

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2024

УДК: 005.54:658

**Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: (Монографія)
/ Заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш–
Харків: «Діса плюс», 2024. – 248 с.**

ISBN 978-617-8346-38-6

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 8 листопада 2024 р.)

Рецензенти:

О. Г. Мельник – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою зовнішньоекономічної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

Г. М. Тарасюк – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

В. В. Видобора – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій Одеського національного економічного університету

Розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень, методи та сучасні технології прийняття управлінських рішень, роль людського фактору у процесі прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2024

Передмова

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності керівництва приймати ефективні управлінських рішень. Управлінські рішення є основою для здійснення стратегічного планування, координації діяльності та контролю за виконанням завдань на різних рівнях організації. В сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з багатьма викликами, такими як необхідність адаптації до швидких змін ринкових умов, посилення конкуренції, зміни в поведінці та очікуваннях споживачів. Тому здатність швидко та обґрунтовано приймати рішення стає ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У першому розділі монографії досліджено сутність управлінських рішень, особливості їх прийняття в рамках процесного підходу; концептуальні засади формування управлінських рішень з апгрейду ланцюгів вартості підприємств.

Другий розділ монографії присвячений дослідженню методів прийняття управлінських рішень в системі креативного менеджменту, методам оцінки результативності діяльності системи менеджменту підприємства.

У третьому розділі монографії особливу увагу приділено дослідженню галузевої специфіки прийняття управлінських рішень. Авторами розглянуто особливості прийняття управлінських рішень в системі енергетичного менеджменту, управлінських рішень у сфері мережевої торгівлі України, управлінських рішень в процесі запровадження системи енергетичного менеджменту підприємства.

Четвертий розділ монографії присвячений дослідженню впливу командної динаміки на процес ухвалення рішень в аджайл-командах, оптимізації процесу управління персоналом у IT-компаніях.

Монографія є системним науковим дослідженням, що сприятиме підвищенню ефективності процесу прийняття рішень на різних рівнях управління.

д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабаш

Авторами складових частин є:

- 1.1. докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С.;
- 1.2. канд. екон. наук, доцент Патлатой О. Є.;
- 2.1. викладач Данчева О. М.;
- 2.2. канд. екон. наук, доцент Піскун А. В.;
- 2.3. канд. екон. наук, доцент Москалюк Г. О., канд. екон. наук, доцент Волчек Р. М.;
- 2.4. викладач Хетагурова Д. О.;
- 2.5. викладач Зварич Л. В.;
- 3.1. докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;
- 3.2. аспірантка Мостова К. А.;
- 3.3. канд. екон. наук, доцент Бровкіна Ю. О.;
- 3.4. канд. екон. наук, ст. викладач Ковальський А. О.;
- 4.1. канд. психол. наук, ст. викладач Осичка О. В.;
- 4.2. аспірантка Кизилтау Б. К.
- 4.3. аспірант Лазебний В. О.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Сутність управлінських рішень: процесний підхід	6
1.2. Концептуальні засади формування управлінських рішень з апгрейду ланцюгів вартості підприємств	21
Література до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	38
2.1. Методи та моделі прийняття управлінських рішень в системі креативного менеджменту	38
2.2. Методи оцінки результативності діяльності системи менеджменту підприємства	52
2.3. Напрямки інтеграції та вдосконалення прийняття рішень щодо корпоративно-соціальної і цифрової відповідальності	69
2.4. Методи прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного розвитку готельних підприємств	86
2.5. Прийняття управлінських рішень в процесі формування інноваційної стратегії організації	102
Література до розділу 2	116
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА	126
3.1. Прийняття управлінських рішень в системі енергетичного менеджменту підприємства	126
3.2. Концептуальні засади забезпечення адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів в сфері гостинності	140
3.3. Управлінські рішення у сфері мережевої торгівлі України	160
3.4. Управлінські рішення в процесі впровадження системи енергетичного менеджменту підприємства	172
Література до розділу 3	190
РОЗДІЛ 4. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	197
4.1. Вплив командної динаміки на процес ухвалення рішень в аджайл-командах	197
4.2. Formation of a model of key competencies for modern managers in the context of digitalization	216
4.3. Optimizing IT Personnel Management: Solutions of Leading Tech Companies	225
Література до розділу 4	240

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Кузнецова Інна Олексіївна
доктор економічних наук, професор
Балабаши Ольга Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент

1.1. Сутність управлінських рішень: процесний підхід

У сучасних умовах глобалізації наукові підходи до менеджменту продовжують активно розвиватися завдяки постійному впровадженню нових концепцій управління. Незважаючи на активну розробку різноманітних концепцій з менеджменту, питання прийняття управлінських рішень залишаються одними з ключових для дослідників і практиків у цій сфері.

Процес прийняття рішень відіграє фундаментальну роль у будь-якій діяльності, оскільки він значною мірою впливає на її результативність. Менеджери, незалежно від їхнього функціонального напрямку, постійно стикаються з необхідністю ухвалювати рішення в багатьох сферах, у тому числі типові рішення щодо ціноутворення, управління витратами та ресурсами. Ефективне прийняття рішень допомагає підвищити рентабельність, збільшити чистий прибуток і досягти інших важливих економічних показників, які визначають успіх організації.

Прийняття рішень – це основа сучасного менеджменту, адже ця діяльність є ключовою управлінською функцією. Правильні рішення формують організаційні та управлінські заходи, визначають стратегії розвитку та функціонування підприємств. Вони ухвалюються на всіх рівнях керівництва для досягнення організаційних цілей і підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Цей процес є складним і потребує ретельної оцінки перспектив діяльності організації. Прийняті рішення повинні враховувати можливі зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, що робить їх безперервною частиною управлінського циклу. Окрім того, управлінські рішення часто залежать від багатьох факторів, зокрема економічних умов, ресурсів організації та її стратегічних цілей.

Економісти по-різному визначають термін «управлінське рішення», висвітлюючи різні аспекти цього процесу, які, на їхню думку, є

найважливішими. Згідно з різними підходами, науковці визначають управлінське рішення, яке може бути:

- вибором однієї з можливих альтернатив [1];
- результатом економічної формалізації методів управління, за допомогою яких керуюча система організації впливає на керовану [2];
- результатом вибору управлінського суб'єкта, що визначає спосіб дій [3; 4];
- взаємопов'язаною, логічно послідовною системою управлінських дій, спрямованих на досягнення цілей [5].

Таким чином, прийняття рішень є важливою складовою менеджменту, яка визначає ефективність управління організацією та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасному менеджменті прийняття управлінських рішень часто розглядається через призму процесного підходу. Цей підхід акцентує увагу на систематичності та послідовності етапів, які супроводжують розробку, ухвалення та реалізацію рішень у будь-якій організації. Процес прийняття управлінських рішень характеризується певною послідовністю та взаємозв'язком операцій, які допомагають досягати цілей організації. Процесний підхід також передбачає наявність універсального набору процедур, які забезпечують ефективність прийняття рішень.

Водночас існують й інші аспекти, які звужують концепцію управлінського рішення, наголошуючи лише на певних етапах, як-от вибір однієї з альтернатив або кінцевий результат управлінської діяльності. Це явище отримало назву селективного й результуючого аспектів. Вони зосереджують увагу на критичних моментах, які підводять менеджера до остаточного рішення.

Процесний підхід став популярним завдяки тому, що він відображає менеджмент як послідовність дій у межах організації. Основна його ідея полягає в тому, що управління — це процес, що складається з серії безперервних, взаємопов'язаних функцій. Ця концепція була сформульована в першій половині XX століття та набула широкого визнання у сучасній теорії управління. Водночас деякі науковці вказують на низку суперечностей, які виникають під час спроби застосувати цей підхід у практиці.

Основною суперечністю є визначення процесу управління як послідовності певних функцій. Якби управління насправді складалося лише з виконання визначених функцій, це б означало наявність чіткого порядку дій та незмінного набору функцій. Однак, у наукових працях спостерігається значна розбіжність у визначенні складу й послідовності управлінських функцій. Наприклад, А. Файоль, основоположник концепції функціонального поділу

праці, виділив п'ять основних функцій: планування, організація, керування, координація та контроль. Проте інші науковці, такі як Мескон, Альберт і Хедоурі, акцентують увагу лише на чотирьох функціях: планування, організація, мотивація та контроль.

У численних дослідженнях представлено власні варіанти функцій управління, що призводить до різних підходів і визначень. Серед запропонованих функцій можна зустріти додаткові елементи, такі як цілепокладання, комунікація, ведення переговорів, оцінка результатів тощо. Ці розбіжності не дозволяють встановити однозначну послідовність виконання функцій.

Якби процес управління дійсно складався з чіткої послідовності операцій, це б полегшувало роботу керівників. Проте, за словами С. Янга, такий підхід не відображає реальної динаміки управлінської діяльності, а натомість представляє роботу менеджера як непослідовну та неструктуровану.

Треба додати той факт, що функції, які традиційно включають до управлінського процесу, мають різну природу. Наприклад, планування та контроль спрямовані на управління діяльністю організації, тоді як мотивація та розпорядництво стосуються безпосередньо управління людьми. Ці відмінності ускладнюють побудову єдиного, логічного процесу управління, який би підходив до будь-якої організації [6].

Ще однією проблемою є відсутність узгодженості в послідовності виконання функцій. Якщо процес управління повинен бути циклічним і повторюваним, то послідовність дій має бути чітко визначена. Однак на практиці різні науковці пропонують різні моделі [7]. Наприклад, Мескон і його колеги починають з планування і закінчують контролем, тоді як інші автори, як-от Василенко, пропонують починати з аналізу і завершувати обліком.

Загалом, процесний підхід, хоч і є корисним інструментом для розуміння управління, має ряд недоліків. Серед них можна виділити [8]:

- відсутність єдиного підходу до складу функцій управління;
- різні моделі послідовності виконання цих функцій;
- поєднання в одному переліку різних за природою функцій.

Через ці обмеження багато науковців вважають, що процес управління краще описувати не через функціональний підхід, а через систему дій, які відповідають конкретним умовам і цілям організації.

Сучасні умови конкуренції змушують компанії адаптуватися до нових вимог ринку, що зумовлює потребу у зниженні собівартості продукції при збереженні або підвищенні її якості, а також швидкій та ефективній реакції на постійно змінювані зовнішні впливи. Це стало каталізатором для появи нових підходів до управління організаціями. Одним із найбільш поширених підходів є

розподіл діяльності співробітників на дві складові: повторювані дії, які виконуються регулярно або за певних умов, та разові дії, що є унікальними і не повторюються у подальшому в такій самій формі. Перша складова охоплює процеси, тоді як друга — це проекти, програми або інші одноразові заходи. Тож управління діяльністю компанії полягає в управлінні її процесами.

Процесний підхід в управлінні базується на концепції процесу. Процес — це пов'язана послідовність дій, яка повторюється і перетворює вхідні ресурси (матеріали або інформацію) у кінцевий продукт або послугу за встановленими правилами[9]. Це не просто набір випадкових дій, а чітка логічна послідовність, яка відбувається у часі, приводячи до змін в організації або системі.

Процеси мають кілька ключових характеристик[9]:

- вони тривають у часі,
- мають певні перехідні стани,
- мають початкові й кінцеві події,
- використовують вхідні ресурси,
- призводять до отримання результатів.

Крім того, кожен процес потребує управління, адже він протікає в межах певної організаційної структури, що вимагає його декомпозиції на менші складові для ефективного контролю.

Процесний підхід до управління підприємством означає, що його діяльність розглядається як мережа взаємопов'язаних процесів, які функціонують в організаційній структурі і допомагають досягати головної мети компанії. Управлінські рішення, з позиції цього підходу, мають особливе значення, оскільки вони визначають послідовність дій, необхідних для виробництва й надання товарів або послуг.

Процесний підхід надає можливість розглядати управлінське рішення як основу управління, оскільки саме через аналіз процесів можна найповніше зрозуміти, як ухвалюються й реалізуються рішення. Управлінські рішення є інтегруючою ланкою, яка з'єднує всі управлінські функції. Управління в цьому контексті постає як сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Кожна управлінська дія також є процесом, який складається з взаємопов'язаних етапів.

Таким чином, управлінські дії, що виконуються суб'єктом управління, спрямовані на розв'язання конкретної проблеми або ситуації. Коли ухвалено управлінське рішення, подальша діяльність підпорядковується його реалізації, що і є основою процесного підходу в управлінні.

У межах процесного підходу до управління виділяють чотири ключові етапи управлінських рішень: підготовка, ухвалення, реалізація та контроль з аналізом результатів виконання. Такий підхід дозволяє системно і послідовно

керувати будь-яким процесом на підприємстві, що полегшує досягнення організаційних цілей.

Основним об'єктом управління в процесному підході є бізнес-процес - взаємопов'язана сукупність видів діяльності, яка споживає певні ресурси на вході і виробляє конкретний результат на виході.

Завдання процесного підходу полягає у створенні такої системи управління, яка забезпечує баланс між різними показниками ефективності організації. Ключова мета цього підходу - досягти високої ефективності менеджменту через оптимізацію процесів і підвищення якості управлінських рішень.

Управління процесами починається з їхнього детального опису та моделювання. Спочатку створюється модель "як є", яка відображає реальну картину бізнес-процесів в організації. Завдяки такому аналізу можна виявити проблемні місця, дублювання або неефективність певних дій. Після цього здійснюється перебудова і розробка нової моделі "як буде", що демонструє майбутній, оптимізований стан бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє не лише усунути недоліки, а й створити ефективніші процеси в майбутньому.

Застосування процесного підходу відкриває низку можливостей. По-перше, він дозволяє зробити систему бізнес-процесів цілісною і прозорою для керівництва, що спрощує її адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін. Це, у свою чергу, допомагає приймати вчасні й відповідні управлінські рішення. По-друге, процесний підхід сприяє оптимізації управлінської системи, роблячи її більш ефективною у прийнятті рішень.

Процесний підхід також є основою стандарту якості ISO 9000:2000, що ще більше підкреслює його значущість для сучасних організацій. Впровадження цього підходу допомагає вдосконалити як систему управління підприємством загалом, так і процес прийняття рішень зокрема. У контексті постійно зростаючої конкуренції на ринку, можливість оперативно адаптуватися до змін і покращувати бізнес-процеси є вирішальним фактором для успіху підприємства.

Для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, процес їхнього формування повинен базуватися на певних принципах, які враховують об'єктивні закономірності розвитку об'єкта управління. Ці принципи слугують основою для прийняття ефективних рішень і дозволяють досягати поставлених цілей в управлінні підприємством [1; 2; 3]:

1. Цілеспрямованість. Цей принцип впливає із самої суті управління, оскільки кожне рішення повинно мати чітко сформульовану мету, пов'язану зі стратегічними завданнями організації. Управлінські рішення повинні бути

інтегровані в загальну стратегію розвитку об'єкта управління та спрямовані на її реалізацію.

2. Кількісна та якісна визначеність. Управлінські рішення мають бути чітко вимірюваними, де кількісні показники відображають результат, а якісні – характеризують результати, які не можуть бути безпосередньо виміряні кількісно. Це дозволяє об'єктивно оцінити результативність управлінських дій.

3. Правомірність. Кожне рішення повинне відповідати юридичним нормам та регламентам і має бути в межах компетенції відповідного управлінського органу або посадової особи. Відповідність правовим нормам забезпечує законність і правильність рішень.

4. Оптимальність. Прийняття оптимального рішення передбачає вибір такого варіанту, який є найбільш ефективним з економічної точки зору, забезпечуючи максимальний прибуток при мінімальних витратах. Це дозволяє підприємству досягти своїх фінансових цілей із найменшими ресурсами.

5. Своєчасність. Рішення повинні прийматися вчасно, тобто у момент виникнення проблеми або відхилень у господарській діяльності. Своєчасність дозволяє уникати негативних наслідків і оперативно реагувати на виклики.

6. Комплексність. Управлінські рішення повинні враховувати всі взаємозв'язки і взаємозалежності у діяльності підприємства. Комплексний підхід забезпечує цілісність рішень і їхню адаптованість до різних аспектів організаційної діяльності.

7. Гнучкість. Динамічні умови бізнесу вимагають, щоб будь-яке рішення було здатне адаптуватися до змін. Це означає, що рішення може потребувати коригувань в процесі реалізації або навіть заміни на нове.

8. Повнота оформлення. Управлінське рішення повинне бути чітко сформульоване, щоб уникнути непорозумінь або двозначностей у його виконанні. Виклад повинен бути ясным, лаконічним і зрозумілим для всіх, хто бере участь у його реалізації.

Дотримання цих принципів гарантує, що процес прийняття управлінських рішень буде ефективним, раціональним і здатним забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

У кожній організації здійснюється розробка управлінських рішень. І в кожній організації практика процесу прийняття управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою її діяльності.

Досліджуючи еволюційні зміни наукової думки даного напрямку, важливо відмітити, що досягнення певного рівня раціональності в процесі прийняття рішень, виявилось важливим аспектом розвитку теорії прийняття рішень.

Найбільш розповсюдженою теорією прийняття рішень, є теорія раціональності. Раціональність у процесі прийняття рішень полягає в тому що весь процес обґрунтування рішення направлений на максимальний результат. Він передбачає, що при прийнятті рішень розглядаються всі можливі альтернативи та обирається та з них, яка може забезпечити найбільший ефект.

У такий спосіб була сформована модель економічної раціональності. Вона є класичною економічною моделлю, в якій рішення приймається на основі ґрунтовного аналізу, коли всі можливі варіанти відомі, розрахунки зрозумілі і не викликають сумнівів. Особа, яка приймає рішення, володіє несуперечливою інформацією щодо системи переваг і критеріїв вибору. Тому вважається, що вона приймає рішення раціонально.

Так, Мескон М. процес прийняття раціонального управлінського рішення розглядає як процес вибору альтернатив [10, с. 138].

Раціональність управлінських рішень, на думку ученого, досягається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу [10, с. 144].

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. розглядають раціональне управлінське рішення як результат обмірковувань, дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління [11, с. 217].

На нашу думку, для виконання умов раціональності, суб'єкт управління повинен:

- визначити цілі та ранжувати їх за важливістю,
- визначити всі можливі варіанти рішень які є альтернативними,
- розглянути всі позитивні та негативні наслідки реалізації альтернатив,
- при виборі альтернативи орієнтуватися на максимально можливе досягнення поставленої мети.

В прагненні досягти високого рівня раціональності рішень були розвинуті та активно застосовувалися наукові підходи: аксіоматичний, інформаційний, дослідження операцій, класична теорія ігор.

Аксіоматичний підхід базувався на моделюванні економічної поведінки людини в рамках досліджуваних економічних систем, за яким деякі твердження приймаються як вихідні аксіоми, а всі інші виводяться з них шляхом міркування за певними логічними правилами. Аксіоматичний підхід був корисний як спосіб подолання понятійної невизначеності.

Інформаційний підхід до моделювання процесу прийняття управлінського рішення був розвинутий К. Шенноном (1916-2001 рр.) на засадах теорії інформації. В рамках підходу широко застосовувалися інформаційні потоки і проблеми, пов'язані з їх раціоналізацією. Менеджеру в цьому підході відводиться пасивна функція переробки інформації.

Підхід дослідження операцій відрізнявся широким використанням математичних методів в різних сферах управлінської діяльності. Розвиток даного підходу пов'язаний з всесвітньовідомими науковцями: Р. Акоффом (1967 р.), Ю. Б. Гермейєром (1971 р.). Підхід передбачає провідну роль фахівця з прикладної математики, який формує альтернативи та визначає "оптимальну стратегію" за заданими критеріями, з числовими обмеженнями. В даному процесі управлінець займає пасивну позицію [12, с 147-156].

Теоретико-ігровий підхід. Перший крок до його створення здійснив Джон фон Нейман (1928 р.). З використанням інструментарію теорії ігор формувалися рекомендації як слід приймати управлінське рішення; прораховувалася найбільш вірогідна поведінка особи, що приймає рішення в умовах конфлікту [13, с. 23].

Недоліком використання засад класичної наукової раціональності стало те, що для неї характерний пошук абстрактних аналітичних обґрунтувань будь-яких рішень, що часто були відстороненими від реального перебігу подій. Так, Пітерс и Уотермен відзначають, що «класичний раціоналістичний підхід є досить точний, щоб стати небезпечно помилковим».

Поряд з цим, ряд сучасних теоретиків та практиків наголошують на важливості використання засад даної теорії в сучасних умовах та її корисності в досягненні ефективності прийняття рішень. Лютенс Ф. зазначає, що раціоналістична теорія не є єдино правильною і можливою. Важливо поєднувати її з іншими теоріями та моделями, в такому випадку раціоналістична теорія буде мати позитивний вплив на прийняття рішень [14].

Подальший розвиток проблематики методологічних основ прийняття управлінських рішень пов'язане з некласичною науковою раціональністю. Методологічні основи прийняття управлінських рішень в контексті некласичної наукової раціональності формувалися в рамках теорії систем та кібернетики другого порядку.

Досліджуючи еволюцію теоретичних підходів, важливо відмітити значний внесок у її розвиток Герберта Саймона, основоположника теорії процедурної раціональності прийняття рішень. В центрі даної теорії досліджуються особливості поведінки раціонально діючих осіб. Г. Саймон акцентує увагу на здатності долати невизначеність і складність розумових процесів.

