оболонь» забезпечує розвиток свого персоналу. Усі співробітники корпорації (незалежно від статі, посади чи функціоналу) мають право і претендують на проходження навчання всередині чи поза межами компанії.

Що стосується винагороди за працю, то корпорація використовує не лише матеріальні стимули (офіційну заробітну плату), а й нематеріальні, які є в спеціальному соціальному пакеті. До їхнього складу входять: транспортна доставка працівників, сучасний медпункт, пільгове харчування, тренажерний зал, продукція напередодні свят, матеріальні виплати та путівки на оздоровлення. Власне особливість цього соціального пакету полягає у тому, що діє він для колишніх працівників корпорації, які вийшли на пенсію.

Корпорація «Оболонь» дбає про захист прав людей з особливими потребами, а доказом цього є те, що у структурах корпорації не було жодних випадків дискримінації по відношенню до співробітників. У 2015 р. близько 4,8 % або 254 осіб від загальної кількості працюючих на підприємствах ПАТ «Оболонь» склали люди з особливими потребами (категорія працівників із різним ступенем кардіологічних, онкологічних, офтальмологічних недуг, захворювань на цукровий діабет та проблемами опорно-рухового апарату). Оскільки компанія веде соціально відповідальний бізнес, то для людей з обмеженими можливостями передбачено спеціальні умови праці, які включають: гнучкий графік роботи, медично-профілактична кімната, соціальні пільги (оздоровлення, матеріальна допомога), медичний огляд та соціальна адаптація.

Ще однією складовою стратегії сталого розвитку корпорації «Оболонь» є екологія. Питання стосовно захисту навколишнього середовища займає особливе місце серед соціально відповідальних ініціатив корпорації. Як у найбільшого виробника напоїв, обсяги випуску компанії «Оболонь» напряму залежить від сільськогосподарської сировини. Різка зміна клімату та його можливий вплив на урожайність викликають занепокоєння у компанії. Тому, напрямами стратегії еко-відповідальності компанії «Оболонь» є:

- поетапне зниження викидів в атмосферу;
- раціональне використання водних ресурсів;
- максимально можлива переробка виробничих відходів.

Завдяки реалізації перелічених напрямів негативний вплив на довкілля збоку корпорації постійно знижується. Так, для зменшення залежності від енергоресурсів регіональні підприємства «Оболоні» встановили твердопаливні котли. Як паливо використовують відходи деревини: тирсу, поламани піддони, ящики тощо. Крім того, встановлено систему сонячних колекторів для нагріву води адмінбудівлі столичної пивоварні «Оболонь» та виробничих майданчиків «Пивоварні Зіберта» у місті Фастові. Динаміку показників використання ресурсів компанією «Оболонь» наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Динаміка показників використання ресурсів компанією «Оболонь»\*

Назва показника	Рік					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Природний газ, тис. м <sup>3</sup>	30 328	27 003	26 826	23 708	18 544	15 414
Вода власного забору, тис. м <sup>3</sup>	3 978	3718	3 781	3 240,5	2 632,7	2 274,4
Пара, Гкал	217 273	202 638	201 094	179 902	149 650	117 989
Електроенергія, Гдж	318 204	297 914,4	309 045,6	275 832	195 397,2	164 130,5

\* розроблено авторами підрозділу за [2]

Примітка. Дані за 2016–2017 рр. відсутні на сайті корпорації «Оболонь»

За даними у таблиці 5.3 можна відзначити, що з 2010 р. значення кожного з показників постійно зменшувалось. Це свідчить про позитивну тенденцію змін. У свою чергу, такі позитивні результати досягнуто завдяки реалізації компанією енергоефективних та ощадних заходів.

Ще однією невід’ємною частиною у діяльності корпорації «Оболонь» є відповідальність перед суспільством. Компанія вже багато років поспіль здійснює вагомий внесок у суспільство через розвиток регіонів, спорту, освітніх проєктів, спонсорства та благодійності.

Щодо розвитку регіонів компанія наповнює місцеві бюджети, надає робочі місця мешканцям регіонів, здійснює підтримку закладів освіти та спортивних ініціатив та ініціатив культури, виділяє



кошти на облаштування парків та алей міст, надає допомогу військовослужбовцям.

Щодо розвитку спорту, то компанія «Оболонь» підтримує футбол. Історія розвитку українського футболу за сприяння корпорації «Оболонь» нараховує понад двадцять років. На початку 90-х років розпочала надавати підтримку дитячо-юнацькій спортивній школі (СДЮШОР) «Зміна». Сьогодні більше 700 вихованців навчаються у спортивному закладі, а 11 професійних тренерів з футболу навчають молодих вихованців «Зміни» основам гри. Поступово розвиток ініціатив спортивної школи переріс у підтримку повноцінного футбольного клубу «Оболонь-Бровар». Сьогодні команда гравців представляє Київ у матчах Першої Ліги чемпіонату країни. Така активна робота із залучення дітей до занять фізичною культурою і спортом є прикладом успішної соціальної практики, яка націлена на популяризацію здорового способу життя.

Стосовно освітніх проєктів, то дана компанія ще як з 2005 року долучилася до підтримки Міжнародного конкурсу знавців української мови імені Петра Яцика і з цього моменту надає фінансову підтримку конкурсу та встановлює власні премії для талановитих знавців української мови.

На сьогодні усі 10 підприємств корпорації «Оболонь» активно співпрацюють з місцевими громадами, підтримують соціокультурне життя, дозвілля та розвивають програми місцевого значення. За підтримки корпорації відбудовуються школи, проводиться ремонт лікарень, відновлюють храми та функціонують місцеві бібліотеки.

Для забезпечення сталого розвитку компанія щороку інвестує як в охорону довкілля, так і в охорону праці (рис. 5.2). Крім цих інвестицій (рис. 5.2) компанія «Оболонь» з року в рік також інвестує у розвиток регіонів, де присутні підприємства чи певні виробничі потужності корпорації і сума цих інвестицій у 2015 р. склала 2 млн грн. Щодо інвестування у спонсорство та благодійність, то у 2015 р. компанія виділила на підтримку соціальних програм та проєктів 2,7 млн грн. Крім того, надає фінансову допомогу працівникам. Так у 2014 р. виділено для співробітників 13,9 млн грн. Підсумовуючи діяльність корпорації «Оболонь» у сфері корпора-

тивної соціальної відповідальності слід зазначити, що завдяки довгостроковій програмі соціального інвестування вона щороку підтримує ряд важливих подій, значущих проєктів і волонтерських ініціатив.

Соціальна відповідальність компанії сприяє покращенню життя громад і незахищених груп населення, а також формує відповідальну та прозору репутацію корпорації «Оболонь» у бізнес-середовищі.

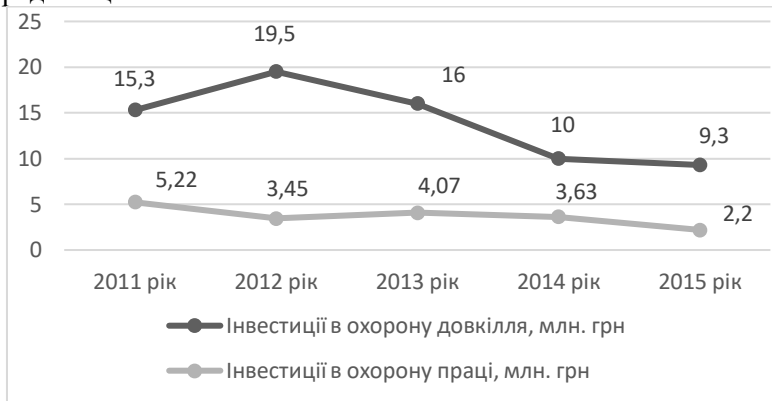


Рисунок 5.2 – Інвестиції компанії «Оболонь»  
(складено авторами підрозділу за [2])

Ще однією корпорацією, для якої корпоративна соціальна відповідальність є основою сталого розвитку – корпорація «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ).

Група СКМ позиціонує себе як відповідальний бізнес з єдиними цінностями: чесність і порядність, ефективність, професіоналізм і відповідальність. Корпорація створює гідні умови праці для своїх працівників, інвестує в їхнє здоров'я і безпеку, розвиває їхній професійний потенціал. Окрім цього, прагне створювати сучасні та екологічні підприємства, покращувати якість життя в містах і селах, де функціонують її підприємства.

На виробничих підприємствах Групи СКМ розроблено спеціальні стратегії охорони здоров'я працівників. Щорічно реалізуються заходи, які спрямовано на попередження захворювань, пов'язаних з виробничими факторами, підвищення якості медичних послуг у медпунктах (медичних службах), просування філософії здорового способу життя. У медпунктах підприємств діють

служби цехових лікарів, які контролюють стан здоров'я працівників, проводять медогляди, а також, в разі необхідності, надають невідкладну медичну допомогу.

Корпорація надає працівникам можливості для професійного розвитку, які включають: корпоративні програми навчання для керівників різних рівнів, фахівців і робітників; інститути внутрішніх тренерів для навчання фахівців і робітників; навчальні центри підприємств для навчання і підвищення кваліфікації робітників; навчання та підвищення кваліфікації фахівців і робітників щодо тренінгів/семінарів та підвищення кваліфікації робітників у профільних навчальних закладах. У групі компаній СКМ в 2016 р. на розвиток співробітників інвестовано більше 104 млн грн.

Однією з складових КСВ компанії є створення комфортних умов для життя в містах і селах. Для системного та ефективного вирішення завдань компанія об'єднує свої зусилля з представниками місцевих громад: органами місцевої влади, місцевими жителями, громадськими організаціями. Для створення комфортних умов для життя в містах і селищах корпорація здійснює програму соціального партнерства (ПСП), розпочату в 2012 році.

Мета програми соціального партнерства корпорації –працювати над підвищенням рівня та якості життя на територіях, де є компанії Групи СКМ у співпраці з місцевою владою, громадськими організаціями і місцевими жителями.

Пріоритетні напрямки ПСП Групи СКМ наведено у табл. 5.4. Це є підтвердженням того, що спільними зусиллями можна зробити багато корисних справ на благо суспільства.

Тому корпорація «Систем кепітал менеджмент» охоче підтримує бажання зробити світ як своїх співробітників, так і інших організацій. А результатом цих спільних зусиль є допомога та підтримка майже 800 українських міст і сіл, які мають сучасні школи і лікарні, нові спортивні та дитячі майданчики, відремонтовані дороги та доглянуті парки і сквери для відпочинку городян з сім'ями. Що стосується діяльності СКМ у сфері екології, то варто зазначити, що більшість підприємств цієї групи є виробничими, а тому турбота про довкілля інтегрована в практику ведення бізнесу компанії.

Таблиця 5.4 – Основні напрями ПСП Групи СКМ \*

Назва напрямку	Результати досягненні при реалізації напрямку
Відновлення міст, які потерпіли від військового конфлікту	Група СКМ у 2016 р. інвестувала кошти у постраждалі від військового конфлікту міста на вирішення завдань: відновлення зруйнованих будинків та інфраструктури, допомогу мирним жителям Донбасу. Компанія надала допомогу насамперед співробітникам і мирним жителям у відновленні їхнього житла, а також об'єктів інфраструктури, без яких неможливо уявити жодне місто чи селище: школи, дитсадки, лікарні. Також корпорація допомогла повернути світло і тепло в будинки, долучилась до налагоджування нормальної роботи громадського транспорту, швидкої допомоги та аварійних бригад
Корпоративне волонтерство	Тисячі співробітників корпорації беруть участь в програмах корпоративного волонтерства, які щорічно проводить Група СКМ. Перш за все це екологічні акції «Чисте місто», завдяки яким працівники разом із компанією благоустроюють міста, парки, прибирають сміття, висаджують дерева. Крім того, співробітники корпорації також приєднуються до волонтерських ініціатив, які проводять різні громадські організації та благодійні фонди, щоб допомогти тим, кому допомога необхідна
Розвиток бізнес-середовища	Втілюючи цей напрям корпорація створює сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу на територіях своєї присутності. Тому СКМ підтримує розвиток соціального підприємництва, навчає жителів територій навичкам бізнесу та залучення інвестицій в агентствах економічного розвитку, а також допомагає втілювати в життя бізнес-ідеї підприємців-початківців. Крім того, корпорація розкриває потенціал молодих українських художників, дизайнерів, скульпторів
Покращення якості медичних послуг	Щороку корпорація покращує якість медичних послуг у містах і селищах, в яких працюють її виробничі підприємства і непромислові компанії. Група СКМ надає сучасне медичне обладнання та медикаменти, фінансує ремонти лікарень і поліклінік. Крім того, компанія реалізує системні проекти, які підвищують якість медичних послуг

\*складено авторами підрозділу за [3]

Як соціально відповідальна компанія, яка дотримується сталого розвитку у всіх аспектах діяльності, Група СКМ прагне мінімізувати вплив своїх виробничих підприємств на навколишнє середовище. У зв'язку з цим, корпорація ефективно використовує природні ресурси, інвестує в вітроенергетику і розвиває екологічну культуру в українському суспільстві. Щоб забезпечити раціональне використання електроенергії та води, ефективну утилізацію відходів, усі компанії Групи СКМ реалізують програми «Зеленого офісу», а також беруть участь у програмах корпоративного волонтерства.

Корпорація «Систем капітал менеджмент», як і корпорація «Оболонь» щороку інвестує в охорону навколишнього середовища та праці, промислову безпеку (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Інвестиції групи СКМ \*

Сфера інвестування	Рік			Абсолютне відхилення (+; -)	
	2014	2015	2016	2016/2014	2016/2015
	Інвестиції в охорону навколишнього середовища, млрд грн	5,036	6,280	5,377	+0,341
Інвестиції в охорону праці і промислову безпеку, млрд грн	1,590	1,690	2,020	+0,43	+0,33

\* розроблено авторами підрозділу за [3]

Примітка. Дані за 2017 р. відсутні на сайті групи компаній СКМ

Найбільші інвестиції в охорону довкілля корпорацією «Систем капітал менеджмент» здійснено в 2015 р. у розмірі 6,28 млрд грн. Щодо інвестицій в безпеку праці, то їхня сума з кожним роком лише зростала. Це є підтвердженням того, що компанія дбає про здоров'я та життя своїх співробітників, а тому готова виділяти достатньо коштів, щоб умови праці були безпечними.

Досвід у сфері КСВ компанії «Карлзберг Україна» також ґрунтовний і вартий дослідження. Ключовими напрямками компанії «Карлзберг Україна» у сфері сталого розвитку є

- ресурси і навколишнє середовище;
- здоров'я і благополуччя;

– люди і корпоративні політики.

Щодо ресурсів та навколишнього середовища, то «Карлзберг Україна», як і дві попередні корпорації, прагне зменшити вплив на навколишнє середовище і оптимізувати споживання природних ресурсів в операційній діяльності.

Для цього розроблено програми зі скорочення споживання води, електроенергії, і тепла, які є частиною системи енергоменеджменту, що працює в корпорації.

Однією із найефективніших програм, якою керується компанія «Карлзберг Україна» є програма ощадливого виробництва (Lean Production), важливою частиною якого є ефективне обслуговування обладнання (Total Productive Maintenance). Завдання цієї програми – зробити роботу обладнання надійнішим і енергоефективнішим, усунути можливість травматизму і постійно розвивати професійну майстерність персоналу, при зниженні витрат.

До складу «Карлзберг Україна» входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. Використання корпорацією ресурсів в процесі її виробничої діяльності характеризуються: споживання електроенергії у 2015 р. – 46 599 560 кВт/год, що на 8 % менше, ніж в 2014 році; теплової енергії було використано 77 611 322 кВт/год, що на 12,5 % менше, ніж в 2014 р.; споживання води у 2015 р. склало 17 083 110 гл, що на 8 % менше ніж у попередньому році.

Компанії вдалося істотно скоротити споживання природного газу завдяки альтернативному джерелу енергії – біогазу. За підсумками 2015 р. заміщення природного газу біогазом на Київському заводі склало близько 6 %. В еквіваленті споживання природного газу це приблизно 215 тис. м<sup>3</sup>, на Запорізькому заводі – 8 % (в еквіваленті – 287 тис. м<sup>3</sup>).

Крім того, на заводах «Карлзберг Україна» особлива увага приділяється ефективній роботі станцій рекуперації CO<sub>2</sub> і зменшення споживання вуглекислого газу на виробництві. Збереження надлишку власного вуглекислого газу, що утворюється в процесі бродіння, і подальше його використання у виробництві має прямий вплив на виробничі витрати, зменшуючи їх. У свою чергу, таке значне зниження рівня витрат призводить до збільшення ефективності виробничого процесу. Так, у 2015 р. Львівською пивоварнею було досягнуто такі результати:

– скорочено власне споживання CO<sub>2</sub> на виробництві на 12 % до значення 0,98 кг/ гл, завдяки реалізації технічного проекту по бродильних і фільтраційних відділеннях;

– збільшено кількість виробництва CO<sub>2</sub> на станції рекуперації через визначення оптимального часу на збір вуглекислого газу;

– підвищено ефективність роботи станції рекуперації CO<sub>2</sub> через вирішення технічних проблем роботи обладнання.

Ще одним напрямом у сфері сталого розвитку корпорації є здоров'я та благополуччя людей. «Карлзберг Україна» підтримує розвиток культури відповідального споживання пива, а тому просуває помірне споживання своєї продукції і вирішує проблеми, які пов'язані зі зловживанням алкоголем у суспільстві. Тому корпорація часто проводить соціальні акції, які націлено на відповідальне споживання алкоголю. Якщо говорити детальніше, то 78 % компаній Карлзберг провели заходи з відповідального споживання алкоголю. За цих заходів було охоплено більше 30 млн споживачів та проведено 36 ініціатив із відповідального споживання алкоголю за участі рітейлерів.

Щодо корпоративної політики відносно працівників, то основними пріоритетами корпорації в цьому напрямі за сталим розвитком є покращення безпеки праці, посилення етичних стандартів, повага персоналу і прав людини, взаємодія з місцевим співтовариством та забезпечення відповідальних закупівель.

Оскільки компанія «Карлзберг Україна» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, то, в першу чергу, вона прагне мінімізувати виробничі ризики і нещасні випадки на виробництві. Для цього в корпорації розроблено і впроваджено система з безпеки праці та охорони здоров'я. Так, за підсумками 2015 р., коефіцієнт нещасних випадків з тимчасовою втраченою працездатності скоротився на 16 % проти 2014 року.

Також щодо персоналу, то корпорація дуже відповідально ставиться до прав людини. Тому як роботодавець, гарантує єдині умови праці для всіх співробітників компанії. При покращенні умов праці у 2013 р. між адміністрацією «Карлзберг Україна» і трудовим колективом підприємства було переукладено колективний договір строком на три роки. У ньому приділяється увага питанням пільг і компенсацій, через які підтримуються співробітники.

Як соціально-відповідальний роботодавець, «Карлзберг Україна» забезпечує безкоштовною добровільною медичною страховкою (ДМС) усіх штатних співробітників, які пройшли випробувальний термін. Стандартний пакет ДМС включає також опцію «ведення вагітності і пологів» – повний пакет необхідної медичної допомоги майбутнім матерям. Також співробітники укладають договори добровільного страхування від нещасного випадку. Покриття за цим договором передбачає грошові виплати у випадку важких захворювань, смерті, інвалідності, переломів і опіків. Матеріальну допомогу компанія надає при народженні дитини, а також при важкому матеріальному стані співробітника (наприклад, великі затрати на лікування). Таким чином, загальна сума компенсацій і пільг за 2014–2015 рр. склала 68 488 грн.

Через військові дії на окремих територіях України, компанія також надає підтримку співробітникам, яких мобілізовано та були учасниками АТО. Для таких співробітників вона гарантує збереження робочого місця та заробітної плати. Крім того, кожному співробітнику, який захищав країну на Сході надається матеріальна допомога в розмірі 15 000 грн (за умови призову не більше 10 % співробітників компанії), а також допомога профспілки компанії в розмірі 1 700 грн. Після повернення із зони АТО у мобілізованого співробітника є можливість взяти 2 тижні військового відпустки і основної відпустки (на вимогу), а також, за погодженням з керівником, скорегувати робочий графік. Також компанія «Карлзберг Україна» має власну волонтерську групу, яка надає консультації та допомогу співробітникам, які повернулись із зони АТО.

Для підтвердження того, що кожен працівник є невід’ємною частиною компанії та становить цінність для неї, корпорація «Карлзберг Україна» проводить різноманітні мотиваційні програми та конкурси, після яких найкращі учасники здобувають визнання серед керівництва, а переможці отримують винагороди. Тут за 2015 р. було нагороджено 40 співробітників, загальна сума премій склала 100 000 грн.

Окрім цього, компанія також зацікавлена в розвитку та навчанні співробітників. Корпорація володіє спеціально розробленим пакетом тренінгів та навчальних програм – як внутрішніх, коли



тренерами виступають самі співробітники, так і зовнішніх – із залученням кращих тренінгових агентств. Крім того, тут створено умови і для самостійного навчання. Для цього діє бібліотека бізнес-літератури і 35 електронних курсів. Також у компанії проводиться навчання англійської мови, яке проходить у форматі майстер-класів. За період 2014–2015 рр. курс навчання англійської мови пройшли 85 осіб, що склало в середньому 300 академічних годин на кожного.

Щодо відповідальності перед суспільством, то за 2015 р. компаніями Групи Карлзберг проведено 816 соціальних заходів, інвестовано 38 млн датських крон в місцеві спільноти.

Щодо волонтерства, то варто зазначити, що 6 395 співробітників компанії прийняли участь у волонтерських заходах, волонтерська активність яких склала 25 796 годин.

Отже, беручи до уваги діяльність трьох проаналізованих компаній («Карлзберг Україна», «Систем кепітал менеджмент», «Оболонь») у сфері КСВ, відзначено, що для цих корпорацій сталий розвиток є не лише фактором ефективної роботи, але й складовою відповідальної поведінки перед суспільством, довілльям та співробітникам.

З досвіду цих компаній, які вже інтегрували КСВ в свій бізнес, зазначити, що усі вони щороку стараються удосконалюватись у цій сфері, впроваджуючи щоразу нові соціальні програми та проекти. У свою чергу, це дозволяє стверджувати, що для стійкого розвитку корпорації постійно впроваджують інноваційні підходи, які змінюють позиції компаній на ринках та змінюють світ.

Необхідною умовою стійкого розвитку повинна бути небайдужість корпорацій до вирішення проблем довкілля. Підтвердженням цього є успішно реалізовані еко-практики, які націлено на ліквідацію глобальних екологічних катастроф.

Оскільки нагальним є запитання екології, то щодо забезпечення сталого розвитку, корпорації, які лише збираються впроваджувати КСВ повинні максимально спрямувати свої зусилля на захист довкілля. Для цього компанії можуть підтримувати еко-ініціативи, до прикладу такі як «Година Землі», «Чисте місто», «Зелений Офіс» та інші. А для компаній, які вже інтегрували КСВ в свій бізнес, сталий розвиток довкілля полягає у щоденному пошуку і

використанню інноваційних способів мінімізації впливу на навколишнє середовище, які досягаються через зменшення витрат при економії електроенергії, води та інших ресурсів.

Виконуючи усі ці заходи, корпорації мотивуються тим, що лише чиста екологія сприятиме здоровому населенню. Його працездатність забезпечує сталий розвиток власного бізнесу.

Ще одним напрямом КСВ є працівники, оскільки люди є ключовим активом розвитку бізнесу. У зв'язку з цим, корпорації повинні дбати про життя та здоров'я своїх кадрів, упроваджувати прозорі та справедливі підходи до оцінювання праці кожного працівника, надаючи при цьому гідну і конкурентоспроможну винагороду. Проаналізовані вище компанії є серед найбільших роботодавців України. З метою забезпечення сталого розвитку співробітників корпорації «Оболонь», Група компаній СКМ та «Карлзберг Україна» щороку інвестують у підготовку управлінських кадрів, а також у розширення і вдосконалення програм навчання і підвищення кваліфікації для фахівців і робітників.

Також соціально-відповідальні корпорації співпрацюють із місцевими громадами через поліпшення якості життя людей у містах і селах, де вони працюють. Адже відповідальне ставлення до суспільства, співпраця з ним, піклування про нього є невід'ємною частиною сталого розвитку кожного громадянина суспільства. Втілення різноманітних проектів згуртовує населення заради добрих справ.

Отже, розглянутий досвід компаній «Карлзберг Україна», СКМ та «Оболонь» у сфері корпоративної соціальної відповідальності є прикладом для усіх інших українських підприємств і основа їхнього сталого розвитку.

Окрім цього, важливим аспектом щодо забезпечення сталого розвитку через застосування соціально відповідальних практик, є добровільність. Адже КСВ – це свідома діяльність фірми, що має на меті надавати допомогу за тими напрямами, де це необхідно. А це означає, що для досягнення успіху у сфері КСВ корпорації розробляють соціальні проекти та програми. При цьому чітко визначати межі відповідального бізнесу задля забезпечення надійної підтримки і справдження очікуваних результатів.

Отже, можна стверджувати, що реалізація концепції сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності забезпечує вагомий економічний і соціальний ефект, адже дозволяє отримати не лише певні вигоди, але й вирішити глобальні проблеми сьогодення. Варто наголосити, що без наполегливої праці держави, корпорацій і громадянського суспільства це буде неможливо здійснити. Для цього потрібно реалізувати безліч соціально-відповідальних програм та інвестувати значні кошти в підвищення безпеки, ефективності й екологічності підприємств, охорону праці, оздоровлення та професійний розвиток працівників, розвиток місцевих громад і поліпшення якості життя людей у містах і селах, де знаходяться підприємства.

Тому, враховуючи сучасні тенденції розвитку, у діяльності корпорацій необхідним є дотримання основ політики корпоративної соціальної відповідальності, що мають стати головними цінностями та невід'ємною частиною їхньої роботи.

1. Офіційний сайт компанії Карлзберг Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/v-dpov-dal-nii-rozvitok-carlsberg>.
2. Офіційний сайт компанії Оболонь [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful\\_practices](http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful_practices).
3. Офіційний сайт компанії Систем капітал менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.scm.com.ua/uk/sustainability>.
4. Смачило В. В. Соціальне підприємництво як інтегративний інструмент сталого розвитку України: Європейський досвід / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Економіка та управління національним господарством. – 2017. – № 7. – С. 76–82.

### **5.3. Соціальна відповідальність страхового бізнесу в умовах європейської інтеграції**

Інтеграція страхового ринку України до європейської спільноти страховиків має перспективи для розвитку, зокрема, щодо запровадження та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення прозорості фінансових операцій та звітності, зменшення рівня тінізації страхового сектору. Адаптація національного страхового законодавства до стандартів Solvency (I, II) призводить до радикальних змін у ключових напрямках здійс-

нення страхового бізнесу. Насамперед щодо запровадження корпоративного управління діяльністю страхових компаній та внутрішньої політики управління ризиками, забезпечення високої якості страхових послуг, підвищення рівня захисту страхувальників та застрахованих осіб через здійснення пруденційного нагляду.

Поняття «колективна соціальна відповідальність» страхового бізнесу (надалі – КоСВ) в Україні ще не сформовано повною мірою, а реалізація положення КоСВ «страхова компанія – суспільство» поки що не знайшло значного та системного поширення на вітчизняному страховому ринку. При обмежувальному економічному середовищі велику роль у стабільному розвитку на ринку страхових послуг відіграє позитивна репутація компанії. Вона складається з багатьох факторів, де визначальними є своєчасне здійснення страхових виплат, рівень сервісу, участь компанії у громадському житті. Як відзначає А. В. Шибасєва, критеріями надійності й стабільності страхової компанії є не прибуток і страхові премії, а усвідомлення (насамперед, на рівні топ - менеджменту страхової компанії) корпоративної відповідальності страхового бізнесу й асоціювання страховика частиною громадянського суспільства (модель «корпоративного громадянства») [15, с. 219]. Відповідно, в цей час надзвичайно актуальним є розвиток колективної соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні через балансування та захист інтересів усіх зацікавлених сторін страхування.

Україна на міжнародному рівні розробляє принципи колективної соціальної відповідальності. Так, з листопада 2007 р. Україна приєдналася до роботи міжнародної групи експертів з питань розробки проекту міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності». Стандарт є керівництвом для впровадження принципів і сутності соціальної відповідальності в політику всіх типів корпорацій. У 2010 р. Україна разом з багатьма іншими країнами світу підтримала прийняття міжнародного стандарту ISO 26000. З 2006 р. в Україні існує місцева мережа Глобального договору та об'єднує понад 160 учасників – від великих міжнародних та українських компаній до середніх і малих підприємств, а також неурядових організацій, академічних установ, бізнес-асоціацій тощо. Основою Глобального договору є десять

принципів у сферах прав людини, трудових відносин, навколишнього природного середовища та протидії корупції, що є своєрідним кодексом етичної корпоративної поведінки і дотримання яких є обов'язковим для учасників [12].

Ключові принципи страхування в контексті корпоративного управління діяльністю страхових компаній та здійснення пруденційного нагляду регламентовано в документі «Основні принципи страхування» Міжнародної асоціації страхових наглядів (2015 р.). Міжнародна асоціація страхових наглядів (МАСН) є організацією органів нагляду та регулювання страхування з понад 200 юрисдикційних територій у близько 140 країнах, членство у якій є добровільним. Місією МАСН є сприяння ефективному нагляду за страховою індустрією, який узгоджується на світовому рівні, з метою розвитку та підтримання справедливих, безпечних та стабільних ринків страхових послуг, які захищали б інтереси держателів полісів та підтримували глобальну фінансову стабільність.

Основні принципи страхування в цьому документі визначено так:

1. «Основний принцип страхування – корпоративне управління. Наглядний орган вимагає від страховиків встановлення і впровадження структури корпоративного управління, яка забезпечує раціональне і зважене управління і контроль діяльності страховика та адекватно розуміє і захищає інтереси держателів полісів. Ефективна структура корпоративного управління дозволяє страховику бути гнучким та прозорим, реагувати на зміни, які впливають на його діяльність, приймаючи оперативні рішення, і забезпечувати, щоб повноваження не були неналежним чином сконцентровані в однієї особи.

2. Корпоративна культура, комерційні цілі та стратегії страховика. Наглядний орган вимагає, щоб правління страховика формувало і контролювало дотримання корпоративної культури, комерційних цілей страховика та стратегій досягнення цих цілей згідно з довгостроковими інтересами та життєздатністю страховика. Правління визначає процес встановлення, погодження і контролю виконання загальних комерційних цілей та стратегій страховика, враховуючи довгострокову фінансову безпеку та стійкість страховика в цілому, інтереси держателів полісів та інших зацікавлених сторін, а також справедливе відношення до клієнтів.

3. Надійна і прозора фінансова звітність. Наглядний орган вимагає, щоб правління страховика забезпечувало наявність процесу надійного фінансового звітування як для суспільних, так і для наглядових цілей, що підтримується чітко визначеними ролями та обов'язками правління, керівництва, а також зовнішнього аудитора.

4. Наглядний контроль і подання звітів. Наглядний орган застосовує підхід до нагляду через аналіз ризику, у якому використовується як дистанційний контроль, так і інспектування на місці для вивчення комерційної діяльності кожного страховика, оцінювання його стану, профілю ризиків та дій, якості та ефективності його корпоративного управління, а також дотримання ним відповідного законодавства та наглядових вимог. Наглядний орган одержує необхідну інформацію для здійснення ефективного нагляду за страховиками та оцінки ринку страхових послуг та оцінює:

- активи і пасиви (у тому числі позабалансові зобов'язання);
- технічні операції (наприклад, актуарні методи, андеррайтерську політику, політику перестрахування);
- ставлення до клієнтів та те, чи є будь-які з видів діяльності, здійснюваних страховиком, недобросовісними, протизаконними або неналежними;
- систему бухгалтерського обліку та внутрішню систему контролю;
- виконання страховиком наглядових вимог;
- корпоративну культуру та ефективність корпоративного управління та управління ризиками страховика;
- організацію страховика та будь-які наслідки приналежності до групи.

5. Прозорість. Режим платоспроможності слід підтримувати належним розкриттям інформації та додатковим поданням конфіденційних звітів до наглядового органу. Наприклад, чітке визначення компонентів технічних резервів сприяє прозорості та порівнянності, а також зближенню» [5].

Проблематика поширення соціальної відповідальності страхового бізнесу України є надзвичайно актуальною у зв'язку з євроінтеграційними процесами та вимогами до збільшення прозорості діяльності страховиків. Для українських страхових компаній дотримання принципів та вимог КоСВ є критичним для ділової

співпраці з провідними світовими компаніями щодо встановлення партнерських взаємовідносин з компаніями-перестраховиками та надання страхового захисту за взятими на себе зобов'язаннями.