Теорія Г. Саймона ще називають «більш реалістичною теорією економічної раціональності». Це обумовлено тим, що при виборі альтернатив за Г. Саймоном, менеджер прагне не досягти максимального результату, а вибрати варіант або альтернативу, що буде відповідати лише деяким визначеним

критеріям. Менеджер не прагне до виявлення всіх можливих альтернатив. Менеджер здатен сприйняти лиш спрощену модель реального світу.

Важливість поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень, на думку Г. Саймона, пояснюється індивідуальними особливостями сприйняття, того, що відбувається у складних, нестандартних умовах. Сприйняття ситуації залежить від того, які результати будуть враховані в першу чергу, а також від спроможності управлінця генерувати ідеї та проводити розрахунки.

З огляду на це, Г. Саймон виділяє три стадії процесу прийняття рішення: «intelligence» (розвідка), «design» (проектування), «choice» (вибір) [15].

Особливу увагу приділяє першій стадії, на якій відбувається усвідомлення необхідності прийняти управлінське рішення, перетворити дійсну ситуацію в бажану.

На даному етапі відбувається накопичення інформації. Джерелом інформації можуть бути фактичні дані, думки експертів, наукові знання. Там, де є можливість, – застосовується математичне моделювання процесів, що розглядаються, проводяться соціологічні опитування. Дану стадію він назвав «intelligence» (розвідка).

Друга стадія – вироблення кількох можливих алгоритмів дій («design» - проект). Керівник здійснює «проектну» діяльність, тобто підготовку до прийняття рішення. Важливим на даному етапі є розвиток альтернатив і аналіз

Третя стадія – вибір найкращого варіанту («choice» – вибір). На даному етапі здійснюється безпосередньо вибір альтернативи, тобто прийняття управлінського рішення.

Надалі, науковці розвивають ідеї важливості розумової діяльності менеджера і особливостей перебігу психологічних процесів при прийнятті управлінських рішень. Ці аспекти широко досліджувалися Д. Канеманом, А. Тверські. Вони проводили аналіз когнітивних і змінних ситуаційних чинників, що впливають на процес прийняття рішення. Це дозволило конкретизувати роль психологічних процесів при прийнятті управлінських рішень та окреслити ступінь їх впливу.

Д. Канеман застосовує поняття «установка якоря». Сутність даного вислову полягає у тому, що початковий варіант рішення формується на основі досвіду та інтуїції управлінця, "це той варіант рішення, який легко приходить в голову" [16, с. 30]. Цей початковий варіант рішення діє як «якір» в процесі подальшої розумової діяльності при виборі альтернатив. У роботах Д. Канемана, А. Тверських досліджувалися ризики такого розвитку подій, розглядалися евристичні риси імовірного мислення.

Ризики науковці вбачають у так званому «ефекті достовірності». Він пояснюється як схильність керівника у процесі прийняття управлінських

рішень переоцінювати ймовірність настання та розвитку певних подій, що в результаті призводить до хибних рішень.

Виходом у даному випадку має бути розвиток здатності до репрезентативного мислення. Це дозволяє спів ставити початковий висновок щодо імовірності настання події з обраною моделлю поведінки в подібних ситуаціях. З огляду на це, Д. Канеман виділяє в процесі прийняття управлінських рішень стадію «коригування», коли для доповнення або зміни початкового варіанту рішення, в якому «якорем» виступає досвід та інтуїція, управлінець використовує здатність до знаходження та використання додаткової інформації.

В ході експериментів науковцями було доведено що люди схильні переоцінити достовірність виграшу та недооцінити ймовірність програшу. Тобто, особа що приймає рішення здатна до необґрунтованого ризику, якщо є ймовірність виграшу. При цьому, належним чином не приймається до уваги ймовірність програшу.

Основний здобуток ідей Д. Канемана в тому, що він підштовхує відходити від прийнятих установок та усталених алгоритмів дій в процесі прийняття управлінських рішень. Елементи випадковості, незрозумілості та «навіженості» є джерелом нестандартних рішень та оригінальних ідей, можуть мати успіх у майбутньому та стати джерелом надприбутку.

На перший план виходить не раціональність самих рішень, а раціональність процедур в процесі вибору альтернатив в межах людських когнітивних можливостей.

На протязі тривалого часу, науковців продовжували активно досліджувати проблематику раціональності у прийнятті управлінських рішень.

Так, М. Мескон наголошує, що не існує раціональних або ірраціональних рішень в чистому вигляді, навіть високого ступеню структуровані та запрограмовані рішення потребують розумової діяльності керівника. А особливо це актуально коли рішення приймаються в ситуаціях нових, пов'язані з факторами що раніше не мали місця. Науковець намагається пояснити популярність поведінкових моделей тим, що особливу увагу приділяють розумовим здібностям та процесам мислення. При цьому Мескон наголошує, що опираючись на досвід, керівник може упустити вигідний альтернативний варіант рішення. І навіть на підсвідомому рівні буде уникати нового. Оскільки, в результаті орієнтації на досвід, відбувається зміщення прийняття рішення в сторону знайомих для управлінця алгоритмів. Таким чином, упускаються можливості розвитку та повноцінної адаптації до нового.

М. Мескон наголошує, щоб знизити невизначеність у прийнятті рішень у новій для керівника ситуації, він може використавши додаткову релевантну

інформацію і поєднувати її з інтуїцією та досвідом. При цьому, важливо порівнювати витрати на отримання додаткової інформації з ефектом від прийнятого рішення [10, с. 217].

На думку Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., раціональність управлінських рішень залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття [11, с. 220].

З огляду на це, вважаємо за доцільне детально розглянути процес прийняття управлінських рішень в наукових працях.

На практиці пропонуються різні схеми процесу розробки рішень, що розрізняються між собою ступенем деталізації окремих процедур і операцій. Багато авторів виділяють в якості основних етапів процесу прийняття рішень, такі [17, 18]:

Етап 1. Отримання інформації про ситуацію. Визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення і ефективності функціонування організації є якість одержуваної інформації про ситуацію.

Недостовірна або недостатня інформація може призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Однак виникають труднощі і при наявності надлишкової інформації, оскільки з'являється проблема відбору інформації, дійсно представляє інтерес і важливою для своєчасного прийняття ефективного управлінського рішення.

Етап 2. Встановлення цілей. Чітке визначення мети є невід'ємною складовою процесу управління. Велике значення має визначення пріоритетності цілей, оскільки при реальному управлінні доводиться здійснювати вибір. Важливо при встановленні цілей організації чітко уявляти можливі шляхи їх досягнення.

Етап 3. Розробка методики оцінки ситуації. У процесі вироблення управлінського рішення велику роль відіграє адекватна оцінка ситуації, різних її аспектів, враховувати які необхідно при прийнятті рішень. Методика оцінки формується як для індивідуальних, так і для колективних порівняльних оцінок.

Етап 4. Аналіз ситуації, що склалася. Головним завданням аналізу ситуації є виявлення чинників, що визначають динаміку її розвитку. Для виявлення факторів, що визначають розвиток ситуації, можуть бути використані спеціально розроблені методи.

Етап 5. Обстеження ситуації. При аналізі ситуації важливо виділити ключові проблеми, на які необхідно звернути увагу в першу чергу при цілеспрямованому управлінні процесом, а також характер їх впливу. Необхідно правильно оцінити стан ситуації прийняття рішення, характер її зміни, для того, щоб були прийняті рішення та вжиті дії, що забезпечують досягнення бажаного стану ситуації.

Етап 6. Розробка альтернативних варіантів рішень. При розробці альтернативних варіантів управлінських рішень повинні повною мірою використовуватися інформація про ситуацію прийняття рішення, результати аналізу і оцінки ситуації, результати її обстеження при різних альтернативних варіантах можливого розвитку подій. Однією з умов підвищення якості та ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень. Особа, яка приймає рішення, має критично проаналізувати кожен з варіантів альтернатив; виявити переваги та недоліки кожного з них; дати оцінку кожному з варіантів.

Етап 7. Вибір оптимального варіанту управлінського рішення. Коли визначені всі фактори, що впливають на рішення, розподілені фактори за ступенем важливості, представлені методи технологічної послідовності дій, можливих способів реалізації пропонованих варіантів рішень, здійснений їх попередній аналіз, здійснюється відсів нежиттєздатних або поступаються іншим варіантам.

Етап 8. Прийняття рішення. Особа, яка приймає рішення може бути схильною до різного ступеню ризику, володіти професійним досвідом реалізації різних способів управлінського впливу на ситуацію, віддавати перевагу методам досягнення результату і мати розвинуте почуття інтуїції. За прийняття рішення особа, яка приймає рішення, володіючи правом остаточного вибору, несе відповідальність. При прийнятті складних, багатоаспектних рішень можуть залучатися фахівці, що професійно володіють проблемами, за якими приймається рішення. Таким чином, до успіху приводить оптимальне поєднання фахівців і мистецтва керівника правильно зрозуміти і оцінити ситуацію, і прийняти часом єдино вірне рішення.

Етап 9. Реалізація прийнятого рішення. Для реалізації рішення необхідно застосування професійних управлінських технологій, дій, послідовності їх здійснення, які орієнтують рішення на досягнення мети. Хід реалізації прийнятого управлінського рішення повинен постійно відслідковувати зміни умов ділового середовища. Результатом такого аналізу має стати адекватне коригування керуючих впливів, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку ситуації і більш повне досягнення цілей.

Найбільш розповсюдженими є етапи раціонального підходу прийняття управлінського рішення.

На першому етапі здійснюється виявлення проблемної ситуації в об'єкті управління, для вирішення якої потрібний керуючий вплив системи управління. Проблемні ситуації виникають при відхиленні нормального процесу функціонування об'єкта управління в результаті внутрішніх і зовнішніх

збурень. Проблеми також виникають в результаті аналізу підсумків функціонування об'єкта управління в минулому періоді, оцінки ступеня використання ресурсів і т. п. Формування проблеми і цілі управлінського рішення здійснює керівник.

На другому етапі здійснюється збір і обробка інформації, необхідної для підготовки управлінського рішення. Для визначення характерних особливостей проблеми, виявлення причин її невирішеність залучається необхідна інформація. До такої інформації належить директивна, нормативна інформація, в тому числі і раніше прийняті рішення з даної проблеми. Береться до уваги тільки значуща достовірна інформація. Вона узагальнюється в блоки, кожен з яких може представляти один з можливих варіантів вирішення проблеми.

На третьому етапі розробляють варіанти вирішення проблеми. У кожному з них повинні визначатися основні напрямки досягнення мети (вирішення проблеми), конкретні виконавці рішення, необхідні ресурси, терміни досягнення мети, передбачувані соціальні наслідки від реалізації рішення.

Вибір варіанту і затвердження рішення є змістом четвертого етапу процесу підготовки та реалізації управлінських рішень. Вибір варіанту для прийняття рішення завжди є найважчим і відповідальним етапом.

На п'ятому етапі цього процесу здійснюється організація виконання рішення. На даному етапі перш за все забезпечується доведення рішення до виконавця або виконавців, які розробляють план заходів по його виконанню і доводять його до відома керівника адміністрації. Залежно від розміру можливих втрат через зволікання варіант рішення або додатково вивчається з залученням нової інформації або приймається оперативне рішення з направленням ресурсів на забезпечення заходу.

Виконання рішення вимагає енергії і організаторських здібностей. Організація виконання, таким чином, визначається кадрами виконавців, що виводить на перший план таку функцію як підбір, оцінка та підвищення якості роботи виконавців.

Прийняте рішення обов'язково підкріплюється конкретними і деталізованим планом заходів його реалізації з розподілом відповідальності за виконавцями. Крім цього, з окремих складних і тривалих рішень, що вимагає узгодження діяльності різних виконавців, додатково розробляються графіки проведення робіт відповідно за їх технологією. Інакше не вдасться здійснити задумане.

На останньому, шостому етапі, проводиться контроль і оцінка результатів виконання рішення. Оцінка результатів діяльності полягає в тому, що отримані результати реалізації управлінського рішення порівнюються з

очікуваними. Якщо результати не збігаються з прогнозами і планами, то здійснюється корекція дій для досягнення запланованого результату.

В результаті теоретичних напрацювань та практичних досліджень було доведено, що деякі стадії процесу прийняття рішення можуть здійснюватися одночасно. В результаті розвитку методології прийняття рішення були створені моделі, в яких стадії процесу прийняття рішення можуть розташовуватися в різному порядку або паралельно, в залежності від специфіки тієї області, щодо якої приймається рішення.

Так, Мінцберг розглядаючи процес прийняття рішення, виділив наступні стадії: «Identification» (ідентифікація), «development» (відпрацювання) і «selection» (відбір) [19].

У розглянутих нами вище працях процес прийняття управлінських рішення закінчувався етапом вибору альтернативи, або прийняття рішення.

Ми погоджуємося з думкою авторів [13], що «реалізацію рішення» та «оцінку результатів» недоцільно розглядати як етапи процесу прийняття рішення. Вважаємо, що це є окремими процесами управлінської діяльності. Доречно дотримуватися обґрунтованої М. Месконом структури процесу прийняття управлінських рішень, що складається з етапів: збір та оцінювання інформації щодо проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, виявлення альтернатив, оцінювання альтернатив, прийняття рішення. Це дозволить дотримуватись критерію раціональності в процесі прийняття управлінського рішення.

В процесі прийняття управлінського рішення важливим є отримання вичерпної інформації з точки зору об'єктивності та якості самого процесу. Можуть виникати, так звані, процедурні відхилення, що підвищують ризик та об'єктивно можуть впливати на перебіг процесу та ефективність самого рішення. А також важливим є врахування когнітивних упереджень особи, що приймає рішення. Це, може мати вплив на формулювання проблеми за результатами етапу «збору та оцінювання інформації», на якість переліку виявлених альтернатив за результатами третього етапу процесу прийняття рішення, а також чинити вплив на саму процедуру вибору [13, с. 36], що вимагає доповнити процес прийняття управлінського рішення етапом діагностики, що передбачає перевірку стану об'єкту управління за системою показників-індикаторів [20, с. 96]. Це дозволить оптимізувати процес отримання аналітичної інформації, необхідної для ефективного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення.

Модель процесу прийняття управлінських рішень, що враховує процедуру діагностики наведено на рис. 1.

Таким чином, застосування процесного підходу відкриває низку можливостей. По-перше, він дозволяє зробити систему бізнес-процесів цілісною і прозорою для керівництва, що спростує її адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін. Це, у свою чергу, допомагає приймати вчасні й відповідні управлінські рішення. По-друге, процесний підхід сприяє оптимізації управлінської системи, роблячи її більш ефективною у прийнятті рішень.

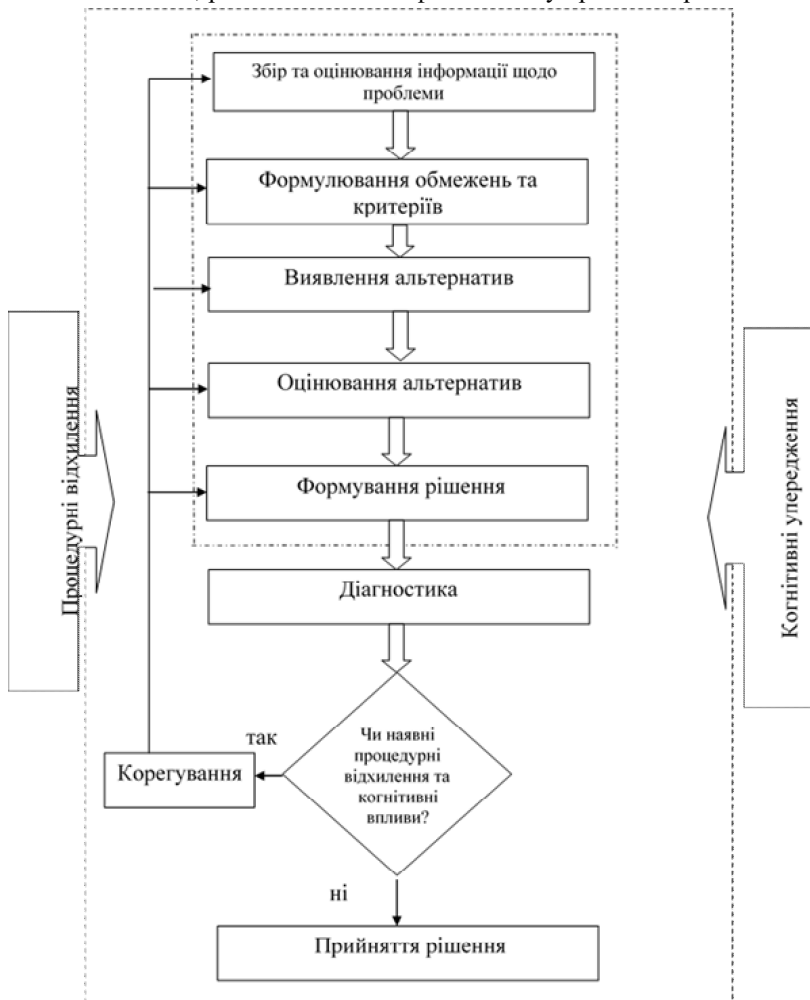


Рис. 1. Модель прийняття управлінських рішень на засадах процесного підходу [13, с. 36]

1.2. Концептуальні засади формування управлінських рішень з апгрейду ланцюгів вартості підприємств

Систематично повторювані епізоди економічної турбулентності, останні з яких були викликані пандемією COVID-19 та повномасштабною збройною агресією РФ проти України, вимагають від вітчизняних підприємств високого рівня стійкості та водночас підвищеної адаптивності, яка б забезпечувала відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства, рентабельності окремих видів його діяльності, а подекуди й виживання бізнесу загалом. Водночас поступ європейської інтеграції України та майбутня перспектива приєднання нашої країни до єдиного ринку Європейського союзу відкриває для українських підприємств нові можливості, зокрема щодо їх вбудовування у ширші європейські ланцюги вартості. У зв'язку з цим, ефективне управління ланцюгами вартості (ЛВ) та формування управлінських рішень щодо вдосконалення цих ланцюгів на рівні підприємства постає як важлива науково-практична проблема.

Концепція ланцюгів вартості (цінності, англ. *value chains*) знайшла доволі широке відображення та розвиток у сучасних економічних та управлінських науках. Утім, дане поняття нерідко використовується на різних рівнях дослідження суто інструментально, поза застосуванням його у контексті інтегрального підходу, наприклад часто воно розглядається лише як один із інструментів стратегічного аналізу. Натомість поєднання конкретних методичних підходів до управління ЛВ з аналізом ЛВ як об'єктивного явища, представленого на рівні окремих підприємств, галузей, міжгалузевих комплексів, транскордонних структур, інтеграційних об'єднань (на кшталт Європейського Союзу) та, зрештою, на рівні світової економіки (глобальні ланцюги вартості, англ. *global value chains*), дозволяє формувати управлінські рішення щодо вдосконалення (апгрейду) ланцюгів вартості підприємства (англ. *value chain upgrade*) з урахуванням глобальної і регіональної конкурентної динаміки. У зв'язку з цим М. Портер зазначає: «Щоб досягти конкурентної переваги і утримати свої позиції, компанія має глибоко розуміти не лише влаштування ланцюжка вартості компанії, але й місце компанії в загальній системі створення вартості» [1, с. 56], яка, підкреслимо, усе більшою мірою глобалізується паралельно з локалізацією у певних частинах світу.

Перше визначення *товарних ланцюгів* (англ. *commodity chains*) у парадигмі макросоціологічного підходу трактувало їх як «мережі процесів виробництва та праці, що втілюються у кінцевому продукті» [2, с. 159], тобто комплекс взаємопов'язаних процесів створення доданої вартості на всіх етапах виробництва у глобальному масштабі. Незабаром (у 1985 р.) М. Портером у рамках парадигми стратегічного менеджменту було впроваджене в загальний обіг поняття «ланцюг створення вартості» чи просто «ланцюг вартості» (англ. *value chain*), який розглядається як послідовність дій компанії, аналіз якої дозволяє виявити та розвинути конкурентні переваги фірми [3, с. 79].

У подальшому термін «ланцюг вартості» вийшов поза межі контексту окремих фірм, зокрема став застосовуватися в рамках методу «витрати-випуск» з метою аналізу міжгалузевих потоків вартості та ідентифікації «ключових секторів», що генерують найвищий зворотний і форвардний мультиплікативний ефект у межах національної економіки [4]. У вимірі окремих фірм аналіз ЛВ на галузевому рівні може так само бути ефективним способом вивчення взаємодії між різними гравцями в даній галузі. Це допомагає ідентифікувати ресурси, необхідні для успішної конкуренції в певній галузі, а також вивчити, яким чином кожен учасник ланцюга може максимізувати свої індивідуальні прибутки (*returns*) та прибутковість цілого ланцюга [5, с. 119].

Однак найбільшого розвитку поняття ЛВ досягло у межах концепції *глобальних ланцюгів вартості* (англ. *global value chains*), яка значною мірою спромоглася поєднати аналіз на рівні окремих фірм із глобальним контекстом, відповідним рівневі розвитку сучасної світової економіки.