У цьому аспекті варто зазначити, що діяльність страхових компаній істотно відрізняється від інших видів підприємницької діяльності і має соціальний зміст, оскільки основною рисою страхування є часткове прийняття компанією на себе ризиків інших суб'єктів господарювання та окремих осіб. Страховий бізнес є основним фінансовим механізмом захисту суспільства від різного роду небезпек і однією із систем мінімізації виробничих, екологічних, побутових, політичних, техногенних, соціальних і фінансових ризиків. Наприклад, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, створює своєрідну систему захисту водіїв та захищає потерпілих у випадку неплатоспроможності особи, винної у дорожньо-транспортній пригоді, особисті види страхування (добровільне медичне страхування, страхування від нещасних випадків страхування життя тощо) є соціально-значущими. Відповідно, реалізація КоСВ у страховому бізнесі має свої особливості, які полягають в тому, що крім виконання власних зобов'язань перед клієнтами, співробітниками, партнерами і державою, страхові компанії через різні страхові і інвестиційні програми сприяють у реалізації соціальних програм та формування соціально-відповідальної поведінки працівників підприємств та населення.

Серед існуючих об'єднань страховиків на вітчизняному страховому ринку, велику увагу розвитку соціальної відповідальності страхового бізнесу приділяє Ліга страхових організацій України, яка задекларувала основні принципи СВБ у Хартії соціальної відповідальності та ділової репутації учасників страхового ринку (надалі – Хартія). Відповідно до Хартії, страхові компанії – члени Ліги страхових організацій України в своїй діяльності дотримуються таких принципів:

- верховенство права – правове регулювання страхової діяльності;
- конкурентність – учасники не заперечують про право страхувальників на вільний вибір видів страхування та страховика;
- стабільність – забезпечення надійного і привабливого ринку страхових послуг шляхом підвищення капіталізації, забезпечення

ефективності управління страховою та фінансовою діяльністю страховика;

– довіра – внутрішня рушійна сила розвитку страхового ринку, основана на моральній та матеріальній відповідальності страховика перед страхувальником (застрахованим, вигодонабувачем).

Основні зобов'язання учасників Хартії є у такому [14]:

– за договорами масових видів страхування максимально скоротити термін прийняття рішення про страховий випадок та виплату страхового відшкодування;

– встановлювати витрати на ведення справи на рівні, який дозволить страховій компанії здійснювати свою основну діяльність беззбитково;

– керуватись нормами чинного законодавства України та міжнародної практики, не допускати демпінгу страхових тарифів або необґрунтованого збільшення;

– посилити моніторинг фінансової стійкості страхових компаній та забезпечення своєчасного розкриття інформації про фінансові показники діяльності;

– всі компанії, що підписали Хартію є абсолютно прозорими і відкритими, готові надавати страхувальникам будь-яку інформацію про фінансовий стан своєї компанії. Учасники Хартії зобов'язані зробити таку інформацію доступною для страхувальників та публікувати її у засобах масової інформації.

Практика КоСВ поширена лише в незначній кількості страховиків України та носить несистемний, ситуаційний характер. До цього часу має місце досить низький рівень усвідомлення доцільності включення соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління компанією. Це можна пояснити такими причинами:

– орієнтація страхових компаній на короткострокову перспективу;

– нерозуміння значення корпоративної соціальної відповідальності для стабільного розвитку компанії;

– слабкість страхового бізнесу загалом, зумовлена кризовими явищами економіки України;

– психологічна невпевненість, зумовлена недовірою населення України до страхування.

Соціально відповідальну діяльність здійснюють переважно системні компанії – лідери страхового ринку України, в більшості



яких упроваджено міжнародні стандарти менеджменту якості ISO 9001:2009. Практика застосування принципів корпоративного управління відповідно до стандартів ЄС у діяльність вітчизняних страховиків є відносно новою і набула свого поширення, починаючи в 2016 року. Наведемо в хронологічній послідовності список компаній, де затверджений та діє кодекс корпоративного управління: ПрАТ «Страхова компанія «РАРИТЕТ»» (2009 р.), ПрАТ «Страхова компанія «Кремін»» (2012 р.), ПрАТ «ОНІКС» (2013 р.), ПрАТ «Українська охоронно-страхова компанія» (2013 р.), ПрАТ «Українська акціонерна страхова компанія АСКА» (2013 р.), ПрАТ «Арсенал страхування» (2015 р.), ПрАТ «Страхова компанія «АХА Страхування» (2016 р.), ПрАТ «Страхова компанія «ПЗУ Україна» (2016 р.), НАСК «Оранта» (2016 р.), ПрАТ «Страхова компанія «Український фінансовий альянс» (2016 р.), ПрАТ «СК «Юнівес» (2016 р.), ПрАТ СК «Арма» (2017 р.), ПрАТ «Страхова компанія «Євроінс Україна» (2017 р.) тощо.

Одним із основоположників упровадження принципів КоСВ у стратегію компанії є НАСК «Оранта». У грудні 2008 р. компанія підписала Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй і задекларувала свою прихильність принципам соціально відповідального бізнесу. НАСК «Оранта» співпрацює з професійними українськими й міжнародними організаціями у сфері КоСВ, бере участь у роботі комітетів і робочих груп Американської торговельної палати та Європейської бізнес-асоціації [1]. Одним із напрямів діяльності в цій сфері є благодійність та підтримка українського спорту. З 2004 р. компанія реалізує програму «Зелений офіс», згідно з якою офіси були обладнані з використанням енергозберігаючих технологій. У липні 2010 р. «Оранта» приєдналась до «Клубу А4», метою якого є використання офісного паперу для його вторинної переробки. У 2010 р. «Оранта» виступила страховим партнером «Zero Emissions Race» (гонка з нульовими викидами). Це кругосвітня подорож на екологічно чистих автомобілях, яка тривала 80 днів. У цьому заході брали участь команди Німеччини, Австралії, Південної Кореї, Швейцарії [1]. У квітні 2011 р. компанія посіла II місце серед найбільш соціально відповідальних компаній фінансового сектора й 28 місце серед всіх українських компаній у всеукраїнському рейтингу корпоративної соціальної відповідальності

українського бізнесу «Гвардія». Однак, станом на листопад 2017 р. інформація про реалізацію компанією КСВ протягом 2011–2016 рр. відсутня.

Страхова компанія «АСКА» здійснює соціально відповідальний бізнес з самого початку своєї діяльності і вже налічує 23 роки позитивного досвіду. «АСКА» реалізує КСВ за такими напрямками:

– згідно клієнтів – це чесна і прозора співпраця та дотримання взятих на себе зобов’язань. За 2016 р. компанією було здійснено виплату страхових відшкодувань на суму 92 796 452 грн. за 11 076 страховими випадками;

– згідно співробітників – створення гідних умов праці, інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників – компанія постійно проводить навчання персоналу як усередині компанії, так і задіюючи зовнішні ресурси. Як роботодавець, «АСКА» регулярно і своєчасно виплачує заробітну плату, обкладаючи її податками у повній відповідності до вимог українського законодавства; неухильно та у повному обсязі дотримується всіх вимог Кодексу Законів про працю України;

– згідно держави – виконання всіх правових зобов’язань, у т.ч. сплата своєчасно та у повному обсязі податки до державного бюджету, ініціювання впровадження кращих практик управління страхуванням України. Керівники та спеціалісти компанії беруть активну участь у роботі урядових і галузевих робочих груп, налагоджують співпрацю з освітніми установами та міжнародними програмами. «АСКА» регулярно публікує статті в ЗМІ з актуальних питань страхування. Вона є першою серед українських компаній, яка створила цикл освітніх програм зі страхування. Існує благодійний фонд, який фінансує вручення щорічної премії у страхуванні. Цією премією нагороджуються видатні діячі української страхової науки, страхової журналістики та громадських страхових організацій. При фонді Олександра Сосіса створена соціальна програма допомоги важкохворим дітям працівників страхових компаній та інших учасників фінансового ринку. На ці цілі щорічно виділяється 300 тис. грн.

Результатом ефективного впровадження принципів КоСВ є входження «АСКА» в ТОП-20 найшанованіших українських компаній за результатами дослідження «Найкращі шановані компанії України» («The Ukraine's Most Reputable Companies») у 2010 р. [10].

Приватне акціонерне товариство «Страхова Компанія «ПРОВІДНА» у своїй місії має соціальне спрямування, а саме: «ПРОВІДНА» зберігає та піклується про добробут кожного жителя України, пропонуючи доступні, необхідні та якісні страхові продукти».

«ПРОВІДНА» реалізовує КоСВ за такими напрямками [3]:

– виконання свої зобов'язань перед клієнтами – страховим захистом забезпечено понад 1 млн клієнтів по території України та за 3 місяці 2016 р. здійснено виплат страхових відшкодувань у розмірі 89 млн грн;

– забезпечення робочими місцями та гідною заробітною платою понад 2000 осіб по всій території України;

– своєчасна та у повному обсязі сплата податків до Державного бюджету України – за 2015 р. було сплачено 131, 3 млн грн податків;

– піклування понад 25 дитячими будинками.

Для страхових компаній групи «УНІКА» в Україні економічний розвиток нерозривно пов'язаний з соціальними та культурним проектами і формуванням суспільних цінностей. За роки своєї діяльності компанія має список понад сорока благодійних фондів та установ, яким було надано благодійну допомогу [9]. У цій стратегії у 2016 р. компанії групи «УНІКА» підтримали низку культурних проектів в Україні [9]:

– показ угорської стрічки «Син Саула» режисера Ласло Немеша, володаря премії «Оскар» у категорії найкращий фільм іноземною мовою;

– концерт оркестру New Era Orchestra та світової зірки академічної музики Сари Чанг, яка вважається однією з найвидатніших скрипальок у світі;

– вихід в національний проект українського фільму режисера Олени Дем'яненко «Моя бабуса Фані Каплан»;

– Всеукраїнський музичний конкурс за ініціативою міжнародної музичної школи «Ямаха», Міжнародного Благодійного Фонду «Музика для всіх».

ПрАТ «Страхова компанія «АХА Страхування» звертає увагу на побудову партнерських взаємовідносин на всіх рівнях моделі соціальної відповідальності [13]:

– компанія зайняла перші місця у трьох номінаціях рейтингу «ФІНОСКАР-2017» (перше півріччя): кращий автостраховик, лідер медицини, корпоративна безпека;

– компанія стала лідером Національної премії Insurance TOP в номінації «Страхові виплати» в 2016 році;

– компанія входить до ТОП-100 найбільш суттєвих платників податку на прибуток в Україні за рейтингом газети «Бізнес». В 2015 р. компанія виплатила понад 122 млн грн податків і зборів до бюджету країни.

Страхова компанія «ЮНІСОН СТРАХУВАННЯ» дотримується принципів соціальної відповідальності, згідно з якими відповідальне ставлення до виконання зобов'язань перед клієнтами, партнерами, працівниками, суспільством та державою є запорукою побудови успішного та прибуткового бізнесу. Принципи соціальної відповідальності компанії «ЮНІСОН СТРАХУВАННЯ» реалізуються за такими напрямками [11]:

– бути відповідальними перед клієнтами – чесно та прозоро працювати з кожним клієнтом, виконувати взяті на себе зобов'язання, своєчасно та у повному обсязі здійснювати виплати страхових відшкодувань, здійснювати постійний контроль якості послуг на всіх етапах їх надання, постійно розширювати можливості для контактів з клієнтами за рахунок впровадження інтернет-та CRM-технологій;

– бути відповідальними перед партнерами – сумлінно виконувати взяті на себе зобов'язання, будувати стосунки з партнерами на принципах щирості, прозорості та взаємної поваги; всіляко протидіяти проявам корупції та використанню неринкових методів конкурентної боротьби;

– бути відповідальними перед працівниками – дотримуватися вимог законодавства про працю; забезпечувати конкурентну та вчасну оплату праці згідно чинного законодавства, з урахуванням передбачених соціальних та інших витрат; створювати кожному члену команди гідні умови праці; забезпечувати дієву та прозору систему мотивації через об'єктивне оцінювання внеску кожного

працівника у загальний результат компанії; надавати працівникам можливості для професійного та особистого зростання;

–бути відповідальними перед суспільством – брати участь у суспільно-значущих проєктах, спрямованих, зокрема, на підвищення рівня страхової культури та підтримку освітніх програм у страхуванні; підтримувати соціально важливі види економічної діяльності; вести активну політику щодо вдосконалення діяльності страхового ринку та окремих ринкових інструментів та інститутів;

–бути відповідальними перед державою – здійснювати діяльність виключно в межах норм чинного законодавства, своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання щодо сплати в Державний бюджет України передбачених податків та зборів.

За реалізацією положень КоСВ, компанія «ЮНІСОН СТРАХУВАННЯ» була відзначена в номінації «За впровадження інновацій на ринку добровільного медичного страхування» на Міжнародній конференції «Інвестиційна привабливість та перспективи фінансової системи України в умовах євроінтеграції», проведеної видавничим домом «КБС-Видав» та журналом «Банкір» [2].

У цей час низький рівень розвитку КоСВ страхового бізнесу України здебільшого зумовлений наслідками фінансової кризи 2014–2015 рр. та значним падінням вітчизняного страхового ринку. На страховому ринку України зберігається тенденція до зменшення кількості страхових компаній: станом на 30.09.2017 р. кількість страхових компаній України становила 296, що на 27 компаній менше, ніж за аналогічний період 2016 року [4].

Здійснення діяльності на межі рентабельності багатьма страховими компаніями України позначається на зростанні кількості скарг від страхувальників. Це є красномовним свідченням не виконання основного положення КоСВ «компанія – клієнт» в частині своєчасної та в повному обсязі здійснення виплат страхових відшкодувань. Відповідно до даних Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), за період з березня по вересень 2017 р. було отримано 2 774 звернень та скарг від фізичних та юридичних осіб, що на 341 (або на 14 %) більше, ніж за аналогічний період минулого року [6]. Основними причинами скарг були такі:

- порушення строків виплати або зменшення суми страхового відшкодування;
- відмова у виплаті пені за несвоєчасну виплату страхового відшкодування;
- безпідставна відмова страхової компанії у виплаті страхового відшкодування;
- незгода страхувальника з визначеним страховою компанією розміром відшкодування витрат, пов'язаних з пошкодженням транспортного засобу.

Найбільшу кількість скарг отримали такі страхові компанії: «Європейський страховий союз» (432 скарги, доплачено 4,75 млн грн), «Домінанта» (275 скарг, доплачено 16,87 млн грн), «Галицька» (115 скарг, доплачено 0,84 млн грн), «Київський страховий дім» (99 скарг, доплачено 1,15 млн грн), «УПСК» (89 скарг, доплачено 780 тис грн), «Альфа-Гарант» (84 скарги, доплачено 1,27 млн грн). Загалом, за сприянням Нацкомфінпослуг, страхувальникам було доплачено за цей період 45,65 млн грн страхових відшкодувань [7].

Доречно відзначити позитивну практику соціальної відповідальності, реалізовану у 2017 р. Моторно транспортним страховим бюро України (МТСБУ) щодо виконання зобов'язань за полісами обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за компанії, щодо яких розпочато справу про банкрутство. Згідно з чинним законодавством України, виплату страхового відшкодування за страхову компанію-банкрута здійснює МТСБУ, але виключно після визнання страхової компанії банкрутом, а це може тривати близько п'яти років. Рішенням президії МТСБУ в грудні 2016 р. було зобов'язано Дирекцію Бюро здійснювати виплати потерпілим за зобов'язаннями колишніх членів МТСБУ, по відношенню до яких не здійснюються процедури ліквідації (банкрутства), за рахунок залишку їх базових гарантійних внесків у фонді захисту потерпілих МТСБУ. У лютому 2017 р. Президією затверджено порядок проведення таких відшкодувань [8].

Відповідно до цього рішення, було здійснено прийом заяв та документів від потерпілих за зобов'язаннями страхових компаній «Україна», «Скайд», «Нова» у загальній кількості 1170 звернень. Загальний розмір зобов'язань зазначених страховиків, заявлених

до МТСБУ, склав близько 37 млн грн. Оскільки наявних в МТСБУ коштів від сплачених вказаними страховиками гарантійних внесків не достатньо для задоволення вимог потерпілих у повному обсязі, Президія МТСБУ визначила граничні суми виплати, в межах яких Дирекція, може на цьому етапі задовольнити вимоги потерпілих. Гранична сума виплати за зобов'язаннями страхової компанії «Нова» визначена у розмірі 27 тис. грн, компанії «Скайд» – 14 тис. грн та компанії «Україна» – 5 тис. грн [8].