Термін «глобальний ланцюг вартості» відображає повний спектр діяльності, яку здійснюють фірми та інші економічні суб'єкти, щоб привести продукт або послугу від їх задуму до кінцевого використання, переробки або повторного використання. Ця діяльність включає проєктування, виробництво, обробку, складання (збирання), розподіл, обслуговування та ремонт, переробку, маркетинг, фінанси, споживацькі сервіси тощо. У глобальному ЛВ ці види діяльності розподілені між багатьма фірмами та розпорошені по світу. При цьому «провідні фірми» чи їх групи займають у ланцюгу певні функціональні позиції, як правило, сфокусовані навколо найбільш високорентабельних видів діяльності та великою мірою формують структуру ЛВ. З цього випливає важливе поняття – *управління ланцюгом вартості* (англ. *value chain governance*), тобто набір конкретних практик та організаційних форм, за допомогою яких здійснюється специфічний розподіл праці між фірмами [6, с.1].

Поняття ланцюга вартості перегукується також з концептом *ланцюга постачань* (англ. *supply chain*), який трактується як система, що охоплює всі етапи переміщення товару чи послуги від постачальника до кінцевого

споживача. Фокус тут робиться на оптимізації управління потоками продукції та послуг, себто переміщенням сировини, напівфабрикатів і готових товарів від початкових до кінцевих етапів, забезпечуючи ефективність і своєчасність поставок з метою підтримки безперервності процесів, уникнення дефіциту запасів і запобіганню перебоєм у доставках. Ефективне управління ланцюгом постачань має сприяти зменшенню логістичних витрат і підвищенню задоволеності клієнтів. Концепція ЛВ так само розглядає усі зазначені етапи руху товарів і послуг, однак робить акцент саме на аналізі вартості (цінності), що створюється на кожній з цих ланок. Існує також думка, що «Мислення в категоріях ланцюжка постачань підходить для товарів і товарних ринків, тоді як мислення в категоріях ланцюга вартості більш застосовне до диференційованих продуктів і сегментованих ринків» [5, с. 122].

Відповідно до критерію управління ЛВ, дослідникам вдалося виділити їх два типи: ЛВ, *керовані споживачем* (*consumer-driven*, відносно децентралізовані, з великою кількістю суб'єктів та жорсткою конкуренцією на певних ланках ланцюга, наприклад швейна промисловість) та ЛВ, *керовані виробником* (*producer-driven*, з більшим ступенем капіталомісткості, монополізації, централізації та вертикальної інтеграції, наприклад, в автомобільній промисловості) [7; 3, с. 79].

Подальша деталізація класифікації ЛВ за цим критерієм (див. Табл. 1) привела до виокремлення п'яти типів ЛВ, перший з яких є суто *ринковим*, у межах якого оперує велика кількість покупців і продавців, які володіють доволі повною ринковою інформацією, а витрати переключення є невисокими. Інші чотири типи ЛВ так чи інакше пов'язані з домінуючою позицією в них «провідних фірм». Постачальники в *модульних* ЛВ виробляють продукцію або надають послуги згідно зі специфікаціями клієнта, при цьому витрати переключення залишаються доволі низькими, а високий рівень кодифікації транзакцій запобігає надмірному ускладненню відносин між партнерами. У рамках ЛВ, *заснованих на взаєминах* (*relational value chains*) взаємодія між покупцями та продавцями характеризується співпрацею на основі взаємної довіри, яка регулюється репутацією, соціальною та просторовою близькістю, сімейними та етнічними зв'язками тощо. При цьому провідна фірма визначає, що їй потрібно, і контролює у ланцюжку найбільш важливі види діяльності з найвищою цінністю, таким чином маючи можливість здійснювати більший контроль над постачальниками. Ступінь кодифікації транзакцій є тут доволі низьким. У *«невільницьких»* (*captive*) ЛВ численні невеликі постачальники залежать від кількох покупців, які часто володіють значною ринковою владою та контролем. Асиметричні відносини влади відносно до «провідних фірм» змушують постачальників взаємодіяти зі своїм покупцем на умовах, які

встановлюються цим конкретним клієнтом, що зумовлює високі витрати переключення. Тим не менш, «провідні фірми» можуть також інвестувати у модернізацію продуктів і процесів своїх постачальників, що, однак, не підриває ключових компетенцій лідерів ринку. Нарешті, *ієрархічні* ЛВ характеризуються вертикальною інтеграцією та управлінським контролем у межах провідних фірм, які розробляють і виробляють продукцію власними силами. Зазвичай це відбувається, коли специфікації продукту не можуть бути кодифіковані, продукти складні або не вдається знайти висококомпетентних постачальників [8, с. 58-61].

Таблиця 1

Класифікація ланцюгів вартості

Ознака класифікації	Види ланцюгів вартості	Характеристика
За рівнем інтеграції	внутрішньофірмові	Охоплюють усі процеси створення вартості всередині підприємства
	міжфірмові	Включають кілька компаній-партнерів, кожна з яких відповідає за певний етап ланцюга вартості
За географічним масштабом функціонування	галузеві	Охоплюють виробництво товарів і послуг і торгівлю доданою вартістю всередині певної галузі
	міжгалузеві	Охоплюють ланцюги постачань у рамках суміжних галузей
	регіональні	Мережі ЛВ, сформовані в межах конкретної географічної області [9]
	національні	Виробничі мережі в межах національних кордонів
	макрорегіональні	ЛВ, у рамках яких фрагментація різних видів діяльності відбувається в межах макрорегіонів світу чи великих інтеграційних об'єднань (наприклад ЄС)
	глобальні	ЛВ, у рамках яких фрагментація різних видів діяльності відбувається у всесвітньому масштабі
За типом управління ланцюгом вартості	ринкові	ЛВ, які координуються передусім ціновим механізмом
	модульні	ЛВ з висококодифікованими транзакціями
	засновані на взаєминах (<i>relational</i>)	ЛВ з низькокодифікованими транзакціями, в яких велику роль відіграє репутація, соціальні зв'язки
	«невільницькі» (<i>captive</i>)	Численні маленькі постачальники у ланцюгу залежать від декількох великих фірм
	ієрархічні	Вертикально інтегровані ЛВ, що концентруються навколо провідних фірм

Джерело: розроблено автором

Представлені вище класифікації ЛВ характеризують їх передусім з позицій зовнішнього середовища організації. Акцентуючи увагу на факторах внутрішнього середовища, можна додатково виділити: за рівнем автоматизації: *традиційний ЛВ* (що ґрунтується на класичних підходах до управління та технологій, приділяючи увагу фізичним аспектам процесу: транспортуванню, виробництву, обробці тощо) та *цифровий (автоматизований) ЛВ* [10] (у якому використовуються сучасні інформаційні технології, штучний інтелект, автоматизація та цифрові інструменти на всіх етапах створення вартості, а також інтеграція цифрових платформ для координації ланцюгів постачань); *вертикально та горизонтально інтегровані ЛВ*; *ЛВ відповідно до різних стадій життєвого циклу продукту*, а також *ЛВ за типом бізнес-моделі: B2B (Business to Business)*, що охоплює процеси, спрямовані на створення вартості між підприємствами, коли компанії надають продукти або послуги іншим компаніям, які використовують їх як частину свого ланцюга вартості) та *B2C (Business to Consumer)*, спрямований на кінцевого споживача [11].

Відповідно до підходу М. Портера, на рівні фірми через ЛВ відбувається декомпозиція різних видів діяльності: розробки, виробництва, постачання, маркетингу, обслуговування, з метою виявлення стратегічно важливих ланок ланцюга та формування на цій основі конкурентних переваг шляхом ідентифікації потенційних джерел диференціації та/або зниження витрат. При цьому ланцюжки створення вартості розглядаються не лише в контексті створення вартості компанії (та її бізнес-одиниць), але й відносно постачальників, каналів збуту, і, зрештою, створення вартості для кінцевого споживача. Діяльність зі створення вартості підрозділяється Портером на основну та допоміжну (рис. 1). Пунктирні лінії вказують, що закупівля, розвиток технологій і управління людськими ресурсами можуть бути пов'язані або з певною основною діяльністю, або ж підтримувати весь ланцюг вартості [1, с. 59].



Рис. 1. Типовий ланцюжок створення вартості за М. Портером
Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [1]

Отже, всі види діяльності фірми зі створення вартості поділяються на:

- **основні або первинні види діяльності**, які безпосередньо відносяться до фізичного створення продукції та її реалізації;
- **допоміжні (вторинні, підтримуючі)** види діяльності - забезпечують проведення основних видів діяльності.

Виділяють п'ять основних видів діяльності:

Внутрішня логістика (матеріально-технічне забезпечення, закупівлі) — це одержання, складування та розподіл вхідних матеріалів і інших компонентів для створення товару або послуги. Включає приймання, зберігання й сортування матеріалів і товарів від постачальників; складський облік; транспортування; управління матеріально-технічними запасами та ін.

Виробничі процеси слугують перетворенню вхідних матеріалів (*inputs*) і інших компонентів у кінцевий товар або послугу (*output*), включають верстатну обробку, пакування, складання, випробування і т.п.

Зовнішня логістика (розповсюдження) — це дії, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупців (складування готової продукції, обробка замовлення, відвантаження, транспортування, створення й розвиток мережі дилерів і дистриб'юторів).

Маркетинг і збут забезпечують засоби, за допомогою яких споживачі/користувачі (клієнти) довідуються про товар або послугу й одержують можливість їх купити. Ця діяльність включає рекламу та просування товарів на ринок, маркетингові дослідження й планування, підтримку дилерів і дистриб'юторів.

Післяпродажне обслуговування — це дії, пов'язані із забезпеченням допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні й ремонті, технічному супроводі, навчанні користувачів, а також інформуванням покупців і розглядом скарг.

Виділяють три види допоміжних (підтримуючих) видів діяльності:

Удосконалення технологій (технічний прогрес, дослідження та розробки) — дії, пов'язані з науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами зі створення й удосконалення продукції, технологічних процесів і окремих операцій, технологій проектування, необхідного устаткування, програмного забезпечення, систем телекомунікацій, технологій комп'ютерного проектування, баз даних, комп'ютерних систем підтримки виробництва.

Управління персоналом — дії, пов'язані з найманням і підготовкою працівників, розвитком і соціальним забезпеченням персоналу, трудовими відносинами, з розвитком навичок і досвіду, підвищенням кваліфікації.

Загальне управління (інфраструктура компанії) — це дії, які відносяться до загального керівництва, бухгалтерії та фінансів, юридичної підтримки, безпеки та забезпечення конфіденційності, інформаційної системи управління, розвитку партнерських відносин, а також інших функцій вищого управління [1, с. 55-85].

Поділ компанії на елементи ланцюга вартості (цінності) дозволяє визначити стратегічно важливі види діяльності, які можуть стати:

1. джерелом зниження витрат;
2. джерелом диференціації.

Перший напрям може бути реалізований шляхом порівняльного аналізу витрат компанії за видами діяльності й зіставлення їх з показниками конкурентів з метою знаходження ефективного способу мінімізації витрат, тобто за допомогою стратегічного аналізу витрат.

На підставі стратегічного аналізу витрат можна розробити конкурентну стратегію для усунення відставання або створення переваги за витратами.

Типовими способами скорочення витрат у власній діяльності компанії є:

- впровадження кращих галузевих стандартів у процеси та види діяльності, у першу чергу в ті, витрати по яких перевищують рівень конкурентів;

- виключення витратних видів діяльності за рахунок переформатування ланцюга вартості (цінності) компанії;

- виявлення видів діяльності, які при виконанні підрядниками або постачальниками обходяться дешевше;

- переміщення високовитратних видів діяльності у географічні райони, де їх можна виконати дешевше;

- інвестування коштів у високопродуктивні й економічні технології (автоматизація, робототехніка, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль);

- удосконалення найвитратніших етапів технологічного процесу;

- спрощення конструкції товару, з метою зробити його більш технологічним та економічним у виготовленні;

- компенсація високих витрат в одній ланці ланцюга шляхом зниження їх у іншій (зазвичай розглядається як надзвичайний захід) [12].

Щодо другого напрямку, вибудовування власного унікального ланцюга цінностей або розвиток окремих видів діяльності дозволяє одержати перевагу за диференціацією [13, с. 177-178].

Більш ефективний, ніж у конкурентів, ланцюг вартості (цінності) може стати основою стійкої конкурентної переваги компанії [14].

Логічним продовженням підходу Портера, зумовленим пошуком найбільш високорентабельних видів діяльності в рамках ЛВ, стала типова «крива усміху» (англ. *smile curve*), концепція, що ілюструє, як різні етапи ЛВ можуть створювати різну за величиною додану вартість. Ідею «кривої усміху» вперше запропонував Стен Ши, засновник компанії “Ascer”. Цей графік має форму усмішки, де найвищі точки відповідають найбільшій доданій вартості на початку та в кінці ланцюга, а середина кривої, пов’язана з виробництвом, характеризується створенням найменшої вартості. При цьому з плином часу ця крива стає «крутішою», і в 2020-ті, у порівнянні з 1970-ми роками, ще більша частка доданої вартості компаній створюється на крайніх відрізках кривої і, відповідно, менша у середині. Дана крива має особливе значення для товарів і послуг, призначених для експорту [15, с. 1842-1843].

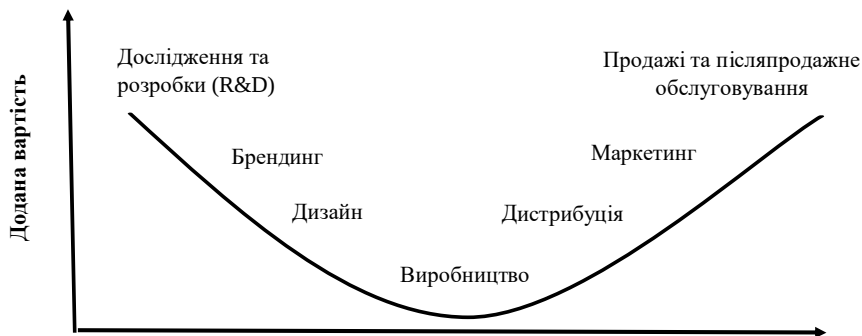


Рис. 2. «Крива усміху» фірми

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [15]

Крива усміху демонструє, що в сучасних умовах найбільшу додану вартість у ланцюгу створення вартості забезпечують два етапи:

1. **Передвиробничий етап** — інновації, дослідження та розробки, дизайн, маркетингова стратегія, управління брендом.
2. **Післявиробничий етап** — маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, лояльність споживачів, підтримка після продажу.

У той час як середня частина кривої, яка представляє **виробництво**, створює відносно меншу додану вартість. Цей феномен є особливо помітним у глобальних ЛВ, де країни з низькою вартістю робочої сили, як правило, зосереджуються на виробничих процесах, а компанії з розвинених ринків контролюють початкові й кінцеві етапи, де генерується найбільша вартість.

Проблема нерівномірності створення вартості на різних ланках ЛВ спонукала дослідників до вироблення певних управлінських рішень, які б

дозволяли підприємствам рухатися до видів діяльності, що характеризуються створенням відносно більшої вартості. Так виникло поняття **апгрейду чи вдосконалення ланцюгів вартості** (англ. *value chain upgrade*). Удосконалення ЛВ означає прогресивний рух окремих фірм, галузей, регіонів і цілих країн у напрямку підвищення конкурентоспроможності та покращення своїх позицій у ланцюгах вартості через фокусування на видах діяльності, що створюють високу додану вартість. На рис. 3 представлено основні напрями удосконалення ланцюгів вартості на рівні підприємства.



Рис 3. Напрями вдосконалення ланцюгів вартості підприємства
Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [16]

1. **Удосконалення продукту** означає перехід до більш складних продуктових ліній із збільшеною вартістю одиниці продукту.

2. **Удосконалення процесу** передбачає більш ефективне перетворення процесів на вході (*input*) та на виході (*output*) шляхом реорганізації виробничої системи та/або використання передових технологій.

3. **Функціональний апгрейд** включає в себе набуття нових, переважаючих попередні функцій у ланцюгу (або відмова від нинішніх функцій з низькою доданою вартістю) для підвищення кваліфікаційного рівня діяльності.

4. Міжгалузевий / міжсекторальний (або ланцюговий) апгрейд вимагає використання компетенції, набутої в конкретному ланцюзі, для освоєння нових секторів [16, с. 241].

Прикладами дій, спрямованих на вдосконалення ЛВ підприємства можуть слугувати: освоєння імпортних компонентів та обладнання, виробництво кінцевої продукції замість напівфабрикатів, створення власного бренду для продажу продукції на внутрішньому та / або міжнародних ринках,

дизайн продуктів, що продаються під брендом інших фірм. Удосконалення ЛВ підприємств передбачає активну абсорбцію іноземних технологій, а також використання кращих світових практик менеджменту. При цьому розвиток технологічної підсистеми підприємства може бути не лише інкрементально-поступальним, але й стрибкоподібним. Останній тип технологічного розвитку, який передбачає «перестрибування» через окремі стадії розвитку отримав у економічній та управлінській літературі назву “*leapfrogging*” (дослівно – «жаб’ячий стрибок») [16, с. 241]. У разі успішної реалізації, стратегія «ліпфродгінгу» здатна зміцнити конкурентні переваги підприємства настільки сильно, щоб кинути виклик «провідним фірмам», наразі домінуючим у діючих ЛВ.

Показовим прикладом стрибкоподібного «ліпфродгінгу» є підприємства інформаційно-комунікаційних технологій у Китаї, котрі, успішно абсорбувавши зарубіжні технології, за допомогою яких у країні відбувалося збирання відповідної продукції під західними брендами, змогли розвинути власні «корінні» (*indigenous*) інновації і вітчизняні бренди (“Xiaomi”, “Huawei”, “Oppo” та ін.) [16, с. 242]. Наповнивши світовий ринок конкурентоспроможними за ціною продуктами, китайські фірми почали навіть викупати відомі бренди з високорозвинених країн (показовий приклад – поглинання бренду “Motorola” китайською корпорацією “Lenovo”).

У контексті перспектив європейської інтеграції України, перед вітчизняними підприємствами постає також серйозний виклик у вигляді вдосконалення своїх ЛВ з точки зору можливої участі у глобальних і європейських ланцюгах вартості. Участь окремих підприємств, галузей і країн у глобальних ланцюгах вартості прийнято вимірювати через зворотні зв’язки, тобто частку імпортованих засобів виробництва у експорті чи в валовому випуску, а також через форвардні зв’язки, тобто частку в експорті (випуску) внутрішньої доданої вартості, яка імпортується іншими країнами з метою подальшого виробництва їх власного експорту [17; 18].

Напередодні повномасштабного вторгнення РФ у 2022 р., компанії з України брали участь у глобальних та регіональних ланцюгах вартості не лише як експортери сільськогосподарської сировини та металургійних напівфабрикатів, але й як постачальники неону для мікроелектроніки (70% світового ринку), дротів запалювання для автомобілебудування (4% світового ринку, 22%, 12% і 11% ринків Румунії, Німеччини та Чехії відповідно), осей та коліс для залізничних вагонів (8% світового ринку та, наприклад, 61% ринку Болгарії), як підрядники досить широкого спектру послуг, зокрема у галузі ІТ [19, с. 48]. Компанії з цих галузей, як і більшість галузей економіки України загалом, характеризуються міцними форвардними зв’язками [20], що, однак, не

сприяє суттєвому зростанню конкурентоспроможності таких підприємств, оскільки перелічені види діяльності відносяться до таких, що не створюють високої вартості (цінності).

Дослідники глобальних ланцюгів вартості відзначають, що більшість компаній з країн Центральної та Східної Європи, а також Південної Європи, займають периферійне та напівпериферійне положення у європейських ланцюгах вартості, сильно залежачи від компаній з «центральных» (“headquarter”) економік, таких як Німеччина, які концентрують основну частину доданої вартості відповідних ланцюгів [21; 22].

Ефективна інтеграція підприємств з «наздоганяючих» країн у глобальні та макрорегіональні ланцюги вартості є доволі складним завданням. Дослідження свідчать, що на найбільш ранній стадії інтеграції (I) фірми демонструють низькі зворотні та форвардні зв'язки, а також низькі рівні зростання продуктивності. На наступному етапі (II) величина зворотних зв'язків зростає, оскільки ці фірми починають широко використовувати іноземні компоненти для виробництва своєї експортної продукції. На цій стадії для компанії існує значний ризик потрапити в пастку низької доданої вартості, як це сталося з багатьма «складальними» виробництвами в Угорщині, Словаччині, Румунії та інших країнах. У зворотному випадку, успішне засвоєння технологічних здібностей (*capabilities*) приводить до переходу до III стадії інтеграції, зі збільшенням форвардних зв'язків. На етапі IV як зворотні, так і форвардні зв'язки знову знижуються, але вже з вищим рівнем зростання продуктивності, що дозволяє компаніям створювати та привласнювати велику частку доданої вартості в товарних ланцюгах [23].

Ефективність управлінських рішень щодо удосконалення ЛВ підприємства потребує відповідного інструментарію її вимірювання, який у даний час для рівня окремих фірм розроблений недостатньою мірою. На нашу думку, у цьому контексті можуть бути використані з певними модифікаціями існуючі методи, що застосовуються для вимірювання участі фірм, галузей і національних економік у глобальних ланцюгах вартості (див. [17; 18] та ін.).

Так, для вимірювання **форвардної участі підприємства (участі вперед)** у ЛВ (**FWD**) можна використати таку формулу:

$$FWD = \frac{VE}{\text{Валовий дохід}} \quad (1),$$

де *VE (value by enterprise)* – вартість, створена підприємством, що в подальшому використовується компаніями-покупцями для виробництва та/або виробництва й експорту кінцевої продукції.

Вимірювання **зворотної участі підприємства у ЛВ (BWD)** може бути розрахована таким чином:

$$BWD = \frac{\Pi}{\text{Валовий дохід}} \quad (2),$$

де Π (*intermediate inputs*) – вартість придбаних у постачальників проміжних продуктів і послуг, що використовується даною фірмою для виробництва та/або виробництва й експорту її продукції.

Нарешті, **позиція** підприємства у ЛВ може бути оцінена як:

$$\text{Позиція у ЛВ} = \ln(1 + FWD) - \ln(1 + BWD) \quad (3),$$

Де позиція > 0 – „висхідна” (*upstream position*);

позиція < 0 – „низхідна” (*downstream position*).

Якщо підприємство прагне передавати на наступні ланки ланцюга більшу вартість, ніж самостійно абсорбує з попередніх ланок, воно має прямувати до висхідної позиції. Утім, підвищення показника зворотних зв'язків також може бути асоційоване з використанням більш якісних матеріалів і обладнання, що сприятиме вдосконаленню продуктів і процесів на підприємстві.

Зазначимо, що зворотні зв'язки у ЛВ нескладно підрахувати для кожної ланки ланцюга, натомість вимірювання форвардних зв'язків у ЛВ, які доволі просто калькулюється в масштабі цілого підприємства, на рівні окремих ланок постає доволі складною методичною проблемою (в усіх випадках, коли усередині ланцюга не присутнє трансфертне ціноутворення).

При інтегральній оцінці позиції підприємства у ЛВ варто присвоювати різні вагові коефіцієнти тим видам діяльності, що знаходяться на різних сегментах «кривої усміху» (див. рис. 2), з найвищою – для найбільш високорентабельних груп операцій – досліджень і розробок, продажів і післяпродажного обслуговування.

Отже, формування управлінських рішень з удосконалення ланцюгів вартості підприємства може включати наступні етапи:

1. Аналіз поточного стану ЛВ підприємства. На цьому етапі ідентифікуються основні та проміжні види діяльності за М. Портером, визначається їхня поточна ефективність і рентабельність. Також оцінюється інтегральна позиція підприємства у ЛВ.

2. Визначення цілей і напрямів удосконалення ЛВ

На основі проведеного аналізу визначаються конкретні цілі, яких планується досягти в рамках удосконалення ланцюга вартості, а також конкретизується, до яких типів удосконалення (апгрейду) ЛВ вони відносяться

(див. рис. 3). Також бажано, у контексті формування стійких конкурентних переваг, з'ясувати, які саме ключові компетенції прагне набути компанія в результаті удосконалення ЛВ.

3. Аналіз галузових і глобальних ЛВ, структури їх управління, ідентифікація провідних фірм. На цьому етапі слід ретельно дослідити роль підприємства у загальній системі створення вартості (за термінологією Портера), структуру галузових, а за необхідності глобальних ЛВ (наприклад, якщо підприємство активно орієнтовано на експортну діяльність). У рамках дослідження типу та структури управління в ЛВ (*value chain governance*, див. табл. 1), може бути доречним застосування моделі п'яти сил Портера з метою визначення сили та позиції постачальників, споживачів, наявних і потенціальних конкурентів.

4. Оцінка можливостей співпраці з постачальниками та покупцями, «провідними фірмами», зокрема у контексті вертикальної інтеграції, а також можливість та доцільність конкуренції з останніми.

5. Визначення видів діяльності підприємства, призначених для фокусування (з позиції диференціації та/або зниження витрат за М. Портером) **або аутсорсингу** (у тому числі за кордон). На цьому ж етапі потрібна оцінка необхідних витрат ресурсів для реалізації кожного з напрямів удосконалення ЛВ і потенційних зисків від них.

6. Розробка альтернативних варіантів удосконалення ЛВ та оцінка кожного з них з точки зору досягнення перспективної позиції підприємства у ЛВ. Необхідна також оцінка альтернатив участі у національних, регіональних та/або глобальних ланцюгах вартості з позиції максимізації вартості (цінності), створюваної даним підприємством.

7. Реалізація обраної стратегії вдосконалення ЛВ.

8. Моніторинг та оцінка прийнятих рішень. Тут оцінюється досягнутий ефект для підприємства від упроваджених змін, їх вплив на структуру міжфірмових і галузових ЛВ, а також на поведінку їх учасників (якщо такий вплив є). Оцінюється також ступінь сприйняття чи опору змінам з боку персоналу підприємства.

На етапах 3-8 є можливість ітерації до етапу 2, якщо виявлена структура управління галузових і глобальних ланцюгів не дозволяє нам повною мірою реалізувати поставлені цілі, можливості співпраці з іншими суб'єктами для досягнення намічених цілей є обмеженими, для їх досягнення не вистачає ресурсів, або ж у процесі реалізації стратегії вдосконалення ЛВ виявляється опір змінам чи інші непередбачувані наслідки. З іншого боку, в процесі реалізації управлінських рішень щодо вдосконалення ЛВ можуть відкритися

додаткові можливості, що дозволять переглянути цілі з етапу 2 у напрямку більш масштабних та амбітних стратегій апгрейду ЛВ.

Таким чином, удосконалення ланцюгів вартості підприємств полягає передусім у вдосконаленні продуктів і процесів, функціональному та міжсекторальному апгрейду. При цьому необхідно аналізувати не лише безпосередньо ланцюг вартості підприємства, але й, у дусі концепції М. Портера, брати до уваги ширший контекст місця підприємства в загальній системі створення вартості. Це означає, що також доцільно здійснювати позиціонування підприємства в галузевих, національних, регіональних і макрорегіональних, а також глобальних ланцюгах вартості. Формування управлінських рішень щодо вдосконалення ланцюгів вартості підприємств можливо здійснювати у вісім етапів, з періодичною ітерацією до попередніх етапів, при цьому належить приділяти особливу увагу аналізу структури управління ланцюгами вартості на всіх рівнях в рамках позиціонування в них власного підприємства. У якості стратегічної альтернативи зазвичай треба розглядати також участь у глобальних ланцюгах вартості, особливо з огляду на можливості, що можуть відкритися з завершенням європейської інтеграції України. Водночас треба враховувати до певної міри неоднозначний досвід включення компаній з Центральної та Східної Європи у європейські ланцюги вартості, який подекуди призводив до «застрягання» цих фірм у ланках з відносно низькою доданою вартістю. Відповіддю на цей виклик може бути зосередження на формуванні ключових компетенцій і підтримці стійких конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1:

1. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка 2011. – 242 с.
2. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб./ Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
3. Пітерс Т., Уотерман Р. В пошуках ефективного управління. Пер. з англ. К.: Прогрес, 2018. – 423 с.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 420 с.
5. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2014. – 504 с.
6. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління. Економіка: реалії часу. 2014. №2(12). С. 52-57
7. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2011. № 2, Т.2. С.64-68
8. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Сокурєнко І. А. Процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень: Монографія. За заг. ред І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2023. С. 6-29
9. Кузнецова І. О. Формування раціональної технології процесу управління на засадах інжинірингової парадигми. Управління розвитком. Зб. наук. робіт, Харків. Вид. ХНЕУ. № 18. 2010. С.31-35.
10. Mescon, M. H. Fundamentals of Management / M. Kh. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. - М.: Williams, 2016 . - 672 p.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
12. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and why Corporations Grow and Die and What to do about it. Prentice Hall, London.
13. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю. В., Сокурєнко І. А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jsui/handle/123456789/14682> (дата звернення: 16.10.2024).

14. Luthans F. Organizational behavior : an evidence-based approach / F. Luthans.—12th ed. 2011. 594 p.

15. Саймон Г. А. Теорія прийняття рішень в економічній теорії та науці про поведінку. Віхи економічної думки. 2000. № 2. С. 54-72.

16. Канеман Д., Тверський А. Теоретичні та методологічні проблеми теорія перспектив: аналіз прийняття рішень за умов ризику. Економіка та математичні методи. 2015. № 1. С. 3-25

17. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

18. Гужевська Л. А. Дослідження основних моделей життєвого циклу підприємства. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2012. Вип. 9. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_10 (дата звернення: 15.10.2024).

19. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampe J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998. 410 p.

20. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.

Література до параграфу 1.2:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів/ пер. з англ. І. Ємельянової та І. Гнатковської. Київ : вид-во «Наш Формат», 2019. 624 с.

2. Hopkins T. K., Wallerstein I. Commodity chains in the world-economy prior to 1800. *Review (Fernand Braudel Center)*. 1986. №10 (1). P. 157-170.

3. Патлатой О.Є. Глобальні ланцюги доданої вартості як об'єкт дослідження сучасної політичної економії. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17-18 травня 2021 р. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 448 с. С. 78-80.

21. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13235> (доступ 8.10.2024)

4. Lach, Ł. Tracing key sectors and important input-output coefficients: Methods and applications. Warszawa: Wydawnictwo S.H. Beck, 2020. 297 p.

5. Zamora E.A. Value chain analysis: A brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 2016. № 5.2: P. 116-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.1165> (доступ 8.10.2024).

6. Ponte S., Gereffi G., Raj-Reichert G. Introduction to the Handbook on Global Value Chains. *Handbook on Global Value Chains* / ed. by S. Ponte, G.

Gereffi, G. Raj-Reichert. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing, 2019. P. 1 – 27. <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00005> (доступ 8.10.2024).

7. Gereffi, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. *Commodity Chains and Global Capitalism* / ed. by G. Gereffi and M. Korzeniewicz. Westport, CT: Praeger, 1994. P. 95–122.

8. Fernandez-Stark K., Gereffi G. Global value chain analysis: a primer (second edition). *Handbook on Global Value Chains* / ed. by S. Ponte, G. Gereffi, G. Raj-Reichert. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing, 2019. P. 54 – 76. DOI:10.1017/9781108559423.012 (доступ 8.10.2024).

9. Gao J., Zhao Y. Jia R. RCEP regional value chain construction and global value chain position enhancement: a measurement analysis based on regional value chains. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2024. P. 1-32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00320-5> (доступ 8.10.2024).

10. Shodipo S. The digital value chain: risks and unintended outcomes. *IAM Annual Conference 2019*. URL: <https://theiam.org/media/1667/the-digital-value-chain-shimona-shodipo.pdf> (доступ 8.10.2024).

11. Strategic repositioning along the value/supply chain. URL: <https://blinab.com/strategic-repositioning-along-the-value-supply-chain/> (доступ 8.10.2024).

12. Сладкевич В. Стратегія низьких витрат. *Управління матеріальними ресурсами: Енциклопед. слов. / за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого, М. О. Копнова*. Київ .: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. С. 290-291. URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Antoniuk_Oleksandr/Upravlinnia_materialnymy_resursamy.pdf?PHPSESSID=4es2gj27dq8as5rgna5kcirfc3 (доступ 8.10.2024).

13. Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. X. С. 177-187. URL:

22. <http://194.44.152.155:8080/bitstream/123456789/11360/1/%d0%9a%d1%83%d0%b7%d0%bd%d0%b5%d1%86%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%86.%d0%9e.%20%d0%a1.177-187.pdf> (доступ 8.10.2024).

14. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 68-71.

15. Baldwin R., Tadashi I. The smile curve: Evolving sources of value added in manufacturing. *Canadian Journal of Economics*. 2021. № 54.4. P. 1842-1880. URL:

23. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/caje.12555> (доступ 8.10.2024).
16. Gereffi G. Economic upgrading in global value chains. *Handbook on Global Value Chains* / ed. by S. Ponte, G. Gereffi, G. Raj-Reichert. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing, 2019. P. 240-254. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00022> (доступ 8.10.2024).
17. Raei M. F., Ignatenko A., Mircheva M. B. Global value chains: What are the benefits and why do countries participate? *International Monetary Fund*, 2019. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/18/Global-Value-Chains-What-are-the-Benefits-and-Why-Do-Countries-Participate-46505> (доступ 8.10.2024)
18. Riera O. Paetzold Ph. Global Value Chains and Trade in the EBRD regions. *European Bank of Reconstruction and Development*, 2020. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/cse-economists/global-value-chains-and-trade-in-ebrd-regions.html> (доступ 8.10.2024).
19. The impact of the war in Ukraine on global trade and investment / Ed. By M. Ruta. *World Bank*, 2022. URL:
24. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8a37c7fb-5fd8-56aa-bb7e-2a0970c468d9> (доступ 8.10.2024).
20. Патлатой О.Є. Розвиток участі економіки України в глобальних ланцюгах доданої вартості в умовах повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. №6. 2023. URL:
25. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1711/1724> (доступ 8.10.2024).
21. Grodzicki M. J., Geodecki T. New Dimensions of Core-Periphery Relations in an Economically Integrated Europe: The Role of Global Value Chains. *Eastern European Economics*. 2016. No 54(5). P. 377–404. DOI: <https://doi.org/10.1080/00128775.2016.1201426> (доступ 8.10.2024).
22. Kordalska A., Olczyk M., Stöllinger R., Zavorska Z. Functional Specialisation in EU Value Chains: Methods for Identifying EU Countries' Roles in International Production Networks. *The Vienna Institute for International Economic Studies*, 2022. URL: <https://wiiw.ac.at/functional-specialisation-in-eu-value-chains-methods-for-identifying-eu-countries-roles-in-international-production-networks-dlp-6299.pdf> (доступ 8.10.2024).
23. Mehta S. Upgrading within global value chains: Backward linkages, forward linkages and technological capabilities. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2022. No 30(3), P. 581–600. DOI: <https://doi.org/10.1080/19761597.2021.1938152> (доступ 8.10.2024).

*Москалюк Ганна Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
Волчек Руслан Миколайович
кандидат економічних наук, доцент*

2.3. Напрямки інтеграції та вдосконалення прийняття рішень щодо корпоративно-соціальної і цифрової відповідальності

В умовах сьогодення суб'єкти господарювання України функціонують в постійних умовах невизначеності: нестабільної інфляції та змінних економічних, політичних і соціальних умов. Це посилює вимоги до менеджменту та лідерських якостей керівників, а також створює необхідність зростання рівня внутрішньої інтеграції підприємств. Військові дії суттєво збільшують потребу в максимальному використанні всіх можливих ресурсів для забезпечення стабільної роботи бізнесу та виробництва, одночасно під.

Корпоративна соціальна відповідальність набуває особливої ваги під час війни. Через військові дії, відключення електроенергії, повітряні тривоги страждає не лише інфраструктура підприємств, але й психологічний стан працівників. Підвищення рівня психологічного здоров'я має стати одним з головних завдань менеджменту при прийнятті управлінських рішень, що дозволить забезпечити стабільність роботи підприємства та покращити внутрішню його інтеграцію. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність стає дієвим інструментом об'єднання колективу, підвищуючи фокус працівників на виконанні виробничих завдань.

Умови військових дій значно посилюють потребу у застосуванні всіх потенційних можливостей для забезпечення стабільності виробничої і бізнес-діяльності підприємств при одночасному нарощуванні рівня гнучкості до зовнішніх викликів. Вказане можливе, у тому числі, за рахунок ефективного використання механізму корпоративної соціальної відповідальності.

Сьогодні масштабність і всеосяжність викликів і загроз виключають традиційний підхід вирішення проблем корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту господарської діяльності підприємства виокремлено, бо це може призвести до зменшення рівня ефективності функціонування компанії і, навіть, паралізувати її. Вирішення такої задачі є складною справою без допоміжних інструментів навіть для невеликих компаній.

Це обумовлює застосування новітніх інформаційних технологій для збільшення результативності управлінської діяльності в цій сфері. Оскільки впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) торкається всіх

сфер діяльності підприємства це вказує на доцільність інтеграції КСВ і цифрових технологій та утворення нового механізму, який називають корпоративною цифровою відповідальністю (КЦВ). Саме інтеграція вказаних напрямів здатна реалізувати синергетичний ефект, який спроможний забезпечити належну ефективність управлінській діяльності і адаптабельність підприємства до умов значної нестабільності зовнішнього середовища.

Метою дослідження є вивчення впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) за її інтеграції з інформаційною системою (ІС) підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. Автори розробили комплекс рекомендації щодо впровадження стратегії корпоративної цифрової відповідальності (КЦВ), спрямованої на збільшення рівня інтеграції КСВ й інформаційних управлінських систем підприємства. Окрему увагу приділено розробці математичної моделі узгодження управлінських рішень щодо КСВ і виробничої та бізнес-діяльності підприємств.

Корпоративній соціальній відповідальності присвячено багато наукових праць. Так, в своєму дослідженні Матросова Л. [1] вказує, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності за концептуального її тлумачення має провадитися за рахунок «підвищенню рівня взаємозв'язку між довірою до бренду та соціальною відповідальністю компаній у суспільстві», що буде сприяти «подальшому розвитку вітчизняних компаній, удосконаленню їхньої діяльності, зростанню вартості нематеріальних активів».

Zozul'akova V. та Orbik Z. [2] вказують, що «корпоративна соціальна відповідальність – це бізнес-підхід, який допомагає компанії бути соціально відповідальною перед суспільством і, найперше, перед собою та своїми стейкхолдерами». Також вказано, що ефективність цифрових стратегій КСВ має полягати у «визначенні можливостей для найбільшого впливу на бізнес» [2].

Hanelt A. та ін. [3] надано ґрунтовний систематичний огляд літературних джерел де автори дослідили наслідки цифрової трансформації для впровадження організаційних змін, в першу чергу за використання ідей корпоративної соціальної відповідальності. Atanasov A. та ін. [4] проведено систематичний огляд літературних джерел щодо умов, форм, аспектів впровадження цифрових технологій у всі сфери корпоративної соціальної відповідальності. Але, нажаль, поза розглядом даних дослідників залишився процес інтеграції інформаційних систем і механізму корпоративної соціальної відповідальності.

Nakimi A. та ін. [5] досліджували діяльність компаній ЄС і констатують нелінійність зв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю і

ефективністю фірми. Ними виділено два основних фактори: збільшення кількості компаній ЄС, долучених до механізму корпоративної соціальної відповідальності за умови перевищення рентабельності активів порогу 1,231% та набуття більшого впливу заходів охорони навколишнього середовища на діяльність корпорації як результату впровадження стимулів і санкцій ЄС, щодо забруднення довкілля. Якщо перший фактор має переважно репутаційне значення, то другий зважає на рівень зовнішніх ризиків для діяльності бізнесу, що для українських компаній має переважне значення. На це вказано в представленій статті.

Fenech R. та ін. [6] досліджували питання корпоративної соціальної відповідальності за цифровою трансформації компаній з огляду на необхідність постійного підвищення якості людського капіталу підприємства для відповідності рівня цифрової грамотності персоналу цифровим інструментам, які впроваджені чи готуються до впровадження компанією. На необхідність такої відповідності і зважено в представленому дослідженні.

Vasylytsiv T. та ін. [7] вивчали напрями стимулювання соціальної відповідальності українських підприємств та вказують на необхідність комплексного підходу до управління його «формуванням, розвитком й ефективним використанням».

Vicen V. та ін. [8] вказують на «зв'язок між соціальною відповідальністю, ефективністю та прозорістю». Проведене дослідження впровадження методів КСВ в практику великих українських компаній демонструють недовільну прозорість цього процесу та недостатній рівень використання інформаційно-комунікаційних інструментів сприяння цьому процесу.

Mihale-Wilson C. та ін. [9] досліджують концептуальні питання корпоративної цифрової відповідальності (англ. Corporate Digital Responsibility – CDR) і корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Зокрема ними стверджується, що концептуальна відмінність між CDR та CSR визначається лише тим, що друга має більш широке соціальне призначення, а перша «концентрується навколо технології». Це, на думку даних дослідників, призводить до різниці в цілях: CSR має «зосередитись на стратегічних та управлінських задачах», а CDR – зосередитись на «найкращих цифрових практиках». З цим варто не погоститися, оскільки цифровізація може бути не лише метою діяльності підприємства, а і необхідним інструментом досягнення цілей, як корпоративних так і суспільних. В той же час твердження авторів про те, що впровадження CDR потребує значної уваги дослідників як з концептуальної, так і з практичної точки зору є слушним, на нашу думку.

Mueller B. [10] пропонує лідерський, централізований погляд на CDR, коли «відповідний офіс або службовець компанії отримують повноваження та ресурси для контролю та забезпечення виконання CDR». Зазначене має сенс за високої динамічності ризиків, що вимагає динамічності прийняття і реалізації комплексних рішень, зокрема, рішень в сфері CDR. Це дотичним чином підтверджують й інші дослідники Elliott K. та ін. [11], якими пропонується розглядати систему автоматизованого прийняття рішень як «чорну скриньку», через значну складність впливів факторів на проблеми CDR. В той же час Van der Aalst W. M. та ін. [12] вказують, що сприйняття інформаційних систем супроводження CDR, як «чорних скриньок» можуть сприйматися як несправедливі, неетичні.

De Ruiter M. та ін. [13] значно докладніше висвітлюють важливість дотримання принципу етичності корпоративної політики, зокрема етичності лідерства. Етичність лідерства сприяє укріпленню довіри працівників компанії до лідера, що має особливе значення в період зростання рівня ризиків [13]. Дані автори також вказують, що етичне лідерство матиме не лише опосередкований, а і прямий вплив на ефективність корпоративної соціальної відповідальності.