Тобто, практика соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні ще не має системного розвитку і на її реалізацію впливає стан вітчизняної економіки. Оскільки Україна обрала пріоритетним напрямом євроінтеграцію як в середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі, то український страховий бізнес орієнтується на європейські стандарти. На рівні топ-менеджменту компанії змінено усвідомлення соціальної ролі страхування – соціальна відповідальність є філософією страхового бізнесу. Реалізація компанією соціальних програм має зберігати баланс ефективності для суспільства та вигоди для компанії. Економічні вигоди КоСВ для страхової компанії проявляються за такими напрямками:

- створюється надійна репутація компанії (підвищується ціна бренду та лояльність клієнтів, налагоджуються партнерські взаємозв'язки);

- скорочуються витрати на залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів;

- створюються нові можливості для формування довіри населення до страхового ринку та залучення нових клієнтів за рахунок надання достовірної інформації про діяльність та виконання повною мірою та своєчасно взятих на себе зобов'язань;

- збільшується обсяг продажів та частка на ринку;

- реалізується стандартизація (відповідно до міжнародних стандартів), що відкриває можливості вийти на нові страхові та фінансові ринки;

- з'являються можливості отримання коштів від соціально-орієнтованих підприємств, які направлені на соціально-орієнтовані програми, наприклад, особисте страхування.

В контексті європейської інтеграції, перспективою для розвитку соціальної відповідальності страхового бізнесу є реалізація діяльності за такими напрямами:

– адаптація страхового законодавства України до нормативів ЄС – положеннями законодавства ЄС визначено основи здійснення страхової діяльності: обов'язковість ліцензування страхової діяльності, види страхування, загальні підстави відкликання / скасування ліцензій, особливості здійснення операцій співстрахування та перестрахування, процедур відновлення платоспроможності та ліквідації / банкрутства страхових компаній, особливості здійснення пруденційного нагляду, звітності тощо;

– реалізація принципів концепції «Загального блага», суть яких полягає в тому, що положення національного законодавства передбачають такі заходи: попереднє оприлюднення умов договорів страхування; запровадження вимог щодо мови страхових полісів; затвердження кодексів професійної поведінки; застосування максимальних технічних ставок при страхуванні життя; застосування стандартних застережень чи мінімальних умов страхування; обов'язкове зазначення суми, яку отримує застрахована особа (у випадках страхування життя) при розірванні договору страхування тощо [8, с. 157].

– посилення захисту прав споживачів страхових послуг через створення інституту омбудсмана з питань страхування. Цей інститут вирішує конфлікти, що виникають між страхувальниками та страховиками, уникаючи при цьому судового процесу. Омбудсман, як незалежний арбітр, уповноважений вирішувати конфлікти до певної суми, про яку йде суперечка. Модель омбудсмана є привабливою альтернативою для вирішення суперечок, що довела свою значимість у багатьох країнах, наприклад, у Німеччині, США та країнах Скандинавії;

– обов'язкове ліцензування страхових агентів – для підвищення якості надання страхових послуг та кваліфікованого тлумачення умов страхування, актуальним є впровадження моделі централізованого навчання страхових агентів та ліцензування, що має здійснюватися на загальнодержавному рівні (Лігою страхових організацій України та Нацкомфінпослуг.)



Реалізація діяльності страховиків та держави за цими напрямами дозволить не лише успішно адаптувати національне законодавство до вимог нормативів ЄС, а й зміцнити страховий ринок загалом, створивши привабливі та прозорі умови для інвестування коштів як страхувальників, так і іноземних партнерів.

1. Детально про «Оранту». Сайт страхової компанії «Оранта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.oranta.ua/ukr/about\\_company.php](http://www.oranta.ua/ukr/about_company.php).
2. Журнал «Банкір» відзначив диплом інновації ПРАТ «СК «ЮНІСОН СТРАХУВАННЯ» на ринку ДМС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unison-insurance.com.ua/company/news/219>.
3. Загальна інформація. Сайт страхової компанії «ПРОВІДНА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.providna.ua/uk/content/zagalna\\_info](http://www.providna.ua/uk/content/zagalna_info).
4. На какие страховые компании клиенты жаловались больше всего в сентябре 2017 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/17/11/14/35642>.
5. Основні принципи страхування. Міжнародна асоціація страхових наглядачів (МАСН), листопад 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.iaisweb.org](http://www.iaisweb.org).
6. Підсумки діяльності страхових компаній за I півріччя 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/files/file00621.pdf>.
7. Президія МТСБУ визначила граничні суми виплат страхових відшкодувань по СК «Нова», СК «Україна» та СК «Скайд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/125913>.
8. Регулювання сфери фінансових послуг в праві Європейського Союзу та України : посібник [Електронний ресурс] / Центр порівняльного права при Міністерстві юстиції України. – 192 с. – Режим доступу: [old.minjust.gov.ua/file/23447.docx](http://old.minjust.gov.ua/file/23447.docx).
9. Річний звіт 2016 UNIQA в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uniqa.ua/content/files/annual\\_report/uniqa\\_annual-report\\_2016\\_design.pdf](https://uniqa.ua/content/files/annual_report/uniqa_annual-report_2016_design.pdf).
10. Соціальна відповідальність. Сайт страхової компанії «АСКА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aska.com.ua/ukr/social\\_responsibility](http://www.aska.com.ua/ukr/social_responsibility).
11. Соціальна відповідальність. Сайт страхової компанії «ЮНІСОН СТРАХУВАННЯ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unison-insurance.com.ua/company/socialna-vidpovidalnist>.
12. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriannya\\_rozvitku\\_u\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriannya_rozvitku_u_svb_v_ukrayini.pdf).
13. Страхова компанія АХА в Україні. Сайт страхової компанії «АХА в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aha-ukraine.com/company/aha-in-ukraine>.
14. Хартія соціальної відповідальності та ділової репутації учасників страхового ринку – членів Ліги страхових організацій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uainsur.com/our-news/6872>.

15. Шибаева А. В. Рекламная кампания страховщиков как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности страхового бизнеса / А. В. Шибаева // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 232. – С. 218–220.

#### **5.4. Моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу**

Проблеми стабільності розвитку української економіки, набули складного характеру в останні роки. Вони є одним з невід’ємних елементів ринкової стратегії підприємства. Вітчизняні підприємства усвідомлюють негативний вплив зовнішнього середовища на соціальну стабільність, стан суспільних відносин, а також економічні результати діяльності корпорацій. При цьому саме економічні причини є провідним фактором соціальної відповідальності бізнесу поряд із найважливішими факторами стабільного економічного розвитку України.

Сучасний світ складається з низки проблем: соціальних, культурних та екологічних. На їхнє вирішення впливають підприємства, організації та корпорації. В свою чергу споживачі всіх соціальних, культурних та екологічних потреб вимагають від підприємств, організацій та компаній активної участі та справедливого підходу до щоденного вирішення цих проблем. При цьому значення корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу зростає. Тому на підприємствах, організаціях та корпораціях, які не використовують у своїй діяльності корпоративну соціальну відповідальність, підвищується ризик відтоку найкращих співробітників, зменшується кількість прихильників і клієнтів.

На нашу думку, метою корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу є корисна, практична та ефективна дія на внутрішнє середовище підприємства, організації або корпорації.

Соціальна відповідальність бізнесу перед внутрішнім середовищем має на меті підвищення результатів функціонування. Тому підприємства, організації та корпорації розглядають свої бізнес-процеси через соціальні, культурні та екологічні проблеми. Для цього використовують моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Ці моделі позитивно впливають на розвиток глобальних компаній, підприємств середнього та малого бізнесу [3].

Розглянемо моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Їх подано на рис. 5.3.



Рисунок 5.3 – Моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу [4]

Особливістю американської моделі корпоративної соціальної відповідальності є непрямий вплив держави на розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Ця модель корпоративної соціальної відповідальності характерна для США, Канади, країн Латинської Америки, а також англomовних країн Африки.

Основними ознаками американської моделі є ліберальність соціальної політики країни, що ґрунтується на принципі розмежуванні соціального захисту від вільного ринку та зменшенні захисту лише тих, хто не має інших доходів, крім соціальних виплат. Держава регулює соціально-трудові відносини на рівні підприємства і майже не регулює на рівні сектору та регіону через прийняття законодавчих і нормативних актів [4]. Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності суттєво відрізняється від американської.

До недавнього часу в країнах Європи корпоративна соціальна відповідальність була не популярною. В сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу є в європейських країнах як основний механізм посилення конкурентоспроможності та спосіб підвищення стандартів життя громадян.

Європейська модель спрямована керувати трьома сферами виявлення соціальних напрямів: економіки, зайнятості і охорони навколишнього середовища.

Першою ознакою європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності є вплив на умови праці, заробітну плату, випуск якісної продукції та надання послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість у конкретному регіоні, реалізацію соціальних ініціатив населення.

Другою ознакою європейської моделі є першочергова роль держави.

У японській моделі держава активно впливає на всі процеси. Ця модель державного регулювання окреслює політику вирівнювання доходів, використання робочої сили, тобто «система довічного найму», перевага психології колективізму, рівності розподілу в доходах, досягнення згоди між різними суб'єктами у вирішенні соціально-економічних проблем.

Об'єднуючою рисою японської та європейської моделей є вплив держави на корпоративну соціальну відповідальність. Японський бізнес більше, ніж європейський, сконцентрований на внутрішніх програмах, за допомогою яких корпорація стає для працівника сім'єю.

Соціальна відповідальність корпорації в Японії активно підтримується і культурними традиціями країни. На створення японської моделі КСВ значно подіяла історія розвитку управління в країні.

Менеджмент в Японії розвивався в умовах впливу післявоєнного часу, що поклав перед керівниками країни завдання оновлення соціального, економічного та політичного життя.

Головними напрямками післявоєнної економіки Японії були [2]:

- 1) тісне співробітництво корпорацій, підприємств, постачальників, банків та великих фінансових груп;
- 2) кооперація роботодавців та профспілок;
- 3) всебічне підтримування підприємців державними службовцями («господарчий патріотизм»);
- 4) система позитивного найму на великих підприємствах;
- 5) визнання соціальної відповідальності.

Головними рисами японської моделі соціальної відповідальності є загальне прийняття рішень, відповідальність перед працівниками та соціальна відповідальність керівництва.

Напрямами корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками в Японії є: довічний найм, допомога в придбанні житла, сімейні династії, навчання спеціалістів, фінансова допомога при народженні дітей та подальше їхнє навчання, вихідні допомоги, корпоративні пенсії.

Подано у таблиці характеристику трьох моделей корпоративної культури та СВБ (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Моделі корпоративної культури та СВБ [5]

Модель	Ознака
Американська	Добровільні ініціативи у КСВ, фінансування різних проєктів і програм, благодійність, меценатство, спонсорство
Європейська	Державне регулювання, через що її визнають як приховану форму КСВ
Японська	Система «довічного найму», відповідні умови управління персоналом

Розглянемо корпоративну культуру та соціальну відповідальність бізнесу в Україні. Факторами соціальної відповідальності бізнесу є: структура економіки (тут переважає важка промисловість, тому розвиток СВБ залежить від розвитку компаній у цієї ланки), іноземні інвестиції, нерозвинені місцеві громади, тобто джерелом доходів громади місцевих бюджетів є трансферти з центрального бюджету. По-перше, це обмежує стимули та можливості органів місцевого самоуправління у реалізації соціальних та інших програм. По-друге, це створює умови до залучення підприємства, що працюють у регіоні. Неєфективність системи соціального захисту полягає у тому, що велика кількість підприємств має громіздку соціальну інфраструктуру, тобто дитячі садки, будинки відпочинку тощо. Цією інфраструктурою корпорації опікуються, прирівнюючи цю діяльність до СВБ. Завдяки цьому підприємства не показують чисті доходи та розподіл прибутків. Приватні підприємства використовують тіншову зайнятість і при цьому виплачують заробітні плати, нижчі за прожитковий мінімум. Це, зазвичай, не відповідає засадам СВБ [6].

За критеріями оцінювання експертів, впровадження корпоративної культури та СВБ виявило високий рівень сподівань серед респондентів щодо позитивної віддачі від впровадження цих заходів на українських підприємствах. Значних переваг в корпораціях очікують від впровадження таких показників: поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження відносин із владою, підвищення якості продуктів, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків та інших показників економічного розвитку підприємства (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Оцінка позитивного впливу корпоративної культури та СВБ на показники діяльності підприємств [4]

Показник діяльності	Позитивний вплив СВБ, % опитаних
Репутація фірми	93,6
Рівень інформованості про бренд	86,2
Відносини з владою	85,5
Якість	85,3
Конкурентоспроможність	83,3
Інновації	83,0
Доступність ЗМІ	82,8
Задоволеність покупців	81,7
Продуктивність	80,4
Продажі	80,2
Стосунки з інвесторами	78,9
Прибутки	77,7
Доступ до ринку	71,3
Доля ринку	68,4

Проаналізуємо вплив показників діяльності підприємств, які мають найвищий позитивний вплив соціальної відповідальності бізнесу (поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження відносин із владою, підвищення якості продуктів, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків, доступ ЗМІ) на окремі підприємства України. В таблиці 5.8 показники позначимо відповідними цифрами. Шкала впливу від 1 до 10. Чим більший вплив, тим вища оцінка шкали. Визначимо середню величину показників за кожним підприємством та найвищий показник СВБ (табл. 5.9). За даними табл. 5.9 можна зробити висновок, що найбільший вплив цих показників на ПАТ «Карлсберг Україна», а найменшу кількість набрали підприємства Торгова мережа «Watsons», Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна».

Корпоративна культура та СВБ в Україні має різні ознаки: залежно від положення компанії на ринку, рівня конкурентної боротьби, характеру відносин з органами державного та місцевого врядування, існування передвиборчої компанії тощо.

Таблиця 5.8 – Вплив показників діяльності підприємств, які мають найвищий позитивний вплив СВБ на окремі підприємства України [2]

Назва підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «Київстар»	5	7	8	4	9	7	4	3	6	7
Торгова мережа «Watsons»	5	6	8	9	3	2	4	7	8	2
Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	2	3	8	6	9	5	6	4	6	5
ПАТ «Концерн Хлібпром»	4	5	7	8	9	10	4	5	7	9
ПАТ «Карлсберг Україна»	4	6	7	8	9	6	10	10	9	5
ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк»	8	9	8	7	5	7	9	3	6	8
ПАТ «УкрСиббанк»	3	4	6	9	6	5	6	7	6	7

Таблиця 5.9 – Середня величина показника СВБ на підприємствах\*

Назва підприємства	Середня величина показника СВБ
ПрАТ «Київстар»	6
Торгова мережа «Watsons»	5,4
Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	5,4
ПАТ «Концерн Хлібпром»	6,8
ПАТ «Карлсберг Україна»	7,4
ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк»	7
ПАТ «УкрСиббанк»	5,9

\* розроблено автором підрозділу

Перша форма корпоративної культури та СВБ має класичний характер, який пов'язаний із політикою підприємства або корпорації щодо повної реалізації соціального партнерства. Цю форму рекомендовано підприємствам, які працюють не тільки на українському ринку, але займають частку закордонного. Готовність корпорацій впроваджувати соціальну відповідальність зумовлена тим, що є можливість виправдати західні критерії позитивного ведення справи. Наприклад, коли планується проведення продажу акцій на зарубіжних фондових ринках. Корпорації мають інтерес у тому, щоб узаконити свій бізнес у розвинених країнах, де соціальна відповідальність вже давно є основним критерієм правильної поведінки на ринку.

Друга форма корпоративної культури та СВБ, на нашу думку, пов'язана з певними перевагами від держави, можливістю розроблення та видобування корисних копалин, вигідного державного замовлення. Закріплення корпораціями видів соціальної відповідальності, які вимагають витрати ресурсів на здійснення цих функцій та поновлення соціальних статусів призводить до отримання пріоритетних вигод, у тому числі прибуткових ефектів [5].

Третя форма є вимушеною. Це відбувається, коли соціальна відповідальність має риси неодмінної благодійності. Держава примушує корпорації проводити таку діяльність. Це зумовлено тим, що залежність вітчизняного бізнесу від влади змінює відношення до соціальної політики, а також має низький рівень конкурентоспроможності на внутрішніх ринках. Це є економічно неефективною для бізнесу боротьбою за свою законність перед особами, окрім влади та її структурами на різних рівнях [4].

Четверта форма соціальної відповідальності є характерною для містоутворюючих корпорацій. Тут бізнес бере на себе не притаманні йому соціальні функції. Містоутворюючі підприємства мають бути соціально відповідальними, вирішують господарські проблеми міста. При цьому співробітництво з місцевою владою є успішнішим [6].

Для вітчизняних підприємств соціальна відповідальність має одиничний характер, який направлено на поліпшення репутації. При цьому не розглядають цей вид діяльності як постійний і безперервний, відсутність конструктивного, взаємовигідного співробітництва роботодавців та найманих працівників. Розвиток цих процесів в Україні має перешкоди, які є вдаваними та природними. У державі розглядають усі рівні використання видів соціальної відповідальності. При цьому наявна система соціальної відповідальності не налагоджена, а значна кількість її елементів не сформувалася, а лишилися у спадщину від радянської системи соціального забезпечення [1].

Корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в Україні віддзеркалює складні види перетворень усієї соціально-економічної системи країни. Соціальна відповідальність бізнесу неіснує без розвинутого громадянського суспільства, в якого є можливість бути дійсним партнером бізнесу у соціальних питань.



Тому готовність бізнесу пов'язано з партнерством, зростанням великої кількості соціальних ініціатив, які утворюються через спільну думку та спрямовані на вирішення суспільних проблем. Соціально відповідальний розвиток будь-якого підприємства пов'язаний з великими витратами. Тому реалізують їх лише великі підприємства або корпорації. Середні підприємства не можуть провести соціальну політику через низький рівень фінансування. Використання корпоративної культури та СВБ на українських підприємствах утруднено через перешкоди в отриманні короткострокових фінансових результатів. Це є перешкодою довгострокового розвитку.

Отже, додержання основних правил корпоративної соціальної відповідальності є головним принципом діяльності корпорацій усіх форм власності у більшості країн світу. Усвідомлений вибір управління щодо СВБ започатковується через корпоративну культуру. Тобто, принципи корпоративної соціальної відповідальності поширені у всіх видах економічної діяльності корпорацій.

1. Bonini, S., & Emerson J. (2005). Maximizing Blended Value – Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and organizations, January, 43. Retrieved from <http://community-wealth.org/content>.

2. Градюк Н. М. Сучасні моделі соціальної відповідальності підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Градюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2011/Economics/10\\_90610.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm).

3. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посібник / В. А. Євтушевський. – Київ : Знання-прес, 2008. – 462 с.

4. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в компаніях світу / А. С. Ласукова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 3. – С. 15–18.

5. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія / Л. П. Петрашко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 342 с.

6. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колод, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.

## Висновки до 5 розділу

Встановлено сутність корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Під нею розуміють свідоме відношення суб'єктів господарювання до вимог соціальної необхідності. Корпоративна соціальна відповідальність є відповідальністю підприємств за свій

вплив на суспільство. Визначено три рівні СВБ (базовий, корпоративний, вищий) та принципи (сталого розвитку, прозорості та підзвітності).

Окреслено приклади впровадження КСВ бізнесу на «Карлсберг Україна», «Систем кепітал менеджменті», «Оболонь». Визначено складові стратегії сталого розвитку (люди, екологія, культура і спорт, місцеві громади), у межах яких проведено аналіз соціальної відповідальності бізнесу. Відзначено, що досвід цих підприємств у сфері КСВ бізнесу є прикладом для інших українських підприємств і основа їхнього сталого розвитку.

Проведено аналіз страхових компаній щодо дотримання принципів КСВ бізнесу на прикладі «АСКА», «УНІКА», «Провідна», «ЮНІСОН страхування». Встановлено дотримання принципів КСВ щодо клієнтів, держави, співробітників.

Описано моделі корпоративної культури та СВБ (американську, європейську, японську). Визначено залежність позитивного впливу СВБ на показники діяльності підприємств на прикладі ПрАТ «Київстар», торгівельної мережі «Watsons», компанії «Метро Кеш енд кері Україна», ПАТ «Концерн злібпром», ПАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Перший український міжнародний банк», ПАТ «Укрсиббанк». Визначено, що корпоративна культура та СВБ в Україні віддзеркалює складні види перетворень усієї соціально-економічної системи країни.

## Розділ 6

# ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАЦІЙ

### 6.1. Сучасні тенденції формування витрат на утримання персоналу

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 [3].

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 [3].

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 [9] 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 % [2].

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 [11, с. 47–49].

Разом із тим, у номенклатурі статей загальнопромислових 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 [8, 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 [4, 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 розмежовують 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. 6.1). 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 [4].

Таблиця 6.1 – Витрати на утримання персоналу за видами економічної діяльності, млн грн

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, пошта та кур'єрська діяльність	49 860,5	51 387,8	45 049,0	54 842,9	62 259,1	124,9
Тимчасове розмішування 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

\*розроблено автором підрозділу за [4]

Разом із тим, у структурі загальних витрат на утримання персоналу витрати на оплату праці склали приблизно 82 % за видами економічної діяльності (рис. 6.1).

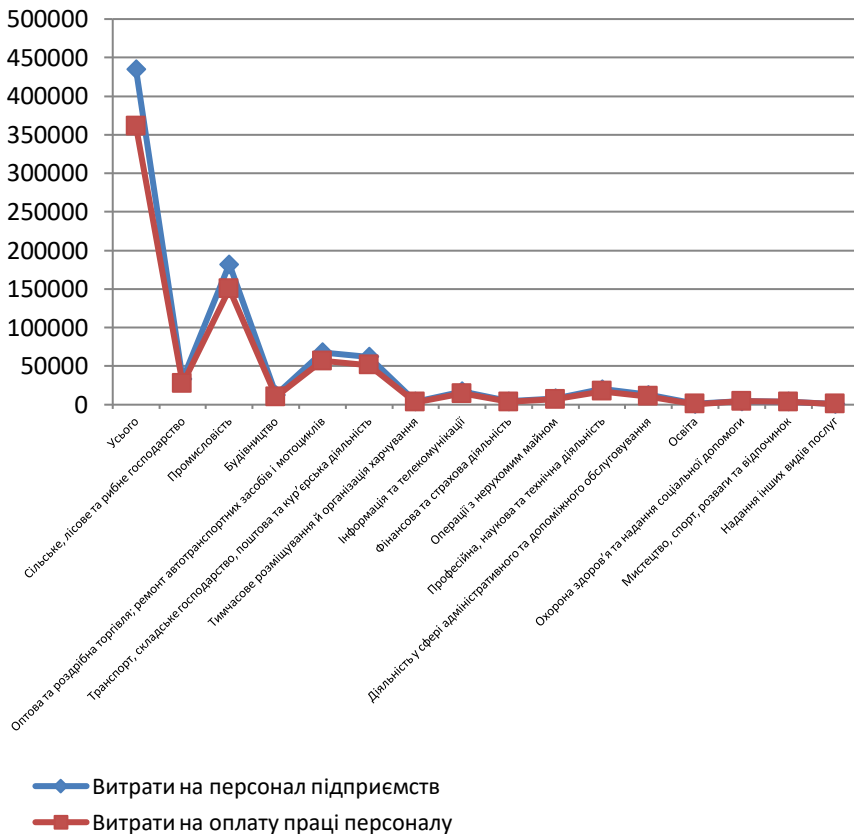


Рисунок 6.1 – Витрати на оплату праці персоналу у структурі загальних витрат на утримання персоналу за видами економічної діяльності у 2016 році, млн грн (розроблено автором підрозділу за [4])

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.

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 витрачати 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. 6.2*) 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 склав 68,7 %.

Таблиця 6.2 – Порівняльний аналіз чисельності штатних працівників та заробітної плати в Україні та на промислових підприємствах\*

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

\* розраховано автором підрозділу за [4; 10]

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) [1; 3; 4].

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 [1; 10]. 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 техно-

логічного 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) [7, 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 [5; 6].

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.

1. Eurostat. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/earnings/database>.

2. Аналіз витрат на утримання найманих працівників за інформацією ЗКП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua>.

3. Витрати на роботу силу в Україні та Європейському Союзі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua>.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. 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>.

6. 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](http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2013/68/68_2013.htm).

7. 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.

8. Основи економічної теорії: підручник / За ред. проф. С. В. Мочерного. – Тернопіль : АТ «Тарнекс» за участю АТ «НОІ» та вид-ва «Світ», 1993. – 688 с.

9. 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](http://www.rpw.ru/ipd/popov_z.html)

10. Україна в цифрах 2016 : статистичний збірник. – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – 240 с.

11. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

## **6.2. Матеріальне стимулювання персоналу як основа стратегічного управління машинобудівним підприємством**

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 ресурсомістким [4; 5].

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 [7].

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 випередили 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. 6.2).

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.

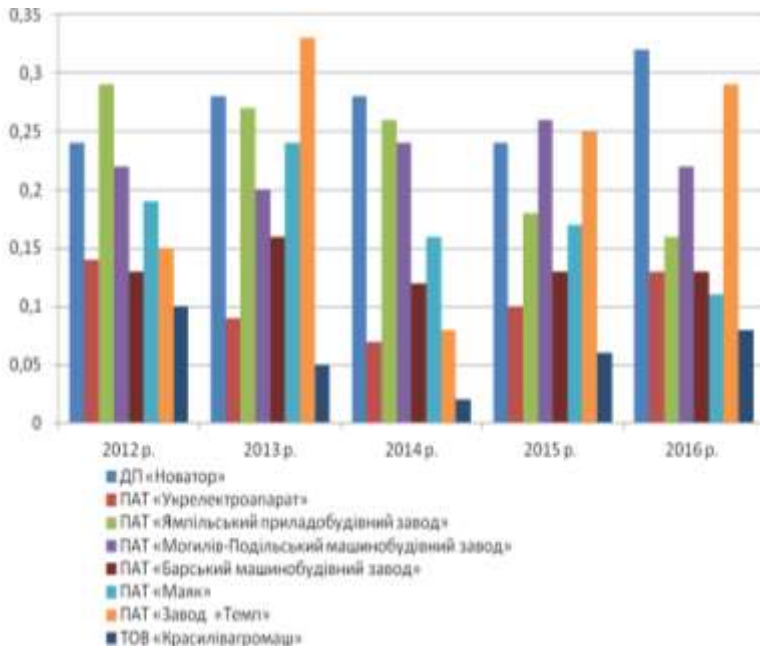


Рисунок 6.2 – Аналіз зарплатомісткості продукції на підприємствах машинобудування за 2012–2016 рр., грн/грн (побудовано за результатами звітності підприємств)

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

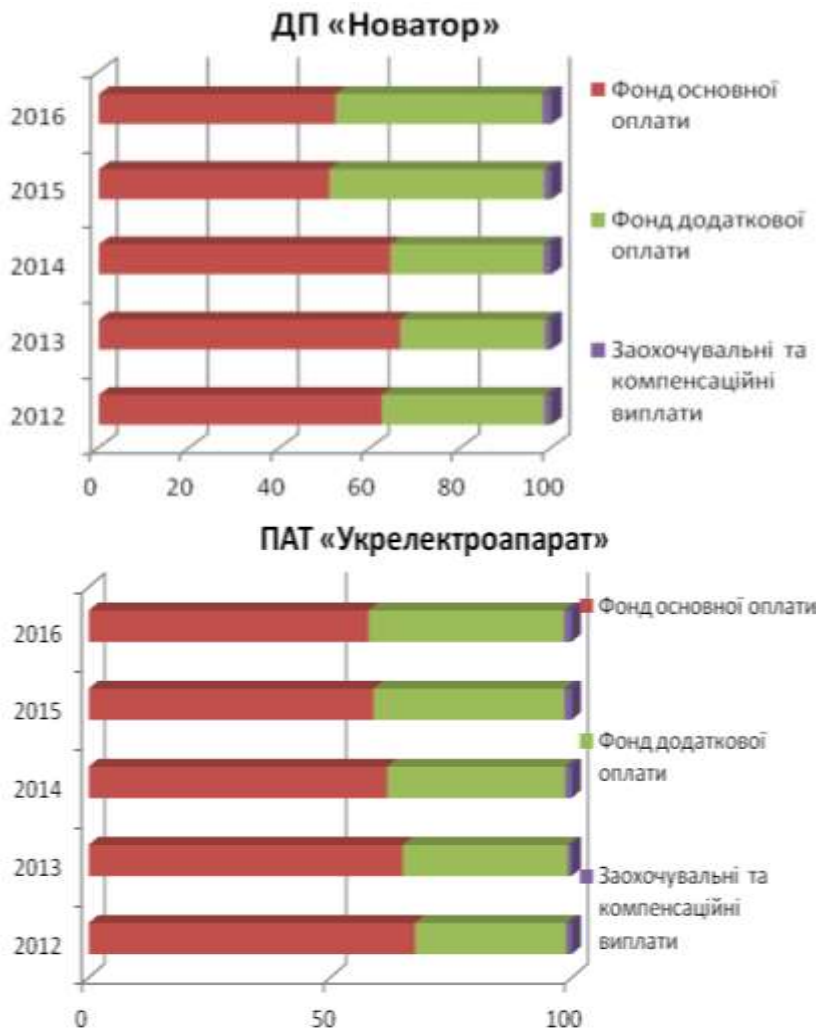


до аналізу даних машинобудівні підприємства Хмельницької та Вінницької областей є в достатній мірі трудомісткими. Тобто, за період 2012–2016 рр. середнє значення показника трудомісткості продукції на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» становило 14,07 людино-годин / тис. грн; на ПАТ «Могилів-Подільський 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. 6.3–6.6.

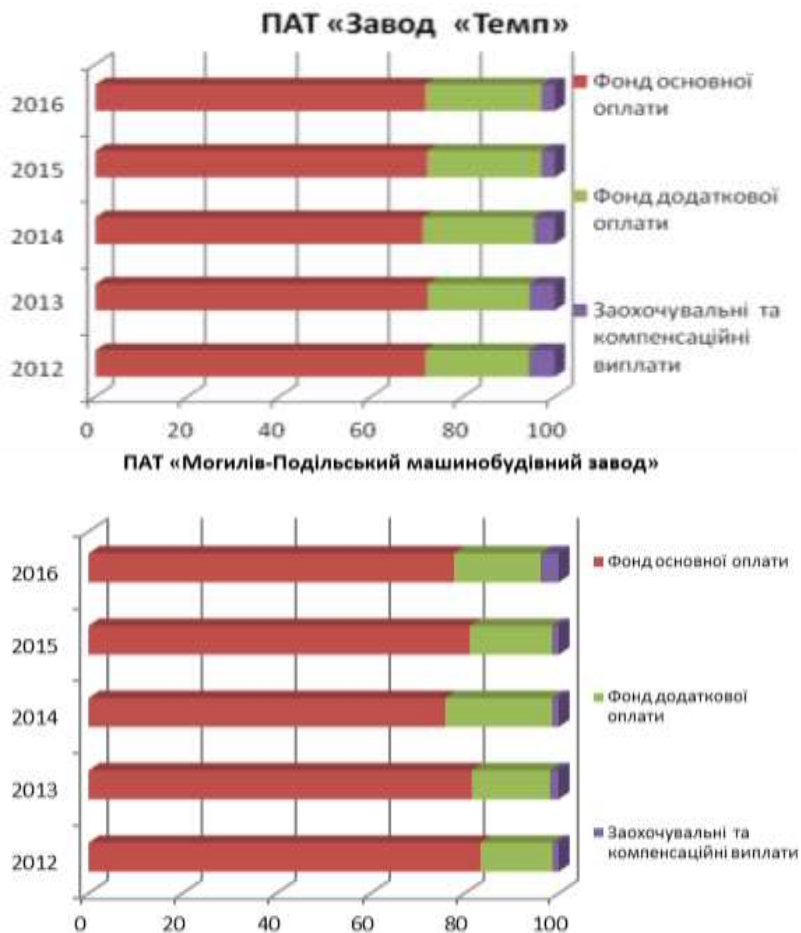


*Рисунок 6.3 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ДП «Новатор» та ПАТ «Укрелектроапарат» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)*



Рисунок 6.4 – 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 6.5 – 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)*

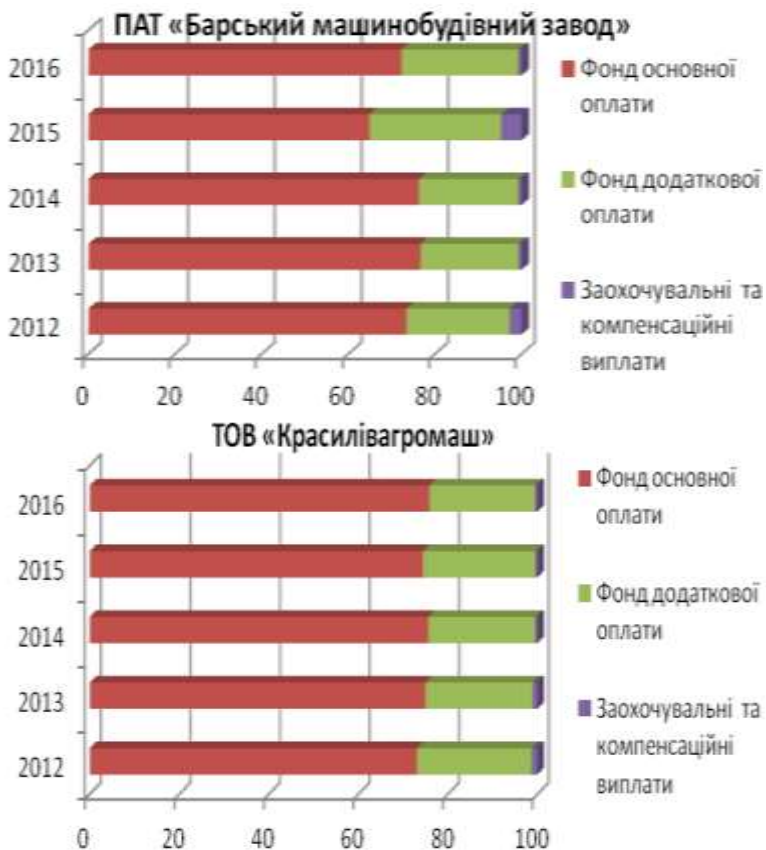


Рисунок 6.6 – Темпи зростання основної та додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу на ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ТОВ «Красилівагромаш» за 2012–2016 рр., % (побудовано за результатами звітності підприємств)

Відповідно до результатів на рис. 6.3–6.6, 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 [1; 2; 3]:

- 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 науковою 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 урахувати 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 ефектвної системи управління підприємством.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, а й сформувати 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 налаштувати 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 [6].