Питання значущості лідерських якостей керівника для запровадження організаційних змін в період кризи дійсно є важливим, але набування довіри в колективі спиратиметься виключно на довіру до лідера лише для жорстких ієрархічних структур. Для збільшення довіри в колективі, і, відповідно, збільшення ефективності КСВ можуть використовуватися і інші інструменти, зокрема, цифрові, на що зважено в представленому дослідженні.

Наведений огляд літературних джерел вказує на багато аспектів впровадження КСВ, зокрема, за використання цифрових інструментів. В той же час вказаний огляд свідчить про значні розбіжності думок науковців навіть у визначенні мети та задач КЦВ. Недостатньо також вивчені питання значення КЦВ для вирішення тактичних завдань нейтралізації ризиків корпоративній діяльності за значної динамічності зовнішніх загроз, що є значущим фактором використання механізму КСВ для набування сталості діяльності українських підприємств. Недостатньо вивчено питання необхідності не тільки використання цифрових технологій для збільшення ефективності КСВ, а і їх інтеграції та переростання у нову форму – корпоративну цифрову відповідальність (КЦВ).

Актуальність питань щодо ефективності прийняття управлінських рішень в останніх глобалізаційних процесів у системі звітування в Європі не викликає сумнівів. Так, наприкінці 2023 року Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) були остаточно затверджені та стали частиною законодавства ЄС. Директива ЄС про корпоративну стійкість (CSRD), що

фактично замінює Директиву про нефінансову звітність (NFRD) з 2014 року, була опублікована ще у грудні 2022 року і для певних компаній починає застосовуватися у 2024 році. CSRD є частиною Європейського зеленого курсу в межах посиленні КСВ європейських компаній – пакету політичних ініціатив, покликаних закласти основи для здійснення зеленого переходу в ЄС та зробити об'єднання держав кліматично нейтральним до 2050 року [14].

Під дію CSRD підпадають приблизно 50000 компаній, які зареєстровані на регульованих ринках ЄС або провадять значну діяльність у країнах ЄС. Україна, обравши європейський напрямок розвитку, має враховувати дані зміни і готуватись до впровадження у майбутньому ESRS і в нашій країні.

Нові стандарти ESRS містять певні вимоги за основними аспектами сталого розвитку та принципами корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1). Для українських підприємств це означає необхідність поглиблення, вдосконалення й подальшого розвитку:

- процесів нефінансового звітування про бізнес-моделі, стратегії, ланцюги поставок, що пов'язані зі сталим розвитком,
- взаємодії зі стейкхолдерами та найефективнішого врахування їх інтересів шляхом прозорого, достовірного та якісного звітування про підходи компанії в процесі прийняття управлінських рішень.



Рис. 1. Вимоги стандартів ESRS за основними аспектами сталого розвитку

Джерело: розроблено авторами

На нашу думку, середнім і великим компаніям України вже потрібно проводити обов'язкові заходи для адаптації до нових реалій, першочергові дії для підготовки до виконання європейських вимог до розкриття інформації в сфері сталого розвитку.

Таким чином, посилення процесів впровадження КСВ і КЦВ стає реальною необхідністю у зв'язку із:

- підвищенням важливості функціонування сучасних підприємств в умовах сталості під час війни;

- прийняттям стандартів звітності про сталий розвиток у ЄС і розумінням об'єктивності включення і України в інтеграційні процеси у майбутньому.

Загальноприйнятне визначення КСВ полягає у «виконанні зобов'язань компанії перед зацікавленими сторонами. Виконуючи ці зобов'язання, необхідно звести до мінімуму шкоду, а довгостроковий позитивний вплив фірми на суспільство – до максимуму» [10]. У вказаній статті також конкретизується задача корпоративної соціальної відповідальності – «умови праці, права людини та соціальна справедливість». Це можна трактувати досить широко – від внутрішньої корпоративної проблематики до соціуму в національному і, навіть, глобальному масштабі (наприклад соціально значуща діяльність корпорацій у зменшенні парникового ефекту). Прикладом занадто широкого трактування концепції КЦВ є визначення КЦВ «як набору спільних цінностей і норм, які керують діяльністю організації» [15].

Запропоновані дослідниками країн з більш сталою економікою концептуальні підходи значною мірою контрастують з сучасними реаліями українського бізнесу, який функціонує в умовах значних динамічних ризиків. Якщо загальні концептуальні підходи дослідників країн зі сталою економікою пропонують при впровадженні КЦВ зосередитись на «правилах та нормах», яких корпорації мають дотримуватися, щоб забезпечити свою значущість для соціуму [16], для «створення більш сталого та соціально відповідального бізнесу» [17], то українській бізнес має використовувати КЦВ найперше як засіб збільшення життєздатності підприємства і країни. Цей погляд відрізняється навіть від досліджень які фіксують «взаємозв'язок між управлінським укріпленням, соціальною відповідальністю та ризиком діяльності фірми» [18] оскільки у вказаних дослідженнях, зокрема у [18], маються на увазі лише ринкові ризики.

Також треба зважити на відому «піраміду КСВ» Керролла, за якою деталізовані значущі напрями КСВ.

Тому в представленому дослідженні запропоновано визначення КЦВ, яке полягає у «виконанні соціальних, економічних, дискреційних та інших зобов'язань компанії для ефективного забезпечення сталості функціонування і конкурентоспроможності підприємства за інтеграції механізму КСВ та цифрових технологій. Виконуючи ці зобов'язання, необхідно звести до мінімуму ризики для компанії і соціуму».

Концептуально КЦВ також має сприяти ефективним взаємовідносинам між працівниками і цифровими технологіями для збільшення сталості як на рівні корпорацій, так на рівні і суспільства.

З точки зору проектування інформаційних систем для виконання завдань КСВ, має бути реалізована корпоративна прозорість на всіх рівнях – цифрових технологій, алгоритмів, потоків даних, прийняття рішень при безумовному дотриманні принципів конфіденційності особистої інформації і кібербезпеки. Також має бути забезпеченим етичний і правовий рівень КСВ. Лідери корпорацій мають приймати рішення спираючись на цифрові інструменти та дотримуючись цінностей суспільства. Не має бути протиріч між цінностями колективу, керівника (лідера) і суспільства. Гнучкість алгоритмів прийняття рішень автономних цифрових систем не повинна призводити до ціннісних конфліктів.

Належний рівень використання потенційних можливостей корпоративної культури, ефективність реалізації механізму корпоративної соціальної відповідальності обумовлюються не лише супроводженням управлінських рішень інформаційними технологіями, а послідовним, перманентним, системним узгодженням кожної задачі управління з інтегральною інформаційною системою підприємства і в цілому, з кожною її підсистемою. Найперше: з системою підготовки прийняття рішень, з системами супроводження кожного з виробничих чи управлінських видів діяльності, з інформаційно-комунікаційною системою підприємства. Це обумовлює необхідність інтеграції КСВ та інформаційних технологій і формування нового механізму – КЦВ, як результату еволюції КСВ та інформаційних систем, оскільки саме інтегральна інформаційна система підприємства дозволить найефективнішим чином забезпечити основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності: «формування організаційних процедур» [19], «об'єднання організаційних можливостей у єдине ціле» [20], «забезпечення вирішення проблем», з якими стикається організація [21], і, внаслідок цього «перешкоджання або полегшення досягнення організацією її цілей» [4]. Таким чином цифрові інструменти дозволяють іманентну «соціально складну» та «причинно неоднозначну природу» корпоративної соціальної відповідальності перетворити у сталу продуктивність компанії, яка забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Стимулюючий ефект від впровадження КЦВ до самоорганізації має бути реалізованим для посилення внутрішньої інтеграції компанії та досягнення більшого рівня координації діяльності як окремих працівників, так і структурних підрозділів. Все зазначене має посилювати гнучкість та збільшувати адаптабельність до зовнішніх викликів. Сприятиме цьому синергія

поєднання управлінських дій «зверху вниз» з контрольними діями «знизу вгору», які мають забезпечувати інформаційні технології.

Складність результативного впровадження КЦВ навіть в країнах зі сталою економікою полягає у різній направленості векторів основних задач КЦВ: переважне забезпечення економічних чи соціальних цілей; формування прозорості діяльності компанії, управлінських дій її менеджменту проти необхідності забезпечення конфіденційності; досягнення корпоративних інтересів при забезпеченні належних умов праці співробітників корпорації та інтересів соціуму; право керівника на прийняття рішення і забезпечення довіри до цього рішення колектив.

З огляду на зазначене українські реалії обумовлюють необхідність запровадження певних напрямів реалізації соціальної відповідальності на внутрішньо корпоративному рівні (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями реалізації соціальної відповідальності на внутрішньо корпоративному рівні

№ з/п	Напрями реалізації КСВ	Зміст
1	Професійний розвиток працівників підприємства	Формування умов набування працівниками нових професійних знань та/чи вмінь; запровадження стимулів для збільшення якості виконання робочих завдань і тим самим, формуванням усвідомлення працівником свого професійного розвитку; запровадження планів розвитку людського капіталу
2	Соціальна захищеність	Забезпечення належних умов життя і праці колективу компанії через надання пакету соціальних послуг, впровадження заходів охорони здоров'я, надання соціальних пільг тощо
3	Матеріальне забезпечення працівників	Спираючись не на механізм ставок заробітної плати, а на інструменти матеріального стимулювання в залежності продуктивності та якості праці
4	Стимулювання ефективності праці	Оптимізація господарської діяльності; запровадження належних режимів праці та умов відпочинку; ефективне управління персоналом тощо
5	Стабільність кадрового потенціалу	Оптимізація використання кадрового потенціалу, ефективне маневрування персоналом в разі раптової нестачі працівників через зовнішні виклики: мобілізацію, використання працівників для подолання наслідків військових дій тощо
6	Забезпеченість кадрами	Підбір, навчання, формування кадрів належного професійного рівня, а також формування ефективної структури кадрового потенціалу.

Джерело: розроблено авторами

Ефективна реалізація цих напрямів ставить наступні вимоги до колективу, менеджменту підприємства та проєкту інформаційної системи супроводження КЦВ:

- сумісність колективу, менеджменту підприємства та проєкту інформаційної системи;
- врахування цифрового впливу на колектив, менеджмент підприємства та соціум, соціально сумісна цифровізація, використання ефекту «цифрової згуртованості» в колективі підприємства і в соціумі;
- відповідальність за релевантність первинних даних, які доправляються в інформаційну систему;
- дотримання права власності на інформацію;
- цифровий взаємоконтроль;
- дотримання норм етичності цифрового контролю та цифрового спостереження;
- дотримання принципів прозорості, безпеки даних, уникнення цифрового засмічення.

Але наслідком цього є цифрове розширення можливостей корпорації для реалізації сталого розвитку в умовах значних динамічних змін зовнішніх факторів впливу. Таким чином вказані вимоги стимулюють процес інтеграції КСВ та інформаційної системи підприємства.

Вказана інтеграція дозволить в режимі реального часу виконання наступних задач:

- Динамічну оцінку потреби в реалізації конкретних напрямів КСВ та наявних для цього ресурсів.
- Управління ресурсами, щоб набути їх достатнією кількістю в потрібні проміжки часу.
- Аналіз ефективності мотиваційних стимулів та оцінка ступеня готовності персоналу до можливих короткочасних перерв в їх наданні, внаслідок дії зовнішніх факторів впливу.
- Оцінка необхідності запровадження інформаційно-комунікаційних засобів, вибір їх набору та визначення рівня його достатності для підтримання належного рівня довіри до управлінських дій.
- Забезпечення належного захисту сторонніх інформаційних ресурсів, набутих в процесі господарської діяльності, зокрема даних клієнтів, що не тільки збільшить довіру стейкхолдерів, доведе відповідність рівня соціальної відповідальності підприємства, а і призведе до зростання конкурентної позиції.
- Запровадження цифрових інструментів, зокрема, штучного інтелекту, для аналізу поведінки споживачів, контрагентів і конкурентів на

ринку для розроблення заходів КСВ (емоційного характеру, балансу інтересів тощо), які посилять соціальну значимість і/чи ринкову позицію підприємства.

- Контроль ефективності реалізації механізмів КСВ, підготовка і пропонування управлінських рішень для їх адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх викликів.

- Аналіз змін в зовнішньому соціальному середовищі з наступним оцінюванням необхідних ресурсів для нейтралізації впливів ймовірних загроз на діяльність підприємства, узгодження витрат ресурсів на ці заходи з їх потребами на внутрішньо корпоративні заходи КСВ.

На ефективність запровадження КЦВ впливатимуть наступні обставини:

- Значна диференціація умов функціонування українських підприємств за: регіонами, галузями, набором зовнішніх загроз, динамічністю, напрямом та силою їх впливу.

- Потреба у додаткових ресурсах на заходи КЦВ за: нестачі обігових коштів, внаслідок деформації ринку, зменшення дисципліни виконання фінансових зобов'язань контрагентами тощо; нестачі кадрових ресурсів, внаслідок мобілізації персоналу, міграційних чинників, релокації підприємств тощо.

- Можливість не набути, а втратити конкурентоздатність через додаткові неефективні витрати ресурсів на заходи КСВ, що відповідним чином відбивається на собівартості продукції чи послуг підприємства.

- Відсутність усталеної практики впровадження КЦВ в українського бізнесу; відсутність єдності науковців щодо української моделі КЦВ і, внаслідок цього, нестача уніфікованих моделей менеджменту КЦВ; недостатнє розуміння менеджментом і власниками підприємств вигід від запровадження КЦВ; недостатність інституційних стимулів впровадження КЦВ. Вказане в цілому заважає вибору оптимальної концепції КЦВ та вибору оптимального набору заходів її реалізації.

- Складність економічної, політичної та соціальної ситуації в країні, що обумовлює значну кількість факторів впливу на діяльність підприємства, наслідком чого є складність алгоритмічних рішень інформаційних систем КЦВ;

- Невизначеність норм і правил внутрішнього і зовнішнього звітування про заходи соціальної відповідальності підприємства.

- Недостатність розвинення комунікаційної системи підприємства для розповсюдження інформації щодо заходів, витрачених ресурсів та результатів КСВ.

- Невизначеність комунікаційних моделей менеджменту з колективом, зі стейкхолдерами для набування необхідного рівню прозорості управлінських дій та рівню довіри колективу до вказаних дій.

– Несталість практики балансу інтересів зацікавлених сторін, що обумовлює не визначеність менеджменту щодо алгоритмів інформаційних систем супроводження КЦВ, одним з основних принципів яких є набування вказаних балансів для реалізації сталості в діяльності компанії і сталості в соціумі.

Системний менеджмент соціальної відповідальності потребує:

- формування стратегії КЦВ за всебічного аналізу переваг та витрат, оцінювання викликів, нагод для підприємства та перешкод впровадженню, необхідних організаційних заходів;
- розроблення проєкту технічного завдання для системи цифрового супроводження КЦВ;
- запровадження системи збору інформації (зокрема, нефінансових звітів) та надання доступу до неї;
- формування системи мотивуючих чинників;
- формування механізмів оцінки результатів запровадження заходів соціальної відповідальності.

З огляду на вищезазначене, запровадження механізму соціальної відповідальності потребує розроблення і впровадження відповідної стратегії (табл. 2). Відсутність стратегії КЦВ призводить до значних ризиків, зокрема, нецільового, неефективного використання ресурсів, в першу чергу – фінансових ресурсів, можливості зловживань, не реалізації а лише імітації заходів соціальної відповідальності і, втрати довіри, нерелевантного оцінювання результатів заходів КЦВ.

Таблиця 2

Етапи впровадження стратегії КЦВ, спрямованої на збільшення ефективності КСВ та її інтеграції з інформаційними системами підприємства

№	Назва етапу	Задачі і цілі етапу
1	Об'єктивне оцінювання концепції, методів та ймовірних результатів впровадження КЦВ	1. Визначити наскільки стратегія КЦВ відповідає організаційній культурі підприємства і його стратегічним планам; 2. Проаналізувати поточний стан компанії, оцінити ймовірні зовнішні загрози та їх вплив на діяльність компанії, визначити узгодженість цих факторів з поточними бізнес-процесами компанії; 3. Визначити рівень необхідності КЦВ з точки зору пов'язаної з ним реорганізації; 4. Визначити потенціальні вигоди КЦВ та загрози через не впровадження КЦВ; 5. Визначити важливість КЦВ в контексті галузевої належності підприємства та набування конкурентоспроможності на локальних та глобальному ринках.

2	Розроблення погляду на місію підприємства з точки зору цифрової соціальної відповідальності	1. Прогнозування напрямів цифрової відповідальності (зокрема щодо збереження даних сторонніх осіб і організацій, використання неліцензійного ПО тощо); 2. Прогнозування напрямів розширення кола стейкхолдерів, їх інтересів та засобів їх залучення; 3. Прогнозування розширення можливостей збільшення інформаційно-комунікаційного впливу на соціум, розширення клієнтської бази, збільшення ефективності комунікації і взаємодії з клієнтами та контрагентами за використання можливостей штучного інтелекту.
3	Виявити перепони впровадженню КЦВ і шляхи їх подолання	1. Виявити розбіжності між поточним і бажаним станом інформаційного забезпечення; 2. Призначити відповідального за реалізацію КЦВ і менеджмент соціальної відповідальності та оцінити його лідерські якості; 3. Виявити потреби забезпечення тактичних і стратегічних цілей компанії за наступними напрямками: – необхідності заміни програмного і апаратного забезпечення; – відповідності всіх цифрових засобів нормативно-правовим нормам, зокрема, нормам ISO; – визначити шляхи подолання обмежень щодо можливостей запровадження цифрових інструментів (хмарних технологій, ШІ тощо) та щодо реалізації технічних завдань, алгоритмів ПЗ; – визначити необхідні заходи щодо захисту даних; – визначити необхідність проведення перепідготовки персоналу щодо заходів кіберзахисту; – сповістити всіх стейкхолдерів щодо умов і правил реалізації КЦВ
4	Спільна перевірка власниками, менеджментом і колективом компанії якості усунення перешкод впровадженню стратегії КЦВ	1. Додаткова оцінка ризиків, витрат і переваг КСВ для збільшення обізнаності менеджменту і колективу в деталях і особливостях впровадження КЦВ; 2. Впевнитися, що всі ризики ідентифіковані та контрольовані; 3. Оцінити призначення керуючих впровадженням та достатність їх функцій для менеджменту соціальної відповідальності; 4. Оцінити інструментальні, програмні і організаційні заходи надання об'єктивних звітів про процес впровадження КЦВ; 5. Оцінити достатність забезпечення принципів прозорості і повноти надання інформації стейкхолдерам.

5	Розробити план впровадження стратегії, який має забезпечити неупередженість погляду на усунення недоліків та можливі ризики	1. Забезпечити належний організаційний, ресурсний потенціал для впровадження КЦВ; 2. Визначити оптимальні строки організаційних, комунікаційних та інших змін для реалізації КСВ; 3. Забезпечити переконання власників і керівників компанії в належному обсязі інструментів їх інформування про деталі і поточний стан впровадження КЦВ; 4. Забезпечити неупередженість погляду на усунення недоліків, набуття переваг та можливості ще раз оцінити розворот компанії до застосування КСВ; 5. Забезпечити збільшення розуміння власників і керівників компанії рівня відповідальності за прийняття рішень щодо КЦВ.
---	---	--

Джерело: розроблено авторами

Однією з переваг довгострокового стратегічного планування КЦВ, за використання менеджментом підприємств сучасних інформаційних технологій при реалізації методів корпоративної соціальної відповідальності є можливість поетапного впровадження стратегії – за окремими напрямками чи, навіть, заходами, з наступною перевіркою набутих результатів. При цьому важлива роль інформаційного супроводження у наданні перманентного аналізу вказаної діяльності та цифрова підтримка прийняття рішень щодо КСВ. Тобто процес інтеграції КСВ і цифрових систем підприємства за розробленого підходу формування стратегії може відбуватися ітераційним чином, з набуванням менеджментом досвіду в цій сфері, знаходження оптимальних методів та, одночасним, вдосконаленням алгоритмів, зокрема, алгоритмів системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо заходів КСВ.

Стратегічне планування впровадженням КЦВ має зважати також на можливість зміни нормативно-правової бази в цьому питанні. Допоки нормативно-права база обмежується нечисленними правовими актами, зокрема, стандартом SA8000. За яким, зокрема, необхідно врахування положень, щодо збільшення дієвості колективних договорів, набування балансу інтересів стейкхолдерів, запровадження колективного узгодження з менеджментом умов праці та основних соціальних заходів тощо.

Впровадження стратегії інтеграції корпоративної соціальної відповідальності з цифровими системами компанії потребує також, за розширення згаданої вище тези Mueller B. [10], необхідності лідерського, централізованого погляду на КЦВ. Для цього запропоновано (табл. 2)

призначити відповідального за реалізацію КЦВ і менеджмент соціальної відповідальності та оцінити його лідерські якості.

Вказана стратегія має врахувати необхідність реалізації задач не лише функціонального управління але і інших управлінських схем, які можуть бути використані компанією: ситуаційного, проектного управління, системного контролю і управління. Також має бути врахованим необхідність прогнозу зовнішніх впливів на планування і впровадження заходів КСВ, використання інструментів прямого управлінського впливу (накази і інструкції) і непрямого управлінського впливу (зокрема, комунікаційно-інформаційні інструменти) при впровадженні КСВ.