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.

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Калина А. В. Облік та аналіз заробітної плати на підприємстві / А. В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 2. – С. 61–64.
5. 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.
6. 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.
7. 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.

### **6.3. Формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції**

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) [1]. 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 кuartилі до компаній

нижчого квартиля. Результати показують, що компанії у верхньому квартилі досягли значно кращих фінансових результатів, ніж компанії нижчого квартиля [4]. 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 [7], а також на 53 % більше дохідності власного капіталу, на 42 % більше віддачі від продажів і на 66 % більше віддачі від вкладених капіталів [12]. 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 [6].

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 [12].

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.) [17]. У цьому Україна значно поступається європейським країнам, де гендерні відмінності в заробітній платі є у середньому 16,4 % [20]. 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 [20].

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 [15]. 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 [16]. 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 [15].

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 [20].

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 [19].

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 [18].

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 [13]. 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 [13].

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 [6]:

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 неухважні. 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 компанії, 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 [6].

Для процесу діагностики рівня забезпечення гендерної рівності на підприємстві доцільно застосовувати інструмент гендерної самодіагностики, що складається з дев'яти складових (табл. 6.3). 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.

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.

Таблиця 6.3 – Інструмент гендерної самодіагностики компанії\*

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

\*сформовано автором підрозділу за [10]

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. 6.7).

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 [3].

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.

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.

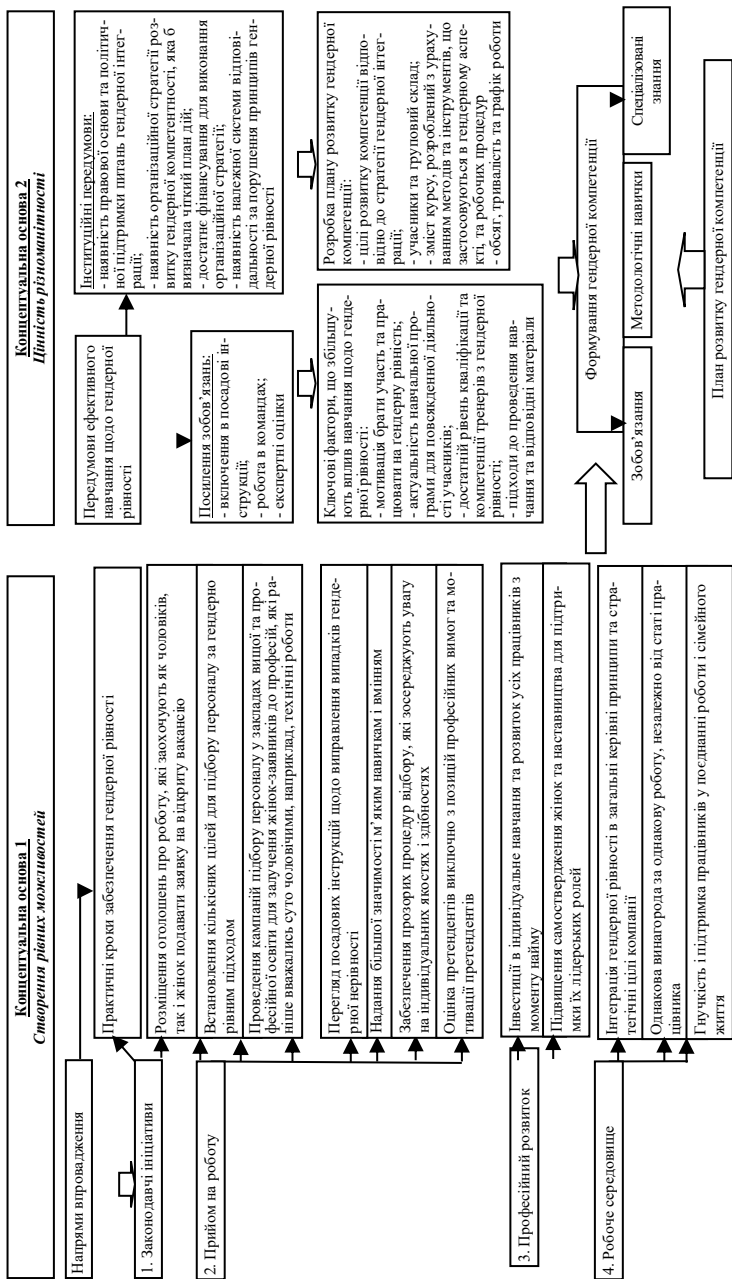


Рисунок 6.7 – Система формування гендерної компетенції у корпоративній моделі гендерної інтеграції (розроблено автором підрозділу)

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 вагомою 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 [5].

Створення рівних можливостей передбачає низка напрямів упровадження та практичних кроків забезпечення гендерної рівності (рис. 6.7). Серед них варто відмітити такі [8]:

– 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 [11] 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 [14].

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 [3].

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 [2].

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 [2]:

– 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 оцінюванні 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 навичками 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 [9].

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.

1. Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York, NY. Retrieved from <http://www.catalyst.org>.
2. 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>.
3. *Framework for Promoting Gender Equity in Organizations*. Retrieved from <http://www.wepan.org/page/FourFrames>.
4. *Gender Equity and Corporate Sustainability*. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/gender\\_equity\\_and\\_corporate\\_sustainability](https://ssir.org/articles/entry/gender_equity_and_corporate_sustainability).
5. *Gender In The Workplace – The Journey To Equality*. Retrieved from [http://sydney.edu.au/business/data/assets/pdf\\_file/0009/127098/190312\\_Laffer\\_Lecture\\_PowerPoint.pdf](http://sydney.edu.au/business/data/assets/pdf_file/0009/127098/190312_Laffer_Lecture_PowerPoint.pdf).
6. *Gender Inequality in the Workplace*. Retrieved from [https://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July\\_GENERIC-EN.pdf](https://www.mvma.ca/sites/default/files/u522/Vitality-July_GENERIC-EN.pdf).
7. Gumbel, D. (2004). *The Influence of Gender Inequality on Economic Growth. Hausarbeit im Rahmen des Hauptseminars Okonomie des Geschlechterverhaltens in der Geschichte von Prof. Dr. Batten im SS 2004*.
8. *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\\_](https://gethppy.com/hrtrends/heres-why-you-should-encourage-gender-equality-in-your-company_)
9. *Institutional Transformation. Gender Mainstreaming Toolkit*. Retrieved from <http://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0716094enn.pdf>.
10. Lewis, J. (2001). «The Decline of the Male Breadwinner Model. Implications for Work and Care». *Social Politics*, 8(2), 152–169.
11. *Men Get flexible! Mainstreaming Flexible work in Australian Business*. Retrieved from <http://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/Russell%2C%20Men%20Get%20Flexible%202012.pdf>.
12. 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](http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/the_g20_and_gender_equality_en.pdf).
13. *The business case for gender equality*. Retrieved from [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business\\_case\\_web.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business_case_web.pdf).
14. *The business case for gender equality*. Retrieved from [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business\\_case\\_web.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/business_case_web.pdf).
15. 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.

16. 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.

17. 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>.

18. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/Naцiональнa%20доповiдь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Naцiональнa%20доповiдь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf).

19. 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>.

20. 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](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/ro-geneva/sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_470684.pdf).

#### **6.4. Мотиви та перешкоди розвитку соціальної відповідальності як напрямку стратегічного управління трудовим потенціалом підприємств**

В останні роки загальновизнаною 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 [12].

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 [33, 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 [35, 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» [3, 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 [10].

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 розвинуеними є механізми соціальної відповідальності, відсутня мотивація управлінців до зміни ситуації у цій сфері [2].

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 унеможливує 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 [23].

Згідно даних Державної служби статистики України проаналізовано динаміку цих показників за 2012–2016 роки (*табл. 6.4*).

Дані табл. 6.4 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.

Таблиця 6.4 – Динаміка окремих показників соціальної відповідальності промислових підприємств в Україні за 2012–2016 роки\*

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

\*розраховано автором підрозділу за [21]

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 [30]. На думку В. Сафін, у сутності поняття «відповідальність» є мотиваційно-афективна, інтелектуально-когнітивна та діяльнісно-поведінкова складові. Це засвідчує інтегральність самого поняття відповідальності [25, 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 [26, 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 [6].

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 [8].

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 [19, 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 [34, 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 [32, с. 22].

У дослідженні Г. Алоні [1] 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 [5].

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 [9, 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 [15, с. 132].

Соціально відповідальна діяльність будь-якої організації реалізується за умови трьох видів узгоджень (взаємозв'язків) [31]:

- 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 [28]: 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 [16, 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 [13]:

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; оплату 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 [14].

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 добродійністю. 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) [7].

Для дослідження внутрішньої соціально відповідальності підприємства доречно виокремити шість напрямків, кожен з яких пропонується оцінювати за переліком показників [17]:

- 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 [22].

Однак аналіз передових практик соціальної відповідальності вітчизняних підприємств [24] 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 [27].

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 (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 [27].

Підвищення рівня ефективності функціонування соціальної відповідальності потрібно розвивати, починаючи з мікрорівня (рівня корпорації, підприємства). З цією метою їхня діяльність будуватиметься 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

трудовах колективів; відповідальне ставлення до партнерів і споживачів; відповідальність компанії перед суспільством загалом [4].

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 [18].

Значна обмеженість застосування стратегій і принципів соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах пов'язана із загальними проблемами стану соціально-трудовах відносин, що гальмують їхній розвиток: масові порушення з боку роботодавців міжнародних прав людини та трудових стандартів; недотримання законодавчо встановлених соціально-трудовах 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, недоброчесна реклама [20].

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-трудовах 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 [29].

Отже, до основних напрямів забезпечення системи соціальної відповідальності підприємств доречно віднести [11]: 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.



1. 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.
2. 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>.
3. 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.
4. 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.
5. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності / Н. М. Богуцька // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Юридичні науки. – 2015. – № 824. – С. 208–217.
6. Брич В. Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств / В. Я. Брич, І. І. Смачило // Економіка і управління підприємством. – 2014. – № 5/2 (19). – С. 36–39.
7. 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.
8. Гришук В. К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник / В. К. Гришук. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 152 с.
9. Грядунова Л. И. Социальная ответственность личности в условиях развитого социализма / Л. И. Грядунова. – Київ : Вища школа, 1979. – 132 с.
10. 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.
11. Завора Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Т. М. Завора. – Режим доступу : [http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/186/1/Завора\\_тези\\_2016.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/186/1/Завора_тези_2016.pdf).
12. Катихін Є. О. Практика соціальної відповідальності бізнесу в частині розвитку трудового потенціалу підприємства / Є. О. Катихін // Статистика України. – 2013. – № 2. – С. 61–65.
13. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность [Електронний ресурс] / М. В. Киварина. – Режим доступу : [http://economicarggu.ru/2011\\_3/kivarina.pdf](http://economicarggu.ru/2011_3/kivarina.pdf).
14. 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.
15. Корнева І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства / І. О. Корнева // Молодий вчений. – 2017. – № 5 (45). – С. 618–621.

16. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики / С. Мельник // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 5. – С. 32–36.

17. 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.

18. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_15).

19. Муздыбаев К. Психология ответственности / К. Муздыбаев. – Л. : Наука, 1983. – 286 с.

20. Новікова О. Ф. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. С. Дейч, О. В. Панькова та ін.]. – Донецьк, 2013. – 296 с.

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

22. Панькова А. Д. Про інноваційні моделі управління трудовою сферою в аспекті соціальної відповідальності / А. Д. Панькова // Социальная экономика. – 2015. – № 1. – С. 117–123.

23. 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.

24. Практики КСВ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/library>.

25. 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.

26. Спиркин А. Г. Сознание и самосознание / А. Г. Спиркин. – Москва : Просвещение, 1972. – 344 с.

27. Стецик А. Чинники та перешкоди посилення соціальної відповідальності підприємства / А. Стецик // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2015. – Вип. 12. – С. 311–317.

28. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriannya\\_rozvitku\\_svb.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriannya_rozvitku_svb.pdf).

29. 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.

30. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. – Москва : Политиздат, 1981. – 467 с.

31. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_26).

32. Хачатуров Р. Л. Юридическая ответственность / Р. Л. Хачатуров, Р. Г. Ягуян. – Тольятти : ВГУ им. В.Н. Татищева, 1995. – 22 с.

33. Чорний Р. С. Розвиток трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства: монографія / Р. С. Чорний. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2013. – 384 с.

34. 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.

35. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк, 2005. – 502 с.

### **Висновки до 6 розділу**

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 «Красилівагроماش». 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 пряму 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 7

# ІНВЕСТУВАННЯ ТА КРАУДТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ У ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 7.1. 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 [1, 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. 7.1). При цьому у структурі капітальних інвестицій переважають матеріальні активи (96,3 % станом на 01.01.2018 р.) (табл. 7.1). 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) [10]. Переважна більшість капітальних

Розділ 7. Інвестування та краудтехнології фінансування проектів у поведінковій економіці

інвестицій освоєна підприємствами таких видів економічної діяльності, як: переробна промисловість (17 %), сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (14,0 %), будівництво (12,3 %) та транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (8,7 %).

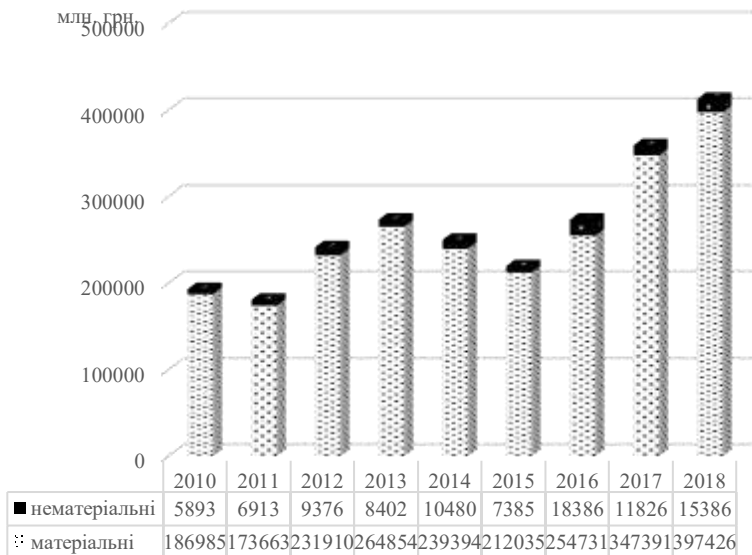


Рисунок 7.1 – Капітальні інвестиції за видами активів на початок року, млн грн [10]

Таблиця 7.1 – Структура капітальних інвестицій за видами активів на початок року, %\*

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиції в матеріальні активи:	96,9	96,3	96,4	97,0	95,8	96,5	93,0	96,7	96,3
- житлові будівлі	14,7	14,4	14,1	13,8	16,2	15,7	17,3	13,0	12,4
- нежитлові будівлі	17,5	17,3	17,4	17,1	16,2	17,2	14,8	15,3	14,0
- інженерні споруди	24,9	22,1	21,6	24,1	23,3	22,5	19,5	20,1	18,4
- машини, обладнання та інвентар	30,5	32,5	32,8	30,2	30,6	31,5	30,8	34,7	34,8

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- транспортні засоби	6,9	7,2	7,6	8,4	5,8	5,9	6,9	9,6	12,8
- земля	0,3	0,3	0,8	0,5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,3
- довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	0,4	0,5	0,4	0,5	0,7	0,8	1,0	0,9	0,8
- інші матеріальні активи	1,7	2	1,7	2,4	2,7	2,5	2,1	2,7	2,8
Інвестиції в нематеріальні активи:	3,1	3,7	3,6	3,0	4,2	3,5	7,0	3,3	3,7
- програмне забезпечення та бази даних	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,6	1,7	1,8	1,9
- права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії	1,6	1,9	1,7	1,3	2,3	1,4	4,9	1,1	1,3
- інші активи	0,3	0,6	0,6	0,4	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\* складено автором підрозділу за [10] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Динаміку прямих інвестицій можна прослідкувати на рис. 7.2. 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 [5]. Інвестиції в Україну

Розділ 7. Інвестування та краудтехнології фінансування проектів у поведінковій економіці

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. 7.2).