Також соціальна відповідальність потребує розширення інструментів контролінгу. Контролінг «зверху –вниз» має бути доповненим горизонтальним контролінгом та значним посиленням інтерактивних засобів комунікації керівництва компанії з колективом та посилення інструментів надання інформації персоналу про діяльність підприємства та управлінські рішення, найперше, щодо запровадження інструментів мотивації та дисциплінарних заходів, зі запровадженням зворотного інформаційного зв'язку «знизу вверху».

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності з цифровими системами компанії, найперше, з системою підтримки прийняття рішень менеджментом, потребує впровадження відповідних алгоритмів. Проблема полягає тому, що рішення про підтримку заходів соціальної відповідальності часто не співпадають, зокрема за ресурсним забезпеченням, з рішеннями, спрямованими на вирішення задач за основою діяльністю компанії, а іноді протирічать ним.

Традиційний підхід формування оптимальних управлінських дій системою підтримки прийняття рішень полягає у забезпеченні планового результату з мінімізації сукупних витрат ресурсів на це чи мінімізації ризиків. Реалізація задач корпоративної соціальної відповідальності буде потребувати додаткових ресурсів і такі алгоритми будуть відкидати ці рішення. Тому інтеграція корпоративної соціальної відповідальності з цифровими системами компанії потребує розроблення математичного апарату узгодження рішень. Також, в цьому разі, треба враховувати не тільки тактичні успіхи за впровадження управлінських рішень, а і стратегічні їх наслідки. Рішення, спрямовані на врахування цілей корпоративної соціальної відповідальності та основної діяльності підприємства можуть призводити як до синергетичного ефекту, так і мати негативні наслідки за формування т. зв. «інтерференційного мінімуму» дій менеджменту. Цю задачу можна трактувати як задачу прогнозування інтегрального впливу управлінських рішень. Математичним чином це можна представити як пошук такої області Q в просторі станів де

відхилення градієнтів наслідків управлінських дій в часі за обраним цільовими функціями мають припустимі (задані менеджментом) розбіжності:

$$y_{opt} \in \vec{Y} \text{ при } grad y_{opt} \cap_{t=t_1+\Delta t}^{\Delta grad \vec{y} \rightarrow min} \in Q \quad (1)$$

де y_{opt} - результат оптимальної інтегральної управлінської дії, яка вирішує всю сукупність задач – як корпоративної соціальної відповідальності так основної діяльності компанії ; $\vec{Y}$ – набір наслідків варіантів управлінських дій, за окремими цільовими функціями; t - час ; t_1 - початкове значення часу; Δt - заданий часовий інтервал.

Прогнозування тактичних і стратегічних наслідків управлінських рішень можливо за зміни величини Δt - заданого часового інтервалу та рівнів припустимих, заданих менеджментом розбіжностей, оскільки довгострокові прогнози виконуються за збільшення рівня невизначеності сукупності впливів, зокрема, через зміну набору факторів впливу, їх значущості та, навіть, на пряму дії.

Проблемою при цьому є те, що часто менеджмент не знає механізмів дії всіх факторів впливу на локальні цільові функції. Тому пропонується метод упорядкування неоднорідних послідовностей впливів факторів на вході і виході т. зв. «чорної скриньки» яка представляє собою механізм формування локальної цільової функції Як відомо, за вказаним методом на першому етапі аналізуються вхідні послідовності впливів ($\vec{b}$), а на другому етапі аналізуються вихідні послідовності впливів ($\vec{a}$):

$$(\vec{a} \rightarrow \vec{b}): \{a_i \rightarrow b_j\}, i = 1, 2, 3, \dots, n; j = 1, 2, 3, \dots, m \quad (2)$$

де i, j –індекси вхідних та вихідних послідовностей; n, m –кількість вказаних послідовностей.

В разі коли якась послідовність на вході «чорної скриньки» a_1 однозначним чином визначає послідовність на виході β_1 , тоді зв'язок цих послідовностей позначаємо $a_1 \beta_1$. Дослідження інформаційною системою всієї сукупності зв'язків $\vec{a} \vec{b}$ дозволяє виявити ранжувати їх за силою впливу, що на наступному етапі дозволяє обмежити коло зв'язків для наступного аналізу і прогнозу.

Вказане дозволить не тільки вирішити задачу узгодження різнопланових управлінських рішень а і економним чином витрачати ресурси інформаційної системи та прискорити надання результатів.

Таким чином, можемо зробити такі загальні висновки.

1. У роботі запропоновано визначення КЦВ, адаптоване до українських реалій, яке стало концептуальною основною представленого дослідження. Вказано, що належний рівень використання потенційних можливостей, ефективність реалізації механізму корпоративної соціальної відповідальності обумовлюються не лише супроводженням управлінських рішень інформаційними технологіями, а послідовним, перманентним, системним узгодженням кожної задачі управління з інтегральною інформаційною системою підприємства і, в цілому, з кожною її підсистемою. Найперше: з системою підготовки прийняття рішень, з системами супроводження кожного з виробничих чи управлінських видів діяльності, з інформаційно-комунікаційною системою підприємства. Це обумовлює необхідність інтеграції КСВ та інформаційних технологій і формування нового механізму – КЦВ, як результату еволюції КСВ та інформаційних систем, оскільки саме інтегральна інформаційна система підприємства дозволить найефективнішим чином забезпечити основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

2. Авторами визначені напрями реалізації соціальної відповідальності в Україні на внутрішньо корпоративному рівні та вказано, що ефективна реалізація цих напрямів ставить вимоги до колективу, менеджменту підприємства та проєкту інформаційної системи супроводження КЦВ. Зазначено, що ці вимоги стимулюють інтеграцію КСВ та інформаційної системи підприємства. Також вказано коло задач, які зазначена інтеграція дозволить виконувати в режимі реального часу. Визначені обставини, які впливатимуть на ефективність запровадження КЦВ. Зазначено, що процес інтеграції КСВ і цифрових систем підприємства може відбуватися ітераційним чином, з набуванням менеджментом досвіду в цій сфері, знаходження оптимальних методів та, одночасним, вдосконаленням алгоритмів, зокрема, алгоритмів системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо заходів КСВ.

2. Оскільки заходи КСВ мають довгострокові наслідки, запровадження механізму соціальної відповідальності потребує розроблення і впровадження відповідної стратегії. Відсутність стратегії КЦВ призводить до значних ризиків, зокрема, нецільового, неефективного використання ресурсів, в першу чергу – фінансових, можливості зловживань, не реалізації а лише імітації заходів соціальної відповідальності і, внаслідок цього, втрати довіри, нерелевантного оцінювання результатів заходів КЦВ. Тому розроблена стратегія КЦВ, спрямована на збільшення рівня ефективності КСВ та інтеграції корпоративної

соціальної відповідальності і інформаційних систем компанії інтеграції КСВ, вказано її етапи і деталізовані задачі і цілі кожного з етапів.

3. За результатами дослідження доведено, що однією з переваг довгострокового стратегічного планування КЦВ за умови використання менеджментом підприємств сучасних інформаційних технологій при реалізації методів корпоративної соціальної відповідальності є можливість поетапного впровадження стратегії – за окремими напрями чи, навіть, заходами, з наступною перевіркою набутих результатів. При цьому важлива роль інформаційного супроводження у наданні перманентного аналізу вказаної діяльності та цифрова підтримка прийняття рішень щодо КСВ. Таким чином процес інтеграції КСВ і цифрових систем підприємства може відбуватися ітераційним чином, з набуванням менеджментом досвіду в цій сфері, знаходження оптимальних методів та, одночасним, вдосконаленням алгоритмів, зокрема, алгоритмів системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо заходів КСВ.

4. Авторами аргументовано, що інтеграція корпоративної соціальної відповідальності з цифровими системами компанії потребує розроблення математичного апарату узгодження рішень щодо КСВ і виробничої та бізнес-діяльності компаній. Тому розроблена математична модель, яка дозволяє не тільки узгоджувати різнопланові управлінські рішення, а і прогнозувати короткострокові результати управлінських рішень, і їх стратегічні наслідки. Математична модель використовує метод градієнтного аналізу і метод упорядкування неоднорідних послідовностей впливів факторів на вході і виході т. зв. «чорної скриньки» яка представляє собою механізм формування локальної цільової функції. Вказане дозволить не тільки вирішити задачу узгодження різнопланових управлінських рішень а і економним чином витратити ресурси інформаційної системи та прискорити надання результатів.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення інструментів і методів практичної реалізації запропонованого підходу.

2.5. Прийняття управлінських рішень в процесі формування інноваційної стратегії організації

В умовах ринкової турбулентності, що посилюється й прогресує за ступенем розвитку глобалізаційних процесів, запорукою підвищення економічної активності суб'єктів економічної діяльності є ефективне їх функціонування на засадах інноваційності та клієнтоорієнтованості.

На сьогодні, інновації спрямовані на покращення рівня обслуговування споживачів, комунікації з клієнтами та посилення конкурентних переваг, поновлюють ділову репутацію організацій та змінюють пропозицію послуг на ринку. Розширення й оновлення наявного функціоналу пов'язані з формуванням якісно нових організаційних, технологічних і людських можливостей організацій. Дедалі більшої актуальності в цьому контексті набуває спрямований пошук адекватних сучасним викликам новітніх інструментів бізнес-управління, орієнтованих на задоволення ціннісних очікувань споживачів, підвищення економічної активності та інноваційний розвиток організацій. Тому, пріоритетним є дослідження теоретико-методичних засад формування інноваційних стратегій управління економічною активністю організації.

Актуальність піднятого питання прослідковується у наукових працях вчених та практиків, а саме: Н. Кашени [1], О. Келмановича [2], М. Найчук-Хрущ та О. Коновалець [3], С. Коверги та співавторів [4], Н. Зачосової та співавторів [5], А. Теребух та О. Роїк [6], Д. Чернова та Н. Чернової [7], Л. Федулової [8], В. Коваленко та Р. Кутишенка [9] та багатьох інших.

Тому, на сьогодні, формування стратегії управління інноваційною складовою розвитку організації набуває все більшої актуальності. При цьому головним завданням управлінського впливу є надання йому певної спрямованості для досягнення максимального ефекту, тобто максимізації прибутковості діяльності.

Як вважає С. Едквіст (Edquist C.), система інновацій при переході на мікрорівень розглядається як єдине ціле, без відокремлення підпроцесів та їх суб'єктів [10]. За думкою Ж. Фагенберга (Fagerberg J.) та М. Схолека (M.Srholec) «залишається уривчастим і вимагає концептуальних й аналітично-прикладних досліджень функціонування знань і інновацій на організаційному рівні» [11, с. 20].

Деякі автори підкреслюють нездатність існуючих підходів розробляти необхідні заходи з формування політики інноваційної системи, зважаючи на їх описовий характер [11-13].

Р. Мієттінен (Miettinen R.) відзначає, що національна системи інновацій «має слабкий зв'язок із системним та динамічним мисленням» [14, с. 35]. Варті уваги спроби деяких науковців визначити функції ключових чинників системи інновацій невиконання яких призведе до її нездатності підтримувати сталий розвиток організації [10; 15-17]. Однак ці функції виглядають занадто абстрактними і опосередкованими.

Слід відзначити, що у відкритій макроекономічній системі Дж. Вест і С. Галлагер (West J., Gallagher S.) розглядають три ключові цілі інновацій: вмотивованість та інтеграція учасників інноваційного процесу, ефективне використання інновацій [16]. Також у науковому дослідженні виокремлено стратегії відкритих інновацій, а саме: управління процесом досліджень шляхом створення єдиного фонду досліджень і розробок; функціональна спеціалізація компаній-учасників інноваційного процесу; доступність розробок широкого використання, які можуть бути застосовані при створенні інноваційного продукту; мінімізація бюрократичних процедур для прискорення інноваційних процесів [16].

С. Коверга та співавтори наукового дослідження виокремлюють і взаємопов'язані фази інноваційного процесу: передінвестиційна (зародження ідеї, проведення фундаментальних та прикладних досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок); інвестиційна (створення нової продукції або послуги, впровадження у виробництво та початок освоєння ринку); експлуатаційна (виробництво кінцевого продукту та поширення інновацій) [4, с. 24]. Також автори наголошують на тому, що визначальну роль відіграє забезпечення інноваційної діяльності, зокрема інституційне та інфраструктурне (рис. 1).

Розвиток системи управління інноваціями повинен ґрунтуватися на таких принципах: визнання того, що інновації є визначальним чинником досягнення конкурентних переваг; сприятливість до інновацій держави, населення, підприємницької та наукової сфер; застосування моделі відкритої інноваційної взаємодії; впровадження цільових інноваційних програм; формування інституційно-інфраструктурних умов для переходу інноваційних процесів на наступну стадію; збалансований розвиток інноваційної системи в узгодженні з іншими складовими соціально-економічних систем; створення умов для перетворення інтелектуальних ресурсів у інтелектуальний капітал, як фактор генерації знання та стимулювання інноваційного розвитку; досягнення синергетичного ефекту, що пояснюється генерацією керуючого впливу у межах

системи та відповідністю внутрішнім тенденціям її саморозвитку.

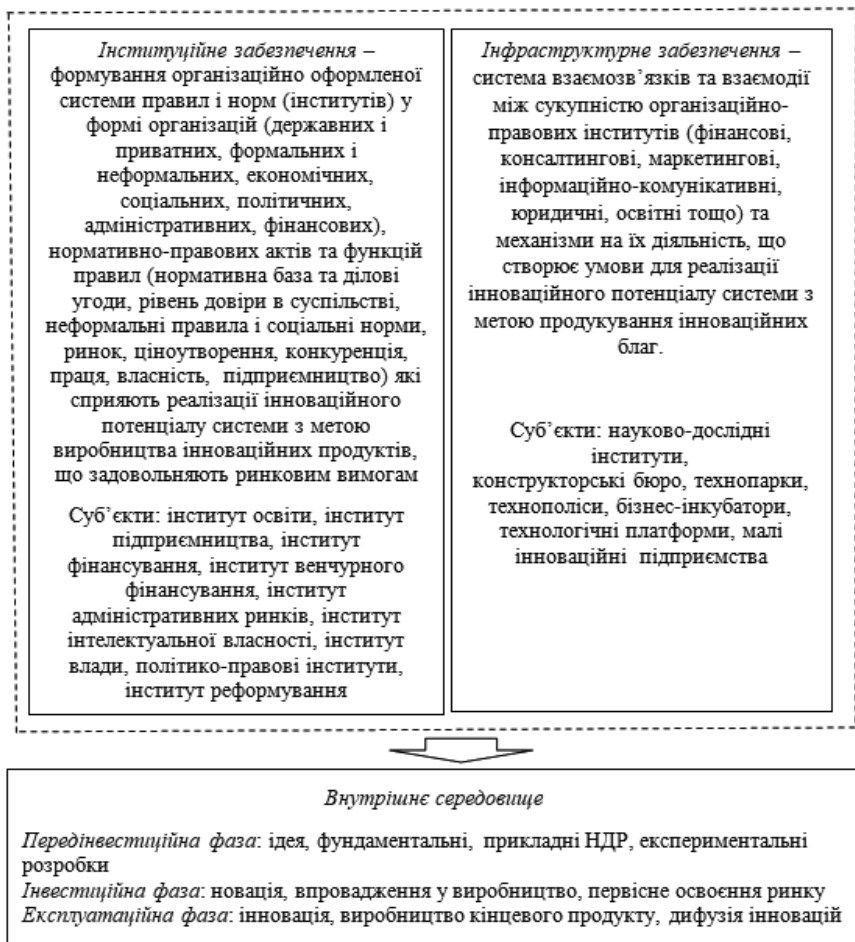


Рис. 1. Інституційне та інфраструктурне забезпечення інноваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [4; 16]

Слід зауважити, що важливим інструментом для виявлення розбалансування інноваційної системи є морфологічна таблиця, застосування якої допоможе виявити різноманітні комбінації параметрів, які можуть сприяти досягненню оптимальності в умовах економічної нерівноваги. Це може стати підґрунтям для формулювання траєкторії інноваційної діяльності і визначення пріоритетних напрямків розвитку (рис. 1).

Таблиця 1

Характеристика інноваційного процесу за класифікаційними групами

Характеристи ка групи	Класифікація груп інноваційного процесу				
Етап життєвого циклу новацій	Зароджен ня	Зростання	Згасання зростання	Насичення	Спад
Специфіка кривої життєвого циклу інновацій	Класична крива	Крива з циклами, що повторюють ся	Крива з елементами гребеневої хвилі	Крива з піками	Крива з піками
Фаза життєвого циклу компанії новатора	Поява	Укріплення	Стабільн- ість	Трансфор мація	Спад
Фаза життєвого циклу інноваційного товару/послуг и	Зароджен ня	Зростання	Згасання зростання	Насичення	Спад
Фаза життєвого циклу інноваційної технології	Зароджен ня	Зростання	Згасання зростання	Насичення	Спад
Стабільність інноваційної технології	Незмінна технологі я	Плодовита технологія	Плодовита технологія	Технологія , що змінюєтьс я	Техноло гія, що змінюєт ься
Тривалість інноваційного процесу	Тактичні (до 1 року)	Короткост- рокові (1-2 роки)	Середньо- строкові (3- 5 років)	Довгостро кові (понад 5 років)	Довгост ро-кові (понад 5 років)

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [4]

Представлені класифікаційні групи дозволяють провести оцінювання

рівень інноваційності та ефективності, шляхом встановлення співвідношення між введенням (вхідними ресурсами) та виходом (виходами, результатами) від інноваційної системи.

Проблема запровадження інноваційної складової в управлінні організацією ускладнюється специфічними особливостями даного процесу, який залежить від певних обставин. Чинники, що перешкоджають відновленню бізнесу на сьогодні подані на рисунку 2.

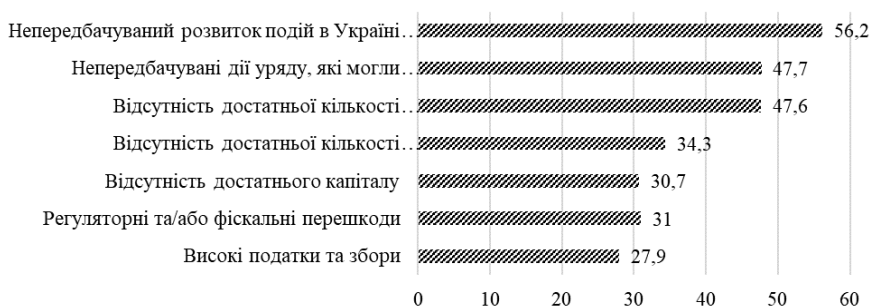


Рис. 2. Чинники, що перешкоджають відновленню бізнесу в Україні, %
Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [6; 18]

Б. Данилишин виділяє декілька макроекономічних ризиків, які можуть вплинути на розвиток бізнесу у 2024 році [19]. До них належать продовження активних бойових дій, що може ще більше зменшити виробничий потенціал країни та призвести до виснаження трудових ресурсів; зовнішньополітичні ризики, такі як зменшення міжнародної підтримки через політичні процеси в країнах-партнерах; порушення транспортних шляхів для експорту та імпорту, що потенційно може вплинути на баланс зовнішньої торгівлі та стабільність валюти; техногенні катастрофи.

Дослідження тактичного управління підприємствами у воєнний час підкреслює, що на його ефективність впливає відсутність традицій і практики стратегічного управління, невміння передбачити умови та обставини, виснаження ресурсів внаслідок окупації, зміни економічної поведінки підприємств, нестабільність державної економічної політики. Поточна економічна ситуація в поєднанні з необхідністю адаптуватися до тенденцій індустрії 4.0 і 5.0 і узгодити з країнами ЄС, створив новий контекст для кризи менеджменту у бізнесі [5].

Передумовами виникнення потреби у формуванні інноваційної складової в управлінні організацією виступила зміна концепцій промислових революцій (табл. 2).