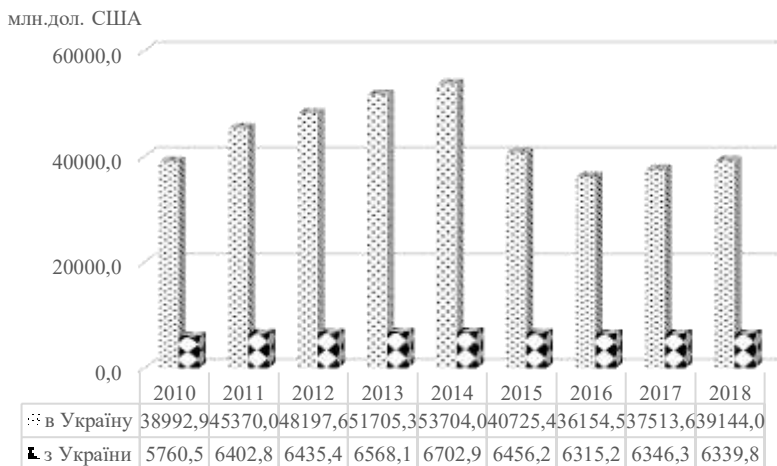


Рисунок 7.2 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) на початок року, млн дол. США\*

\* складено автором підрозділу за [10]

Таблиця 7.2 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн ЄС в економіці України на початок року, %\*

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 Україні	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\* складено автором підрозділу за [10] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2017 рр. – також без частини зони проведення антитерористичної операції



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 країни 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. 7.3).

Таблиця 7.3 – Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіці країн ЄС на початок року, %\*

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

\* складено автором підрозділу за [10] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2017 рр. – також без частини зони проведення антитерористичної операції

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 [6, 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 [7, 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 [3, 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).

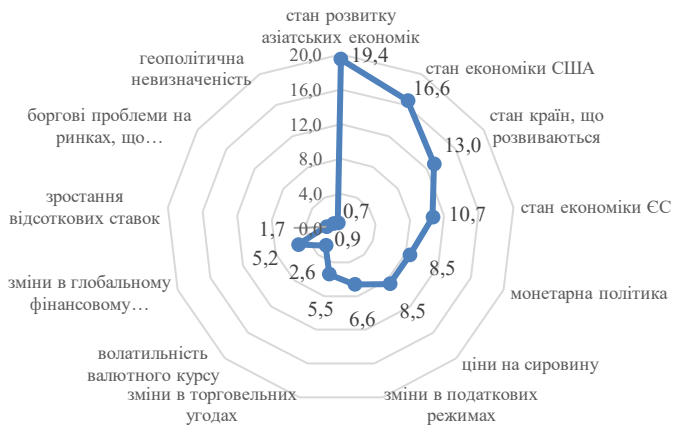
Оскільки згідно положень поведінкової економіки термін «людина економічна» замінюється терміном «людина ірраціональна», необхідно поглибити сучасне розуміння процесів прийняття інвестиційних рішень. Згідно World Investment Report: Investment and The Digital Economy 2017 [8], на прийняття інвестиційних рішень та розвиток іноземного інвестування впливають чинники макроекономічного (*рис. 7.3*) та корпоративного (*рис. 7.4*) типів. 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 [2, с. 74], ці упередження є особливо важливими на фінансових ринках через такі причини:

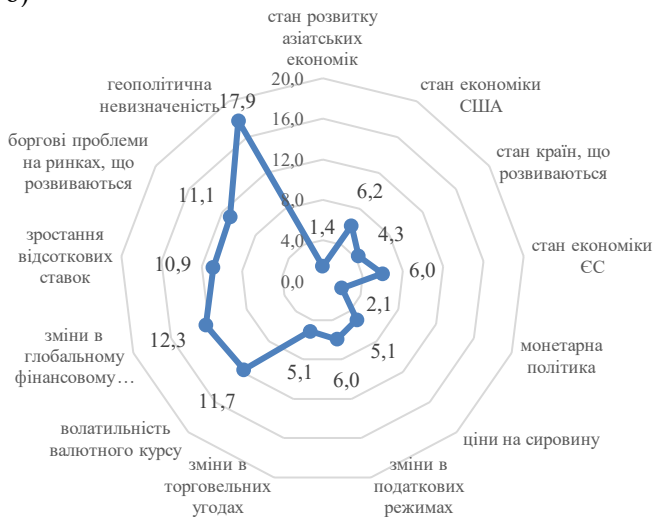
- складність фінансових продуктів;
- комплексний / багатосторонній аспект продукції;
- необхідність розуміння та здатність оцінити ризик та невизначеність;
- емоційні почуття, які можуть спричинити фінансові рішення, здатні витіснити раціональне прийняття рішень;
- багато фінансових продуктів вимагає 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.

## Розділ 7. Інвестування та краудтехнології фінансування проектів у поведінковій економіці

а)



б)

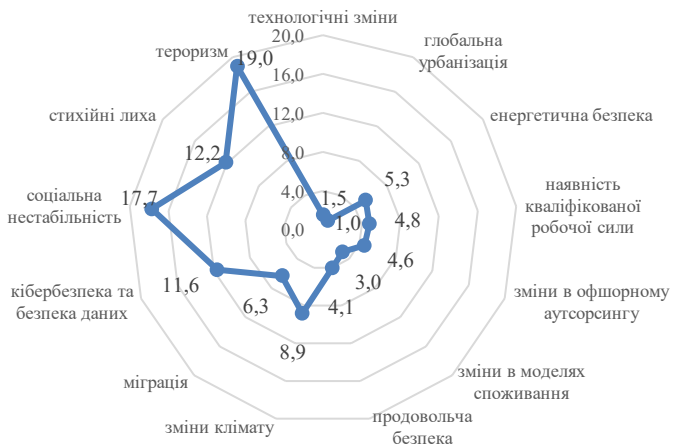


**Рисунок 7.3 – Основні макроекономічні фактори, що впливають на майбутню глобальну активність у сфері інвестування: а) позитивно; б) негативно (у відсотках відповідей опитаних топ-менеджерів у 2017 р.) (складено автором підрозділу за [8, с. 6–7])**

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 автором підрозділу за [8, с. 6–7])*

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 [9, с. 21]. При цьому, відповідно до поведінкової економіки, основними рисами інвестора є [4, 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;
- відреза 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.

1. Czechowska, K. (2014). Nastroje inwestycyjne na rynkach nieruchomości – ujęcie behawioralne. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 4, Vol. 12, 91–104.

2. Joshi, A. & Duke, C. (2017). Choice Architecture in Retail Finance: An Applied Perspective. *Behavioral Economics Guide*, 74-81. Retrieved from <http://www.behavioraleconomics.com>.

3. Kotlarek, P. (2014). Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej. *Studia Ekonomiczne: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 180, cz. 1, 106–116.

4. Matuszczak, W. (2005). *Finanse behawioralne*. MBA, WSPiZ im. Z. Koźmińskiego w Warszawie, 1 (72), 16.

5. Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.: *Inwestycje zagraniczne* [Resurs elektroniczny]. – Dostęp : [https://www.paih.gov.pl/polska\\_w\\_liczbach/inwestycje\\_zagraniczne](https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne)

6. 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.

7. 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.

8. *World Investment Report (2017) : Investment and The Digital Economy 2017*. – United Nations Publication.

9. Zalega, T. (2015). *Ekonomia behawioralna jako nowy nurt ekonomii – zarys problematyki*. *Studia i Materiały*, 1(18), 7– 22.

10. Аналітична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **7.2. Розвиток краудтехнологій фінансування інноваційних проектів 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 проекту без банківських кредитів і позик. При використанні краудфандингу інвесторами проекту стає велика кількість людей, які зацікавлені в тому, щоб проект впливвся в життя, або їм просто подобається задум і вони бажають допомогти автору проекту. Основними перевагами краудтехнологій є величезне охоплення аудиторії при мінімальних витратах, безпосереднє і особисте залучення користувачів у проект, а також економія коштів на операційних витратах.

Найпопулярніші краудтехнології в світі – це краудфандинг і краудінвестинг (*рис. 7.1*):

1. Краудфандинг (Rewards crowdfunding) – донор отримує винагороду за вкладення в кінці проекту. Так як такий вид краудфандингу розвиває креативні проекти, то і винагорода найчастіше не грошова. Наприклад, якщо режисер збирає гроші, щоб зняти власний фільм, то шанувальники-донори отримують 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 7.1 – Краудтехнології фінансування інноваційних проектів (розроблено автором підрозділу)

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 великій 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.

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. 7.2).

Прихильники краудфандингу стверджують, що він допомагає хорошим ідеям, які не відповідають формам традиційного сприяння фінансистів, отримати гроші завдяки мудрості натовпу.

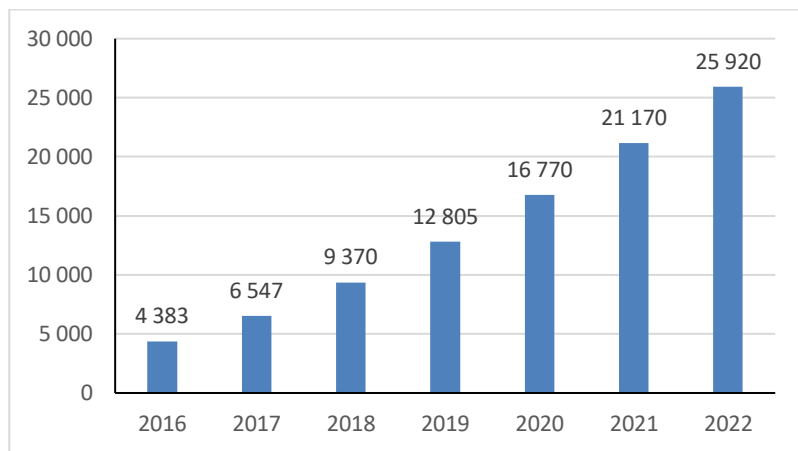


Рисунок 7.2 – Вартість транзакцій у сегменті «Crowdfunding», млн. дол. (розроблено автором підрозділу за [1])

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» складала 6,53 млн проектів. Очікується, що до 2022 р. ця величина зросте до 17,29 млн на рік (рис. 7.3).

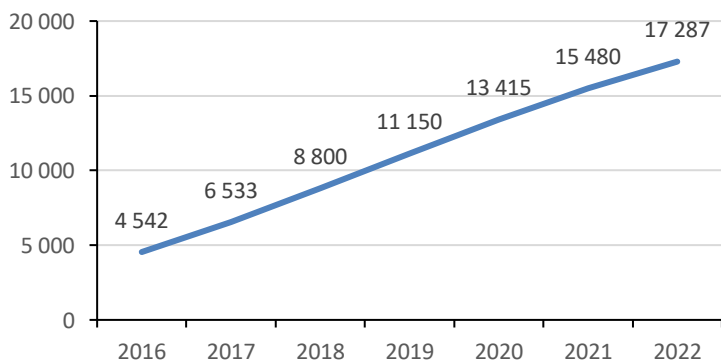


Рисунок 7.3 – Кількість профінансованих проектів в сегменті «Crowdfunding», одиниць (розроблено автором підрозділу за [1])

В 2017 р. середня сума зібраних коштів на один проект в сегменті «Crowdfunding» складала 1 002 дол. В 2022 р. ця сума зросте до 1 499 дол. (рис. 7.4).

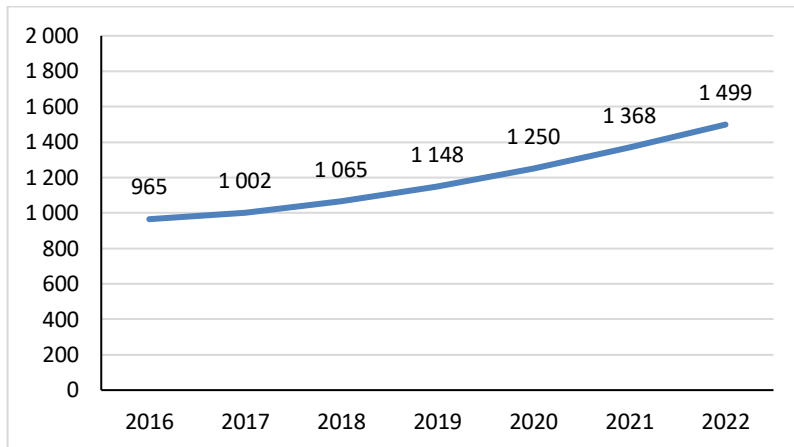


Рисунок 7.4 – Середнє фінансування на один проект у сегменті «Crowdfunding», дол. (розроблено автором підрозділу за [11])

Найвище краудфандингове фінансування є у двох країнах: Китаї (79,8 %) і США (11,1 %) (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Топ-5 країн за рівнем фінансування в сегменті «Crowdfunding», 2018 рік (прогноз)\*

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
	...	...	...
	<b>Разом</b>	<b>9 370</b>	<b>100,0</b>

\* розроблено автором підрозділу за [1]

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 [2].

Відповідно до цього закону, якщо компанія хоче використувати 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. 7.2–7.3*).

Найпопулярніші краудфандингові майданчики світу [3; 6; 7; 9]:

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.

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.

Таблиця 7.2 – Топ-20 Глобальних краудфандингових платформ, 2016 рік (складено автором підрозділу за [4])

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 7.3 – Топ-20 Глобальних краудінвестингових платформ, 2017 рік (складено автором підрозділу за [5])

Місце в рейтингу	Інтернет-сайт	Трафік	Країна
1	2	3	4
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

*Продовження табл. 7.3*

1	2	3	4
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

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 проставляється 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 запустив 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 збрала 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 методику 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 телеєфір 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 [10].

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 проєктів, кошти на які пожертвували більше 20 тис. людей. «Спільнокошт» допомагає збирати кошти на проєкти 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 Геогія 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 проєктів, здебільшого, є вчителі, учні та громадські активісти.

4. Tech StartUp School. Стартап-школу створено Львівською політехнікою для допомоги у підготовці проєктів 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 проєкт без передачі авторських прав. Крім того, для ініціаторів проєктів краудфандинг часто є єдиною реальною можливістю залучити перший раунд інвестицій. Також це чудовий PR-привід, можливість розповісти про проєкт без додаткових витрат [7; 8].

Відповідно, основна перевага краудфандингу для інвесторів, які, у більшості своїй, є некваліфікованими вкладниками капіталу, – це можливість взяти участь у перспективних проєктах без особливих транзакційних витрат. Адже зазвичай населення немає доступу до серйозних проєктів або немає достатнього ресурсу для самостійних інвестицій. Особливо це актуально для України з її неліквідним фондовим ринком.

---

1. Crowdfunding. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/335/100/crowdfunding/worldwide#>.

2. Краудфандинг для стартапа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.theusaconsult.com/краудфандинг-для-стартапа>.
3. Зарубежные краудфандинговые платформы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dengodel.com/internet-biznes/332-zarubezhnye-kradufandin-govye-platfomy.html>.
4. Top 100 Crowdfunding Sites in the США, 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>.
5. Top 100 Equity Crowdfunding Sites. Retrieved from <https://crowdfundingpr.wordpress.com/top-100-crowdfunding-websites/top-100-equity-crowdfunding-sites>.
6. Краудфандинг: популярные площадки и успешные проекты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psm7.com/analytics/kradufandin-kak-privlech-investicii-i-realizovat-mechtu.html>.
7. Краудфандинг – коллективное финансирование народных проектов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/2017/09/11/29718368>.
8. Краудфандинг – выход за рамки «традиционного» финансирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://commercialproperty.ua/interview/kradufandin-vykhod-za-ramki-traditsionnogo-finansirovaniya>.
9. Краудфандинг в недвижимость: 12 крупнейших платформ Европы и США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://tranio.ru/articles/kradufandin-v-nedvizhimost-12-krupneyshikh-platfom-evropy-i-ssha\\_5440/](https://tranio.ru/articles/kradufandin-v-nedvizhimost-12-krupneyshikh-platfom-evropy-i-ssha_5440/).
10. Кравченко М.О. Перспективи застосування краудфандингу та краудінвестингу 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-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/28.pdf>.