Таблиця 2

Еволюція концепцій промислових революцій

№ пор	Етап	Характеристика
1.	Перша промислова революція (кінець XVIII ст.)	Почалась у Великій Британії з механізації текстильної індустрії. Надалі заміна ручної праці машинним виробництвом поширилася в усьому світі.
2.	Друга промислова революція відома як технологічна революція (кінець XIX - початок XX ст.)	У цей період відбувся перехід від вугілля, як головного енергоносія, до використання нафти, винахід електрики, електродвигуна, телефона, поширення нових форм виробництва: конвеєр, розвиток хімічної промисловості, металургії. Суттєві нововведення були впроваджені у сталеливарній промисловості. Друга промислова революція започаткувала розвиток виробничих сил на машинній основі, розвиток науки на базі техніки.
3.	Третя промислова революція (1960-і роки)	Відбувається перехід до автоматизації за допомогою електронних та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Третя промислова революція стала важливим кроком на шляху до зміни зайнятості і започаткувала нові умови та вимоги до ринку праці. Найбільшого успіху досягають спеціалісти, готові працювати в різних професійних середовищах і які не прив'язані до будь-якої організації. Вони можуть вільно входити і виходити з організаційної структури, а рішення складних завдань відбувається у процесі діяльності проєктних команд.
4.	Четверта промислова революція (XXI ст.)	Концепція Четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» сформульована у 2011 р. президентом Всесвітнього економічного форуму в Давосі Клаусом Швабом. «Індустрія 4.0» характеризується розвитком кібер-фізичних систем, тобто єдністю фізичної та цифрової реальності (Інтернету речей, Інтернету послуг, розумних підприємств). Фаза промислової революції, яка характеризується злиттям технологій, що розмиває межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами. «Індустрія 4.0» дасть змогу збирати та аналізувати дані з різних машин, забезпечуючи більш швидкі, ефективні та гнучкі процеси виробництва товарів вищої якості за зниженими цінами. Також вона викликала появу абсолютно нових бізнес-моделей, які сприятимуть радикально новим способам взаємодії в ланцюжку вартості.
5	Індустрія 5.0	Перехід до зеленої і циркулярної економіки з акцентом на сталому розвитку та посиленні стійкості та опору систем до нових викликів і потрясінь різної природи походження із визнанням пріоритетної ролі людини в усіх економічних процесах і підтриманням концепції того, що технології відіграють допоміжну, другорядну роль порівняно з кадровим ресурсом і соціальною результативністю бізнес-процесів)

Джерело: розроблено авторком на основі матеріалів [5; 9]

За таких обставин за необхідне є вибір інструментів реалізації механізмів тактичного управління організацією. Тактичні механізми управління

організацією можна структурувати за ключовими компонентами, у тому числі стратегічне планування, управління ризиками, оптимізація процесів, взаємодія з персоналом. Побудова тактичного механізму управління організацією, заснований на цих ключових компонентах, включає кілька етапів та інструментів, які окреслено таким чином [20].

Стратегічне планування - передбачає визначення короткострокових цілей і завдань відповідно до умов, розробку тактичних стратегій, узгоджених із загальною стратегією компанії, і створення детального плану дій для досягнення цих цілей.

Управління ризиками - передбачає аналіз потенційного впливу ризиків на організацію під час війни, створення системи моніторингу та реагування на ризики, а також визначення стратегій для мінімізації та адаптації до потенційних загроз.

Оптимізація процесу - включає аудит існуючих процесів виробництва та управління, використання інноваційних технологій для автоматизації та підвищення ефективності, а також диверсифікації профілю виробництва за для зменшення ризиків.

Відносини з працівниками - передбачає розробку програм навчання та професійного розвитку, які відповідають вимогам сучасних умов, впроваджуючи гнучкі умови працевлаштування та програми стимулювання збереження працездатності в стресових ситуаціях, налагодження мотивації та спілкування, а також зміцнення морального духу компанії.

Моніторинг і корекція - цей етап передбачає визначення ключових показників ефективності для відстеження виконання плану, систематичний аналіз результатів і коригування стратегій у відповідь на зміни в економічному та політичному ландшафті.

Реагування на кризу - передбачає розробку плану реагування на кризу та реалізацію сценаріїв виходу з кризи, забезпечення гнучкості та оперативності у виконанні необхідних заходів під час кризових ситуацій.

На сьогодні є очевидним той факт, що вітчизняні суб'єкти економічної діяльності змушені швидкими темпами запроваджувати цифрові технології у свої бізнес-процеси. Тобто це стосується не тільки встановлення сучасного обладнання, програмного забезпечення, але і фундаментальних змін в підходах до управління. Процес цифрової трансформації торкнувся всіх сфер бізнесу: від того, як суб'єкт економічної діяльності залучає та утримує нових клієнтів, до того, як керівництво уявляє і управляє власною репутацією у ринковому середовищі [21, с. 139].

Динаміку використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах можна наочно проаналізувати за даними наведених у таблиці 2. Як свідчать дані таблиці 2, частка підприємств, які мають доступ до

мережі Інтернет протягом досліджуваного періоду, коливається незначно і у 2023 р. склала 88,8 %.

Таблиця 3

Використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах у 2018-2023 рр.*

№ пор.	Основні показники використання інформаційно-комунікаційних технологій					
		2018	2019	2021	2022	2023
1.	Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет (одиниць)	43303	43785	44508	42785	34204
1.1	Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет (у % до загальної кількості підприємств)	88	86,4	86,6	85,1	88,8
2.	Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет (осіб)	1064745	1090035	1133069	1105857	1103801
2.1	Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет (у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств)	27,1	28,4	28,0	28,2	32,8
3.	Частка кількості підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості підприємств, %	62,1	60,9	61,8	61,8	80,8
4.	Частка кількості підприємств, які купують послуги хмарних обчислень у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	10,2	9,8	-
5.	Частка кількості підприємств, які мають найманих фахівців у сфері ІКТ у загальній кількості підприємств, %	22,3	21,6	21,7	-	17,7

*Офіційні дані за 2020 рік відсутні

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [22]

Запровадження системи інноваційного управління в організаціях потребує використання принципів системності, комплексності, динамічності та інші, основою яких є наукові підходи до менеджменту. Характеристика наукових підходів до менеджменту представлена у таблиці 4.

Таблиця 4

Характеристика підходів до інноваційного управління організацією

Підходи менеджменту	Характеристика
Відтворюючий підхід	Позиція щодо майбутнього стану системи інноваційного менеджменту націленою на досягнення більш високого рівня, ніж теперішній
Маркетинговий підхід	Досягнення високої якості системи управління на основі вивчення ринку, використання наукових підходів і сучасних методів інноваційного управління
Інтеграційний підхід	Встановлення взаємозв'язків і поглиблення взаємодії, співробітництва за стадіями життєвого циклу об'єкта управління, за підсистемами системи інноваційного менеджменту, між суб'єктами і об'єктами управління по вертикалі і горизонталі
Нормативний підхід	Визначення економічно обґрунтованих нормативних витрат ресурсів, якості продукції, що виробляється на основі новацій, організації виробництва і праці.
Оптимізаційний підхід	Гармонізація будь-яких параметрів системи інноваційного менеджменту (параметрів ринку, якості, витрат, організації) на основі використання наукових підходів (в тому числі нормативного) і сучасних методів аналізу, прогнозування та оптимізації
Процесний підхід	Розгляд будь-якого управлінського процесу як ланцюга послідовних, взаємопов'язаних функцій з стратегічного маркетингу, планування, організації процесу, обліку і контролю, мотивації, регулювання, об'єднаних в єдиний цикл функцією координації
Адміністративний підхід	Використовується для опису впливу на інноваційний менеджмент законодавчих систем державного і регіонального рівнів, адміністративних нормативних актів на рівні підприємства, фірми, холдингу
Функціональний підхід	Чітке розмежування методів формування колективів суб'єктів економічної діяльності, вдосконалення продуктової лінійки, створення нововведень за цілями, потребами, функціями, що необхідні споживачам на «виході» систем, від методів вдосконалення існуючих об'єктів
Поведінковий підхід	Розвиток людського капіталу, накопичення інтелектуального потенціалу; перехід від вкладень інвестицій в просте відтворення до вкладень їх в розвиток знань; створення нововведень і на інновації заради економії ресурсів і рішення проблем розвитку особистості, підвищення якості життя
Ситуаційний підхід	Допомагає при розробці методів планування і реалізації альтернативних варіантів управлінського рішення, адаптованих в умовах високої невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів до конкретних ситуацій
Програмно-проектний підхід	Формування ефективної цілісно-орієнтованої моделі управління, яка здатна забезпечити ефективне функціонування, адаптування та інноваційний розвиток підприємств в умовах високого рівня економічної невизначеності та значних ринкових турбулентних змін.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [23-25]

При формуванні стратегії інноваційного управління організацією слід приділяти увагу щодо використання маркетингового підходу.

Інноваційний маркетинг потребує унікальних ідей, які або використовують

існуючі технології та ринки, або створюють нові. Можна виокремити чотири типи маркетингових інновацій: радикальні інновації, інкрементальні інновації, підривні інновації та архітектурні інновації.

1. *Радикальні інновації.* Радикальна інновація суттєво змінює бренд, продукт, послугу чи ринок – зазвичай через створення нової технології. Щоб вважатися радикальним, цей тип інноваційного маркетингу повинен змінити уявлення клієнтів про бренд, продукт чи процес. Amazon є прикладом компанії, яка використовує радикальні інновації. Кнопка Dash Button – на той час абсолютно нова технологія – зробила замовлення та перезамовлення побутових товарів легким і простим. Спрощення процесу замовлення змінило ставлення клієнтів до цього онлайн-завдання і до самого бренду [3].

2. *Інкрементальні інновації.* Інкрементальні інновації повільно впроваджують зміни або оновлення існуючих продуктів або брендингу з метою підвищення задоволеності клієнтів. Цей тип інновацій відбувається повільно і фокусується на корисних змінах, а не на реконструкції. Компанія Coca-Cola, яка була заснована в 1892 році, використовувала інкрементальні інновації, щоб залишатися актуальною і підвищувати задоволеність споживачів [3].

3. *Підривні інновації.* Підривні інновації виникають як відповідь на зміни в поведінці та технологіях. Цей тип інновацій фокусується на клієнтському досвіді, пристосовуючись до поведінки користувачів, а не до трендів. Наприклад, Uber – і супутня йому технологія спільного використання автомобілів – пристосовується до поведінки клієнтів. Коли потреба в доступному, недорогому та спрощеному транспорті зросла, нова технологія відреагувала на це. Крім того, Uber дозволяє користувачам бути водіями або пасажирами, залежно від їхніх потреб та наявності вільного часу, що суттєво змінює досвід користування громадським транспортом [4].

4. *Архітектурні інновації.* Архітектурні інновації використовують існуючі технології для створення нових продуктів, призначених для нових користувачів. Цей тип інновацій часто передбачає ребрендинг, перепакування або трансформацію технологій у нові ідеї чи концепції. Наприклад, автономний ксерокс. Ця існуюча технологія була перероблена і відтворена у вигляді настільного ксерокса, який краще підходить для малого бізнесу та особистого використання. Крім того, цей тип портативного ксерокса часто виконує додаткові завдання, включаючи кольоровий друк, сканування та спільну роботу [3].

Проте, слід враховувати те, що традиційні маркетингові методи формують підґрунтя нових та інтерактивних медіа-кампаній. Якщо випробовуються ці стратегії вперше, то за необхідне є формування певних професійних навичок. Таким чином, необхідно підтримувати аналітику, щоб вимірювати та розуміти ефективність діяльності організації [26].

Аналіз сучасної термінології та основних положень стратегічного управління активних економічних систем із залученням інновацій виявив, що інноваційні стратегії ідентифікуються на рівні підприємства, галузі, регіону, держави. Щодо організації, інноваційна стратегія ідентифікується як елемент системи стратегічного управління й трактується за декількома позиціями, які представлені у таблиці 5.

Таблиця 5

Трактування стратегічного управління за інноваційною складовою

Авторське бачення	Характеристика
Ковтун О.І. [27, с. 90]	Генеральна лінія поведінки (надстратегія) підприємства, орієнтована на використання інновацій задля економічного зростання, задоволення потреб стейкхолдерів і вирішення проблемних ситуацій негативного характеру під час управління змінами
Вергал К.Ю. [28, с. 215] Рогоза М.С., Вергал К.Ю. [29, с. 97]	Складова частина загальної стратегії підприємства, орієнтована на визначення та досягнення перспективних цілей безпосередньо через інноваційний процес
Гриньов А.В. [30, с. 165] Давимук С. А. [31, с. 241] Семенюк О.М. [20, с. 377]	Комплексний довгостроковий план дій, орієнтований на досягнення довгострокових цілей підприємства, що конкретизує місію, цілі та шляхи їх досягнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, сформований з урахуванням його інноваційно-інвестиційного потенціалу та підлягає постійному корегуванню через динамічність змін бізнес-оточення
Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. [33, с. 136]	Будь-який засіб досягнення цілей підприємства, відмінністю якого є його новітність насамперед для підприємства, а також споживачів, ринку й країни загалом
Юринець З.В. [34, с. 85]	Взаємопов'язана сукупність дій, які забезпечують високу ефективність інновацій, спрямованих на успішне виконання місії підприємства, досягнення його довгострокових цілей (ефективне використання інноваційного потенціалу, оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення життєздатності, підвищення конкурентоспроможності тощо) з урахуванням ендегенних та екзогенних факторів бізнес-середовища

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [27-34]

Виходячи із вище зазначених думок авторів, які наведені у таблиці 5, вважаємо, що під інноваційною стратегією управління організацією слід розуміти стратегію розвитку, орієнтовану на використання інновацій для формування конкурентних переваг високого порядку, підвищення ринкової активності та вартості організації в умовах швидкоплинних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

Як композиційний елемент процесу стратегічного управління [1, с. 39] інноваційна стратегія визначає інноваційний імператив дій суб'єктів

управління, спрямованих на визначення, забезпечення та успішну реалізацію місії, візії та цілей організації. Фактично інноваційна стратегія організації відображає логіку, якою керуються суб'єкти різних рівнів управління, принципи, яких вони дотримуються, методи та конкретні інноваційні засоби, які вибираються ними для досягнення поставлених цілей, а також потрібні для цього ресурси. Внаслідок впливу швидкоплинних змін факторів бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів (банки, конкуренти, контрагенти, споживачі тощо) вибрана інноваційна стратегія піддається постійному уточненню та корегуванню.

Формування, вибір і реалізація інноваційної стратегії управління організацією повинна підпорядковуватися певним принципам, зокрема: визнання пріоритетності моделі інноваційного розвитку; чітка ідентифікація внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз для розвитку; перманентний моніторинг споживчого ринку; адекватність фінансово-ресурсного потенціалу; цілеспрямованість, комплексність, планомірність; клієнтоорієнтованість та високий рівень адаптивності; мотивація персоналу до якісного розроблення та ефективності стратегічних змін. Нами запропоновано алгоритмічну модель формування й реалізації інноваційної стратегії розвитку організації (рис. 3).

Теоретико-методичним підґрунтям представленої моделі слугували результати попередніх наукових досліджень стратегічного планування [35, с. 130; 36], комплексний та системний підходи. Представлена модель структурує порядок дій із розроблення, втілення, контролю виконання та корегування інноваційної стратегії управління організацією в умовах змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів від визначення стратегічних орієнтирів, потенційних можливостей та загроз її реалізації.

Логіко-змістовне навантаження моделі відображає ключові процеси стратегування (мислення, планування, управління, реалізація, аналіз ситуації та наслідків дій) і охоплює п'ять таких етапів:

- стратегічний аналіз і діагностика бізнес-середовища (орієнтований на якісний моніторинг внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища, діагностику ефективності ресурсного забезпечення та визначення інноваційних драйверів вирішення наявних проблем);

- формування концепції економічної активності організації на інноваційних засадах (передбачає створення теоретико-методологічної платформи для імплементації інноваційних імперативів розвитку та їх інтеграції із загальною стратегією розвитку організації в довгостроковій перспективі);

- аналіз стратегічних альтернатив і вибір адекватної змінам бізнес-середовища інноваційної стратегії, що враховує баланс інтересів стейкхолдерів (спрямований на ідентифікацію та узгодження цілей, інноваційних компонентів та

ресурсного забезпечення досягнення цільових параметрів розвитку економічної активності організації, розроблення стратегічних альтернатив, вибір найбільш адекватної викликам бізнес-середовища та змінам уподобань споживачів інноваційної стратегії та бізнес-моделі її реалізації);

- реалізація інноваційної стратегії управління організацією (визначає порядок проведення стратегічних змін у межах бюджетних ресурсів на підставі попередньо розробленого плану переходу економічної активності з поточного до цільового рівня);

- контроль за реалізацією інноваційної стратегії управління (забезпечує якісний моніторинг виконання стратегічних планів та програм, контроль втілення стратегічних змін та оцінювання їх ефективності, а через необхідність забезпечення балансу власних інтересів і потреб стейкхолдерів в умовах динамічних змін бізнес-середовища – внесення відповідних корегувань та регламентацію заходів із покращення стратегічних альтернатив і технології їх реалізації).

Використання запропонованої моделі в управлінській практиці дасть змогу моделювати інноваційні стратегії управління організацією, формувати множину їх варіантів та вибирати найбільш адекватні сучасним змінам бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

Найперспективнішими галузями післявоєнного відновлення національної економіки на новій інноваційній основі, яка забезпечить відповідний рівень зайнятості, є: атомна енергетика; алюмінієве, літєве, титанове виробництво; важке енергомашинобудування; чорна металургія; нафтохімічні виробництва; виробництво медичної техніки, фармацевтична промисловість; агропромисловий комплекс; виробництво синтетичних рідких палив (дизельне пальне, бензин).

Тому, чіткість у розробці інноваційної стратегії управління організацією набуває ознак щодо забезпечення національної безпеки України. Зрозуміло, що формування інноваційної стратегії управління організацією вимагає виконання не тільки дотримання вимог, функцій та принципів управління, а і системної перебудови наукової сфери та її відносин з державними органами влади, суспільством та бізнесом. Складовими такої перебудови повинні стати: формування та реалізація комплексної державної політики розвитку науки та стимулювання інновацій, законодавче забезпечення цих процесів та контроль за його дотриманням; інтеграція наукового сектора у каркас післявоєнної економіки для забезпечення залучення його напрацювань до обґрунтування пріоритетів розвитку та зайнятості; направленість програми післявоєнної відбудови економіки на технологічну модернізацію виробничого сектора, яка буде створювати попит на інноваційну й наукову продукцію; втілення

європейських стандартів у сфері організації фінансування та виконання наукових досліджень; посилення та розвиток служб управління маркетингом й комерціалізації прикладних розробок; формування, модернізація, відродження центрів інноваційної та дослідницької інфраструктури – інноваційні центри, інноваційно-технологічні кластери, технопарки, науково-навчальні центри, центри інновацій і трансферу технологій, інноваційні бізнес-інкубатори, центри комерціалізації інтелектуальної власності, венчурні фонди, регіональні центри науки та інновацій.



Рис. 3. Алгоритмічна модель формування й реалізації інноваційної стратегії розвитку економічної активності організації

Джерело: розроблено автором

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1:

1. Кузьмін О.Є. Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
2. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Наук. вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – с. 360–364.
3. Костюченко О.В. Творчі складові прийняття управлінських рішень у системі креативного менеджменту / О.В. Костюченко // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; голов. ред. С.Д. Максименко. – Київ, 2018. – С. 110–119.
4. Кузьмін О.Є. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.Є. Кузьмін, А.М. Чушак-Голобородько // Науковий вісник НЛТУ України, 2011. – Вип. 21.2. – С. 146–152.
5. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби / О. І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36. – С. 309–316. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_36_46
6. Левицький В.В. Формування комплексу креативного менеджменту в системі маркетингу підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-12>
7. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. Дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 220 с.
8. Свідрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
9. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О.І. Продиус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – с. 67-72. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
10. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беноева // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - Вип. 1 (5). - с. 132-135.

11. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навч. посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.
12. Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Вартанова, І.В. Шестер. – Режим доступу: http://stvua.com/?wpfb_dl=18.
13. Дорошенко О.С. Становлення креативного сектору глобальної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини / О.С. Дорошенко. – К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2014. – 19 с.
14. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13836/1/10_49-58_Vis_727_Menegment.pdf
15. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S. Gustafson // Psychological Bulletin. – 1988. – № 103. – P. 27–43.
16. Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства / О.В. Вартанова, І.В. Шестер // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 30-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt_2013_2_6
17. Доброжанська В.В., Кіршо С.М. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – 370 с.
18. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд: навч. посіб. / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 84 с.
19. Підкамінний І. М. Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / І.М. Підкамінний, О.В. Самокиш. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkaminnyi%20I.M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf.
20. Божанова О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження / О. Божанова, О. Грицина // Аграрна економіка. – 2021. – Т. 14. – № 1-2. – С. 43–49.
21. Васильєв О.Л. Теоретичні підходи до формування ефективних управлінських рішень як фактора розвитку підприємства / О. Л. Васильєв, А. А. Соловійов // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту, 2013. – Вип. 140. – С. 129–133.
22. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти / Є.І. Масленніков [та ін.]; за ред. Є.І. Масленніков. – Херсон: Гринь Д.С., 2016. – Вип. 1. – 853 с.

23. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_7_2012_12_11_12/klasifikacija_metodiv_ob_runtuvannja_upravlinskikh_rishen/17-1-0-383

24. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 272- 276.

25. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18-23.

Література до параграфу 2.2:

1. Рибак О. В. Формування механізму контролю в управлінні результативною діяльністю підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2014. 248 с.

2. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємства: автореф. дис. наздоб. вч. ступ. докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 36 с.

3. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

4. Козирева, О., Грузіна, І., & Бондаренко, І. (2023). Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Підприємництво та інновації, (29), 83-88. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13>

5. Даньків Й.Я., Макарович В.К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. № 6. С. 30-40.

6. Глушко А. Д., Грачова А. О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7106> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.34

7. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20. Ч. 3. С. 174-177.

8. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 452-456.

9. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>.

10. Карачина, Н. П., & Сметанюк, О. А. (2018). Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. Економічний простір, (143), 148-159.

11. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>

12. Мартиненко, М. В., Лисиця, Н. М., Полякова, Я. О., & Болотова, О. О. (2021). Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(35), 248–257. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076>

13. Харченко Ю.А. Кореляційно-регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства. Економічний простір. 2014. № 86(23). С. 214-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_86_23

14. Леонтюк-Мельник О.В., Захарчук Д.В. Економетричне моделювання для аналізу та прогнозування основної діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2016. № 2(3). С. 164-171. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20619>

Література до параграфу 2.3:

1. Матросова Л. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 194-201. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/31.pdf (дата звернення: 22.09.2024).