### **7.3. Переваги та недоліки використання технологій краудсорсинг та краудфандингу**

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 проєктів окремих осіб чи організацій [4].

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 [3]. 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 проєкти обговорення різних законів і інших державних ініціатив, також сюди відносять і кампанії по збору коштів політичними діячами [18].

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 [12]:

– 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 недоброчесних 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) краудасесмент – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінних процедур: інтерв'ю, психологічні тести, ділові ігри тощо [7]. 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 [6];

2) краудрекрутинг – забезпечення інноваційної фірми необхідними їй трудовими ресурсами через пошук персоналу у соціальних мережах [8];

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 [9];

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 [10].

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-яголи 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 [13].

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 [14].

О. З. Уголькова виділяє такі елементи системи краудфандинг (рис. 7.5) [17] :

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 забез-

печення 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 7.5 – Елементи системи краудфандинг [17]

У науковій літературі залежно від різних типів проектів та технологій збору фінансових коштів виділяють такі види краудфандингу [13]:

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 «зворотню дією можуть бути банальне «дякую», згадування донора на сайті тощо» [19];

– 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 [15]:

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;

б) пряме кредитування (зазвичай мікrokредитування), 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 [6]:

– 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 [5]:



- 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 [20]:

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 [15]:

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. 7.4).

Таблиця 7.4 – Динаміка загальної суми залучених через краудфандинг коштів у світі у 2012–2016 роках [2]

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 %) [2].

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 [1].

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. [2].

У табл. 7.5 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) [16].

Таблиця 7.5 – Успішно реалізовані вітчизняні проекти на краудфандингових платформах [11]

Проект	Краудфандингова 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 Conceptor анонсував 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.

1. 2015CF – Crowdfunding Industry Report. Retrieved from <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predictsmassolutions-2015cf-industry-report/45376>.

2. Crowdfunding Industry Statistics 2015, 2016. Retrieved from <http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics>.

3. Андреева Ю. Ю. Введение в краудсорсинг – один из инновационных инструментов развития высшего образования [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Андреева // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2014 – № 1 (1). – Режим доступу: [http://cbi2013.isis.tuwien.ac.at/?page\\_id=423](http://cbi2013.isis.tuwien.ac.at/?page_id=423).

4. 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.

5. 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. Діба // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 21. – С. 34–39.

6. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні / О. Кіреєва // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 3. – С. 72–78.

7. Краудассесмент – новые горизонты ассесмента сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://witology.com/blog/kostrov/244>.

8. Краудрекрутинг – новая технология массового поиска талантов [Електронний ресурс] // Компаньон. – 2012. – 31 авг.. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=208489>.

9. Краудфандинг: як зібрати кошти на реалізацію своєї ідеї [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inspired.com.ua/ideas/crowdfunding/>

10. 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.

11. Куц Л. Л. Краудфандинг як інноваційний спосіб акумулювання інвестиційних ресурсів / Л. Л. Куц // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 2(31). – С. 181–188.
12. 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>.
13. 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.
14. Молибог М. А. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проєктів / 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.
15. 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.
16. Топ 100 компаній 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](http://www.crowdsourcing.ru/article/top100_kampanij_na_kickstarter_i_indiegogo_o_chem_govorit_statistika).
17. 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>.
18. Что такое краудсорсинг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing).
19. Что такое краудфандинг [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdfunding](http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdfunding).
20. Швальц В. Пять нематериальных преимуществ краудфандинга. [Електронний ресурс] / В. Швальц. – Режим доступу до ресурсу: <http://crowdsourcing.ru/article/five-non-monetary-benefitscrowdfunding>

## Висновки до 7 розділу

Встановлено, що учасники інвестиційного процесу не усвідомлюють того, що вони приймають нерациональні 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 (краудасесмент, краудрекрутинг, краудінвест, краудфандинг). Запропоновано правила краудфандингу, які відрізняють його від інших краудтехнологій.

## ВИСНОВКИ

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 контролю 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 контролю за елементами управління.

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.

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 шляхом покращення його 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 досягнення таких цілей: 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 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. 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, оскільки вона відображає минулий час і застосовується більшою мірою для поточного моніторингу, чим для прогнозування ризику фінансової неспроможності. 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, оцінювання фінансових ризиків через ефект фінансового важеля (фінансового левежі).

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.

Вказано, що формування корпоративної та стратегічної культури музеїв є засобом маркетингової комунікації. Проведено аналіз функціонування 25 музеїв. Встановлено, що музей є інструментом маркетингу вражень.

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. Визначено підходи до корпоративної компетентності. Охарактеризовано типи компетентностей згідно болонського процесу: професійні (фахові), базові (ключові), управлінські. 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.

Запропоновано ризик-орієнтований в системі корпоративного управління розвитком підприємства. Зазначено, що реалізація ризику для корпорації має три наслідки: негативний, нульовий та позитивний. Подано класифікацію ризиків та принципи системи уп-

равління ризиками на підприємстві. Виділено чотири групи методів управління ризиком (виключення, попередження, передбачення, поглинання). Наведено три механізми покриття збитків від ризику (самострахування, взаємне страхування, страхування).

Описано два підходи до визначення інвестиційного ризику, зокрема з позиції вартості оцінки та сутності. Наведено фактори, що обмежують інвестиційну діяльність та цілі інвестування на російських підприємствах. Обґрунтована доцільність страхового захисту інвестиційних ризиків підприємств, визначено механізми управління допустимим ризиком через страхування, великими непрямыми збитками, збитками від реалізації. Згруповано ризики за видами інвестиційної діяльності, показано роль держави у фінансуванні збитків від цих ризиків, приведений механізм страхового захисту інноваційних проектів, зазначено роль страхування в забезпеченні економічного розвитку держави.

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.».

Встановлено сутність корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Під нею розуміють свідоме відношення суб'єктів господарювання до вимог соціальної необхідності. Корпоративна соціальна відповідальність є відповідальністю підприємств за свій

вплив на суспільство. Визначено три рівні СВБ (базовий, корпоративний, вищий) та принципи (сталого розвитку, прозорості та підзвітності).

Окреслено приклади впровадження КСВ бізнесу на «Карлзберг Україна», «Систем кепітал менеджменті», «Оболонь». Визначено складові стратегії сталого розвитку (люди, екологія, культура і спорт, місцеві громади), у межах яких проведено аналіз соціальної відповідальності бізнесу. Відзначено, що досвід цих підприємств у сфері КСВ бізнесу є прикладом для інших українських підприємств і основа їхнього сталого розвитку.

Проведено аналіз страхових компаній щодо дотримання принципів КСВ бізнесу на прикладі «АСКА», «УНІКА», «Провідна», «ЮНІСОН страхування». Встановлено дотримання принципів КСВ щодо клієнтів, держави, співробітників.

Описано моделі корпоративної культури та СВБ (американську, європейську, японську). Визначено залежність позитивного впливу СВБ на показники діяльності підприємств на прикладі ПрАТ «Київстар», торгівельної мережі «Watsons», компанії «Метро Кеш енд кері Україна», ПАТ «Концерн злібпром», ПАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Перший український міжнародний банк», ПАТ «Укрсиббанк». Визначено, що корпоративна культура та СВБ в Україні віддзеркалює складні види перетворень усієї соціально-економічної системи країни. 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 зарплато-

місткість, 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, які працюють в Україні. 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 діяль-

ності, 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 підприємництва), 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. 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 азіатської 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 (краудсесмент, краудрекрутинг, краудінвест, краудфандинг). Запропоновано правила краудфандингу, які відрізняють його від інших краудтехнологій.



## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Balanced Scorecard, 143  
Crm (customer Relationship Management) маркетинг, 30  
ERP-система (планування ресурсів підприємства), 178  
PULL стратегія, 89  
PUSH стратегія, 90  
Аналізування, 29  
Бенчмаркінг, 25  
Бізнес-стратегія або ділова стратегія, 91  
Біометрія, 39  
Брендинг, 30  
Великі масиви даних, 38  
Виробнича стратегія, 91  
Виробничі методи «Тойота», 18  
Віолентна стратегія, 87  
Вірусний маркетинг, 29  
Гендерна рівність, 331  
Дбайливе виробництво, 18  
Експлерентна стратегія, 89  
Ефективність власної економічної безпеки підприємства, 124  
Інвестиційні рішення, 365  
Інноваційна діяльність, 67  
Інноваційні ризики, 229  
Інструмент гендерної самодіагностики компанії, 339  
Інтегровані маркетингові комунікації, 30  
Інтернет речей, 38  
Інтерфейси програмування додатків, 37  
Кайдзен, 21  
Канбан, 18  
Компетентно-орієнтоване корпоративне управління, 190  
Комутантна стратегія, 88  
Контролінг, 55  
Корпоративна стратегія, 91  
Корпоративна соціальна відповідальність, 261  
Корпоративне управління, 190  
Краудасесмент, 388  
Краудінвестинг, 375  
Краудрекрутинг, 388  
Краудсорсинг, 32, 387  
Краудфандинг, 375  
Криптографія, 39  
Крос-маркетинг, 30  
Маркетингова стратегія, 92  
Маркетингова технологія, 28  
Маркетингові Інтернет-технології, 29  
Маркетингові технології call-центру, 31  
Машинне навчання, 38  
Менеджмент відносин з клієнтами, 146  
Мобільні маркетингові технології, 31  
Моделі корпоративної культури, 301  
Модель корпоративного управління, 240  
Музей, 167  
Націлювання (таргет), 29

- Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю, 49
- Патієнтна стратегія, 88
- Позиціювання, 29
- Приклади використання маркетингових технологій корпораціями, 35
- Прогнозування, 29
- Продакт-плейсмент (прихована реклама), 31
- Продуктивне обслуговування обладнання, 18
- Продуктові інновації, 72
- Процес стратегічного планування, 140
- Процесні інновації, 72
- Ребрендинг, 30
- Ризик, 208
- Розумні контракти, 39
- Соціальна відповідальність, 351
- Соціальна відповідальність бізнесу, 261
- Стратегічна карта, 100
- Стратегічна стійкість, 104
- Стратегічне планування маркетингу, 147
- Стратегія, 86
- Стратегія зростання, 90
- Стратегія розвитку підприємства, 148
- Стратегія скорочення, 91
- Стратегія утримання, 90
- Теорія обмежень, 19
- Технології прямого маркетингу, 31
- Технології розподіленого доступу, 38
- Технологічні інновації, 72
- Технологія, 16
- Технологія виставкової діяльності підприємства, 32
- Трейд-маркетинг, 30
- Управління розвитком підприємства, 14
- Фінансова стратегія, 92
- Фінансова технологія, 37
- Форми розвитку підприємства, 14
- Хмарні технології, 39
- Шість сигм, 20
- Штучний інтелект, 37

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Полінкевич**  
Оксана  
Миколаївна  
(редактор)

**Доктор економічних наук**, професор, професор кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

**Кузьмін**  
Олег  
Євгенович

**Доктор економічних наук**, професор, заслужений працівник народної освіти України, академік Української академії наук, академік Академії підприємництва та менеджменту України, академік Транспортної академії України, академік Академії економічних наук України, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Лещук**  
Віктор  
Пилипович

**Доктор економічних наук**, професор, директор Луцької філії Тернопільського національного економічного університету, м. Луцьк, Україна

**Ліпич**  
Любов  
Григорівна

**Доктор економічних наук**, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

**Макара**  
Оксана  
Василівна

**Доктор економічних наук**, професор, завідувач кафедри фінансів та кредиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

**Алякіна**  
Дарина  
Павлівна  
(Алякина Дарья  
Павловна, Daria  
P. Alyakina)

**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри цінних паперів, біржової діяльності і страхування Казанського (Приволзького) федерального університету, м. Казань, Росія, к.э.н., доцент, доцент кафедры Ценных бумаг, биржевого дела и страхования Казанский (Приволжский) федеральный университет (Kazan (Volga region) Federal University), г. Казань, РФ

- Волинець**  
Ірина  
Григорівна **Кандидат економічних наук**, ст. викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Губар**  
Олександра  
Євгенівна **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри економічної теорії та банківської справи Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна
- Жигар**  
Наталія  
Михайлівна **Кандидат економічних наук**, ст. лаборант кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Кайгородова**  
Гульнар  
Наїлівна  
(Кайгородова  
Гульнар Наилевна, Gulnara N. Kaigorodova) **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри цінних паперів, біржової діяльності і страхування Казанського (Приволзького) федерального університету, м. Казань, Росія, к.э.н., доцент, доцент кафедры Ценных бумаг, биржевого дела и страхования Казанский (Приволжский) федеральный университет (Kazan (Volga region) Federal University), г. Казань, РФ
- Климчук**  
Альона  
Олегівна **Кандидат економічних наук**, доцент кафедри економіки Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця, Україна
- Корецький**  
Юрій  
Михайлович **Кандидат економічних наук**, доцент, директор СУАП «Західна Нафтова Група» у формі ТОВ, м. Луцьк, Україна
- Кулинич**  
Мирослава  
Богданівна **Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Курій**  
Лілія  
Олександрівна **Кандидат економічних наук**, науковий співробітник Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна

- Лазановський Петро Петрович**  
**Мустафіна Альфія Анасівна (Мустафіна Альфія Анасовна, Alfıya A. Mustafına)**
- Олійник Людмила Григорівна**  
**Пиркова Гузель Харисівна (Шыркова Гузель Харисовна, Guzel K. Pırkova)**
- Родіонова Ірина Володимирівна**  
**Савіна Світлана Сергіївна**
- Стеців Леся Петрівна**
- Доцент**, доцент кафедри підприємництва та маркетингу Української академії друкарства, м. Львів, Україна
- Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри цінних паперів, біржової діяльності і страхування Казанського (приволжського) федерального університету, м. Казань, Росія, к.э.н., доцент, доцент кафедри Ценных бумаг, биржевого дела и страхования Казанский (Приволжский) федеральный университет (Kazan (Volga region) Federal University), г. Казань, РФ
- Кандидат економічних наук**, проректор з науково-педагогічної роботи Вінницького кооперативного інституту, м. Вінниця, Україна
- Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри цінних паперів, біржової діяльності і страхування Казанського (приволжського) федерального університету, м. Казань, Росія, к.э.н., доцент, доцент кафедри Ценных бумаг, биржевого дела и страхования Казанский (Приволжский) федеральный университет (Kazan (Volga region) Federal University), г. Казань, РФ
- Кандидат економічних наук**, науковий співробітник Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна
- Кандидат економічних наук**, асистент кафедри маркетингу та аграрного бізнесу Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця, Україна
- Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування Української академії друкарства, м. Львів, Україна

- Тринчук**  
Віктор  
Вікторович  
**Кандидат економічних наук**, доцент, завідувач кафедри страхування Інституту післядипломної освіти та бізнесу, м. Київ, Україна; доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу Інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
- Турчак**  
Вікторія  
В'ячеславівна  
**Кандидат економічних наук**, доцент кафедри менеджменту Вінницького кооперативного інституту, м. Вінниця, Україна
- Харун**  
Олена  
Андріївна  
**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна
- Хілуха**  
Оксана  
Анатоліївна  
**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Ховрак**  
Інна  
Вікторівна  
**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна
- Червона**  
Ольга  
Юріївна  
**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів, Україна
- Шматковська**  
Тетяна  
Олександрівна  
**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
- Юдіна**  
Марина  
Іванівна  
**Кандидат економічних наук**, старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна

**Ющишина**

Лариса  
Олексіївна

**Кандидат економічних наук**, доцент, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

**Громова**

Анастасія  
Євгенівна

Аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна

**Коваленко**

Вікторія  
Вікторівна

Здобувач кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна

**Мендель**

Ніна  
Василівна

Магістр зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів, Україна

Наукове видання

**СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
КОРПОРАЦІЙ**

**STRATEGIES AND TECHNOLOGIES  
INNOVATIVE DEVELOPMENT  
CORPORATIONS**

**СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
КОРПОРАЦИЙ**

*Монографія*

Опубліковано за результатами виконання теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (держ. реєстрація № 0117U002301)

Відповідальний за випуск: О. М. Полінкевич

Друкується в авторській редакції

Художнє оформлення обкладинки: В. М. Полінкевич  
Комп'ютерна верстка: Т. М. Клок, В.О. Голубська

Підписано до друку 20.06.2018

Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обсяг 24,18 ум. друк. арк., 23,25 обл.-вид. арк.  
Наклад 300 прим. Зам. № 104. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк  
(м. Луцьк, вул. Шопеан, 12, тел. (0332)29-90-65).

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.