2. Zozul'aková V., Orbik Z. Corporate social and digital responsibility. Management Systems in Production Engineering, 2019. №27. №2. P.79-83. URL: <https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0013> (дата звернення: 20.09.2024).

3. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies. 2021. № 58 (5). P.1159–1197. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12639> (дата звернення: 29.09.2024).

4. Atanasov A., Chipriyanova G., Krasteva-Hristova R. Integration of Digital Technologies in Corporate Social Responsibility (CSR). A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. Journal of Risk and Financial

Management. 2023. № 16. P. 373. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/8/373> (дата звернення: 30.09.2024).

5. Hakimi A., Boussaada R., Karmani M. Corporate social responsibility and firm performance: a threshold analysis of European firms. *European Journal of Management and Business Economics*, 2023. № 2(24). URL: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0224> (дата звернення: 20.09.2024).

6. Fenech R., Baguant P., Ivanov D. The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 2019. № 22(2), P. 166-175. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-changing-role-of-human-resource-management-in-an-era-of-digital-transformation-8154.html> (дата звернення: 29.09.2024).

7. Vasylytsiv T., Lupak R., Rudkovsky O. Directions and means of improving social responsibility of enterprise in Ukraine. *Ekonomika Ta Derzhava*, 2019. № 5. P. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.4> (дата звернення: 30.09.2024).

8. Vicen V., Ruzinska E., Yevstakhevych A. Large enterprises of Ukraine, sustainable development and social responsibility: transparency in times of crisis. *Law, Business and Sustainability Herald*. 2021. №1(1). P. 14-22. URL: <https://lbsherald.org/index.php/journal/article/view/4/lbsh-2021-1-1-2> (дата звернення: 20.09.2024).

9. Mihale-Wilson C., Hinz O., Van der Aalst W., Weinhardt C. Corporate Digital Responsibility. *Business Information Systems Engineering*. 2022. № 64(2). P. 127-132. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00746-y> (дата звернення: 01.10.2024).

10. Mueller B. Corporate Digital Responsibility. *Business & Information Systems Engineering*. 2022. № 64(5). P. 689-700. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00760-0> (дата звернення: 30.09.2024).

11. Elliott K., Price R., Shaw P., Spiliotopoulos T., Ng M., Coopamootoo K., Van Moorsel A. Towards an Equitable Digital Society: Artificial Intelligence (AI) and Corporate Digital Responsibility (CDR). *Society*. 2021. № 58. P. 179-188. URL: <https://doi.org/10.1007/s12115-021-00594-8> (дата звернення: 02.10.2024).

12. Van der Aalst W. M. P., Bichler M., Heinzl A. Responsible Data Science. *Business and Information Systems Engineering*. 2017. № 59(5). P. 311-313. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0487-z> (дата звернення: 29.09.2024).

13. De Ruiter M., Schaveling J., Ciulla J. B., Nijhof A. Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*. 2018. № 151. P. 871-874. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3883-5> (дата звернення: 20.09.2024).

14. Іллнер К. Зобов'язання зі звітності у сфері сталого розвитку - що означає Директива про корпоративний сталий розвиток (CSRD) для моєї компанії? DQS Україна. 2022. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/zobov%22 yazannya-zi-zvitnosti-u-sferi-stalogo-rozvitku-scho-oznachae-direktiva-zi-zvitnosti-u-sferi-stalogo-rozvitku-csr-dlya-moeiy-kompaniyi> (дата звернення: 01.10.2024).

15. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke Mi. Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. 2021. № 122, P. 875-888. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006> (дата звернення: 30.09.2024).

16. Herden C. J., Alliu E., Cakici A., Cormier T., Deguelle C., Gambhir S. Corporate Digital Responsibility. New corporate responsibilities in the digital age. *Nachhaltigkeits Management Forum*. 2021. № 29. P. 13-29. URL: <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00509-x> (дата звернення: 25.09.2024).

17. Chen L., Chen Y. A Metaorganizations Perspective on Digital Innovation and Corporate Social Responsibility: Evidence from China. *Sustainability*. 2023. № 15(14). P. 11031. URL: <https://doi.org/10.3390/su151411031> (дата звернення: 20.09.2024).

18. Salehi M., Alkhyoon H. The relationship between managerial entrenchment, social responsibility, and firm's risk-taking and shareholders' activity. *Social Responsibility Journal*. 2022. № 18. P. 1035-1049. URL: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2019-0339> (дата звернення: 27.09.2024).

19. Trushkina N., Rynkevych N. Modernization of organizational culture of enterprises in the epoch of digital transformations. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2020. № 6 (2). P. 144-173. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.02.09> (дата звернення: 28.09.2024).

20. Isensee C., Teuteberg F., Griesse K.-M., Topi C. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. № 275. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944> (дата звернення: 20.09.2024).

21. Khin S., Ho T. C. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*. 2019. № 11. P. 177-195. URL: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083> (дата звернення: 03.10.2024).

Література до параграфу 2.4:

1. Академічний тлумачний словник. URL: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>.

2. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. Ред. І.О. Кузнецової. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 156 с.
3. Дункер К. Психологія мислення. М. 1965. 642 с.
4. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31(1)_30).
5. Карпенко Ю.В., Кобзар А.С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». Науковий Вісник ОНЕУ. 2021. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/147-153.pdf>
6. Закон України про туризм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Кадієвський В. А. Когнітивне моделювання прийняття управлінських рішень на підприємстві / В. А. Кадієвський, Л. П. Перхун // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 3. С. 48-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2016_3_8, с. 48.
9. Лебідь О. Ю. Побудова когнітивної моделі для аналізу діяльності електронних магазинів / О. Ю. Лебідь. // Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_91.
10. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с.

Література до параграфу 2.5:

1. Кашена Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-2. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>.
2. Келманович О. Маркетинг фінансово-економічної безпеки підприємства: інноваційний аспект. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 29 (09). С. 152-156. <https://doi.org/10.32782/dees.9-24>.
3. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О.В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15>.
4. Коверга С.В., Крутогорський Я.В., Попова Г.В. Формування системи управління інноваціями: підходи, принципи, розвиток. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 27 (07). С. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-4>.

5. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 43-48. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-43-48).
6. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 174-182. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3326.
7. Чернов Д. М., Чернова Н. С. Формування нової мотиваційної парадигми з урахуванням особливостей сучасної соціально-економічної формації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. Вип. 3-4. № 86-87. С. 99-107. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(86-87\).2023.99-107](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.99-107).
8. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135.
9. Коваленко В.В., Кутишенко Р.С. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 54-61. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61.
10. Edquist C., Nelson R., Mowery D., Fagerberg J. Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 2006. P. 181-208.
11. Fagerberg J., Srholec M. National Innovation Systems, Capabilities and Economic Development. *Research Policy*. 2008. Vol. 37, № 9. P. 1417–1435.
12. Yoon W., Hyun E. How Relevant and Useful is the Concept of National Systems of Innovation? *Journal of Technology Management and Innovation*. 2009. Vol. 4. № 3. P. 1–13.
13. Jones C., Williams J. Measuring the Social Returns to R&D. *Quarterly Journal of Economics*. 1998. № 113. November. P. 1119–1135.
14. Miettinen R. *Innovation, Human Capabilities, and Democracy: Towards an Enabling Welfare State*. Oxford: Oxford University Press. 2013.
15. Hekkert M.P., Suurs R.A.A., Negro S.O., Kuhlman S., Smits R.E.H.M. Functions of Innovation Systems: A New Approach for Analyzing Technological Change. *Technological Forecasting and Social Change*. 2007. Vol. 74, № 4. P. 413–432.
16. West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*. 2006. № 36 (3). P. 319–331.
17. Дубина М., Сердюк С. Роль імпакт-інвестування у забезпеченні сталого розвитку в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №1 (37). С. 170-195. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-170-19](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-170-19).

18. Центр розвитку інновацій. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження в серпні 2024 року. URL: <https://cid.center/state-and-prospect-of-msb-in-ukraine-resul///>
19. Данилишин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280>.
20. Kuusisto T., Kuusisto R., Lund O.-P., Mikkola T. (2006) Information Flow Aspects of HighLevel Tactical Management. Proc. of International Conference on in-Warfare and Security. Baltimore, USA, pp. 131–136.
21. Зварич Л.В. Інноваційні підходи до управління суб'єктами економічної діяльності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №. 7-8 (320-321).. С. 136-144. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-136-144>.
22. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.
23. Кириченко О.С. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №4 (64). С. 120-128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>.
24. Старченко Г. В., Дука А.П. Проектно-орієнтоване управління соціальним підприємництвом. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-06>.
25. Боліла С.Ю., Кириченко Н.В., Осадчук І.В. Інноваційна складова управління аграрними формуваннями в умовах глобалізації. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 1. С. 96-103. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.11>.
26. Агарвал Н. Інноваційні ідеї для корпоративного маркетингу в 2024 році. 2023. URL: <https://www.leadssquared.com/learn/marketing/innovative-enterprise-marketing-ideas>.
27. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2013. № 1. С. 86–101.
28. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Вип. 2. С. 214–219.

29. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
30. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.
31. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / за заг. ред. С.А. Давимуки. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
32. Семенюк О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. Економічний аналіз. 2013. Т. 13. С. 372–379.
33. Безус А.М., Шевчун М.Б., Безус П.І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 24–28.
34. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.
35. Кашена Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 125–134. <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-18>.
36. П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. Проблеми науки. 2011. № 11. С. 21–29.

3.3. Управлінські рішення у сфері мережевої торгівлі України

Роздрібна торгівля стає одним з пріоритетних напрямків розвитку галузей економіки і в останні часи активно нарощує свої позиції в соціально-економічній сфері України. Організовувати власну справу в цьому бізнесі відносно легко, оскільки вхідні бар'єри, насамперед розмір капіталу, достатньо низькі. Разом з тим, міцні позиції на цьому ринку займають потужні, капіталомісткі торговельні підприємства, побудовані на основі мережі. Значну кількість підприємств мережевої торгівлі займають ті, що орієнтовані на роздрібну торгівлю переважно продовольчими товарами. Не зважаючи на те, що даний сегмент користується щоденним масовим попитом, торговельні мережі знаходяться у постійній боротьбі за найвпливовіших учасників ринку – покупців.

Зовнішнє оточення підприємств мережевої торгівлі в останні часи суттєво погіршується загостренням політичної, і як наслідок, економічної кризи в країні. Серед вагомих загроз ззовні можна виділити падіння платоспроможного попиту основної маси населення та скорочення його кількості внаслідок переїзду до інших країн. Стрімка девальвація національної валюти призводить до зростання цін на імпорту продукцію. Поряд з цим, підвищується вартість товарів від національних виробників, що відбувається під впливом значного зростання тарифів на паливо та енергію. Останнє також негативно впливає і на бюджет пересічних українців, оскільки підвищення цін на комунальні послуги змушує змінювати структуру споживання у бік скорочення кількості та зниження якості покупок, або взагалі відмови від деяких з них. Перелічені фактори погіршують динаміку роздрібною торгівлі, стримують повернення обігових коштів, сприяють формуванню небажаних запасів продукції. Зарубіжний досвід показує, що саме торгівля може надати поштовх для виходу країни з кризового стану, створити підґрунтя для ефективного розвитку у майбутньому. Слід відмітити, що мережева торгівля, як одна з ефективних форм ведення бізнесу, здатна подолати значні перешкоди кризових явищ, навіть розраховуючи тільки на власні кошти.

Таким чином, бурхливі процеси на ринку мережевої торгівлі харчовими продуктами вимагають постійного удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень щодо ведення ефективного бізнесу.

Дослідженню проблем управління та розвитку торгівлі в Україні присвячено багато наукових праць, в яких підкреслюється що більшість

торговельних підприємств, особливо невеликих, перебувають у складному фінансовому становищі внаслідок бракування інвестиційних ресурсів, нестабільності оподаткування, відсутності достатньо кваліфікованого кадрового потенціалу та інше.

Дослідження з проблематики управління та розвитку роздрібної торгівлі висвітлені у працях провідних вітчизняних вчених: В. В. Апопій, І. О. Бланк, Г. М. Богославець, І. В. Височин, Н. О. Голошубова, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, Г. Л. Піратовський, М. В. Тарасюк та інші. Віддаючи належне ідеям видатних науковців слід зазначити, що дана проблематика потребує подальших досліджень та уточнень в площині нових процесів та явищ, які відбуваються в мережевій торгівлі України сьогодні. Особливої актуальності, набувають дослідження питань прийняття управлінських рішень в умовах настання кризових проявів, які відрізняються своєю різноманітністю та завжди потребують нестандартних підходів щодо їх подолання.

Метою даного дослідження є визначення особливостей прийняття управлінських рішень в роздрібній торгівлі, організований на базі торговельної мережі. Об'єктом аналізу обрано мережеві роздрібні компанії, які спеціалізуються на реалізації переважно продуктів харчування. Управління мережею магазинів є складним процесом і потребує більшого обсягу інформації та глибшого аналітичного обґрунтування. Предметом дослідження є вивчення управлінських рішень, які стосуються основних сфер роботи торговельної компанії (експансія бізнесу, категорійний менеджмент, логістика, закупівлі, продажі тощо).

У сучасному динамічному світі підприємництва, де конкуренція посилюється з кожним днем, вміння приймати ефективні управлінські рішення є вагомим фактором успіху. Здатність одразу реагувати на зміни, аналізувати велику кількість інформації та діяти швидко робить бізнес гнучким і дозволяє завжди бути на крок попереду конкурентів. За для вивчення характеру прийняття управлінських рішень, розглянемо цей процес в площині зовнішнього та внутрішнього середовища торговельної компанії.

В таблиці 1 наведено перелік сфер діяльності, в яких найчастіше приймають управлінські рішення власники бізнесу.

Перелік сфер прийняття управлінських рішень в торговельній компанії, які потребують ґрунтовної інформаційно-аналітичної підтримки, є досить широким. У таблиці 1 наведені основні з них, але цей перелік не є вичерпаним. До нього не включені численні процеси управління та забезпечення, такі як управління персоналом, управління фінансами (включаючи бухгалтерський та управлінський облік), управління якістю, управління портфелем проектів тощо.

Управлінські рішення в роздрібній торгівлі напряду залежать від поточної ситуації на ринку товарів та послуг, звідси трансформаційні процеси в

роздрібній торгівлі мають свої специфічні особливості. В даному дослідженні основна увага приділена вивченню управлінських рішень, що торкаються зовнішнього середовища впливу.

Таблиця 1

Основні сфери діяльності торговельної мережі щодо прийняття управлінських рішень

Середовище впливу	Сфера прийняття управлінських рішень
Зовнішнє середовище	Розширення (скорочення) бізнесу
	Формат торгівлі
	Регіон покриття
	Конкуренція
Внутрішнє середовище	Категорійний менеджмент
	Виробництво продукції під власною торговельною маркою
	Логістика
	Закупівлі
	Продажі
	Інвестиції

Джерело: розроблено автором

Важливість роздрібно торгівлі для економіки України підтверджує зростання одного з ключових показників ефективності розвитку торгівлі – роздрібно товарообороту, який у порівнянні зі зростанням ВВП країни демонстрував більш високі темпи росту у період з 2000 до 2014 року (таблиця 2). Помітний спад в динаміці показника обороту роздрібно торгівлі спостерігається у пікові періоди кризи, а саме скорочення темпів у 2009 році у порівнянні з 2008 до 97%, на відміну від попереднього зростання у 2008 році в порівнянні з 2007 на 140%. Наступним провальним періодом стає 2012 рік, в якому нарощування темпів обсягу обороту роздрібно торгівлі становило 109% з подальшим падінням цього показника до 101% у 2014 році.

Посилення кризових явищ послабило купівельну спроможність споживачів, та негативно вплинуло на стан роздрібно торгівлі. Так у 2014 році в порівнянні з 2013 темп зростання обороту роздрібно торгівлі складав 101%, а в 2015 у порівнянні з 2014 – 114%. ВВП у фактичних цінах в аналогічні періоди показувало темпи зростання 109% та 125% відповідно. Слід підкреслити, що в абсолютних величинах спостерігалось поступове щорічне зростання показників ВВП та обсягу обороту роздрібно торгівлі, що є позитивним економічним

явищем. Але з початком повномасштабного вторгнення ці показники суттєво скоротилися.

Таблиця 2

ВВП у фактичних цінах, оборот роздрібної торгівлі та темпи їх зростання

Роки	ВВП у фактичних цінах, млрд. грн.	Темп зміни ВВП у фактичних цінах у % до попереднього року	Оборот роздрібної торгівлі, млрд. грн.	Темп зміни обороту роздрібної торгівлі у % до попереднього року
1	2	3	4	5
2 000	170,0	-	47,5	-
2 005	441,0	259%	174,4	367%
2 006	544,0	123%	237,8	136%
2 007	721,0	133%	325,1	137%
2 008	948,0	131%	456,0	140%
2 009	913,0	96%	444,3	97%
2 010	1 083,0	119%	541,5	122%
2 011	1 302,0	120%	685,7	127%
2 012	1 411,0	108%	812,1	118%
2 013	1 455,0	103%	888,8	109%
2 014	1 587,0	109%	901,9	101%
2 015	1 989,0	125%	1 031,7	114%
2 016	2 383,2	120%	1 175,3	114%
2 017*	2 981,3	-	815,3	-
2 018	3 560,3	119%	930,6	114%
2 019	3 977,2	112%	1 094,0	118%
2 020	4 222,0	106%	1 201,6	110%
2 021	5 450,8	129%	1 443,8	120%
2 022	5 191,0	95%	1 396,3	97%

*Зміна методології розрахунку статистичних показників

Джерело: [1; 2]

Так, у 2021 році показник ВВП склав 5450,8 млрд. грн., а в 2022 – 5191,0 млрд. грн., при цьому темп скорочення показника склав 95%. Схожа ситуація відбулася з показником обороту роздрібної торгівлі. У 2021 році цей показник

становив 1443, 8 млрд. грн., у 2022 році скоротився в абсолютному вимірі до 1396,3 млрд. грн. або до 97%.

Таким чином, динаміка показника роздрібної торгівлі найбільш виразно демонструє чутливість споживчого попиту на розвиток кризових явищ. Слід відмітити, що зростання фактичного обігу роздрібної торгівлі в кризові роки аналізованого періоду відбувалося за рахунок екстенсивних факторів, а саме стрімкого зростання цін на споживчі товари. Так, наприклад, індекс споживчих цін у грудні 2014 року по відношенню до грудня 2013 року склав 124,9%, а в 2015 році – 143,3% при аналогічних порівняннях. За даними офіційної статистики, у 2022 році індекс споживчих цін в Україні за рік склав 126,6%, що також свідчить про значне зростання цін на основні групи товарів.

За часів незалежності ринок роздрібної торгівлі України пережив суттєву еволюцію: якщо в кінці 90-х та початку нульових на ньому домінувала імпортерна продукція та глобальні виробники, то вже в середині 2000-х на ньому з'явилися українські компанії. Поряд з імпортозаміщенням відбувається зміна структури споживання товарів, вона має хвилеподібний вигляд (рис. 1).



Рис. 1. Питома вага продовольчих та непродовольчих товарів у загальному обсязі роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), %

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [1; 2]

На рис. 1 наведена структура роздрібного товарообороту, а саме частка продовольчих та непродовольчих товарів. В перші пострадянські роки відбувається насичення внутрішнього ринку непродовольчими товарами насамперед іноземного походження, які мали відносно високу ціну та були недоступними для більшості населення України. Як наслідок, в період з 1992 по 1996 роки в структурі товарообігу значна частина покупок припадає на продовольчі товари. В періоди спадання кризи споживачі переорієнтовуються на придбання непродовольчих товарів, про що свідчить динаміка з 1996 до 2000 років. У 2000 році відзначається відносна стабільність курсу долара, відповідно і національної валюти, тому населення продовжує задовольняти більше потреб у непродовольчих товарах.

Починаючи з першої кризової хвилі у 2009 році знову спостерігається скорочення непродовольчих товарів. В даному випадку, це пояснюється тим, що в до кризовий період більшість з них (легкові автомобілі, побутова техніка, меблі тощо) купувалася за програмами споживчого кредитування, а в період скорочення доходів, споживачі почали знову переорієнтовуватися на придбання товарів першої необхідності, насамперед харчових продуктів.

Тенденції останніх років достатньо стабільні та спостерігається співвідношення продовольчих та непродовольчих товарів у межах 40 та 60% відповідно.

Разом із трансформаційними процесами у структурі споживання відбувалися і продовжують тривати бурхливі перебудови, які стосуються безпосередньо торговельних об'єктів. Ключове значення на ринку роздрібної торгівлі отримали торговельні мережі, розвиток яких призвів до підвищення ефективності роздрібної торгівлі та зростання культури обслуговування.

На думку Г.І. Фролової [3, с. 5], перевагами мережевого бізнесу для його власників є:

- централізація та високий рівень управління всією комерційною діяльністю за рахунок залучення кваліфікованих фахівців, дають змогу уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину;

- розміри мереж дають змогу закуповувати великі партії товарів, отримуючи при цьому максимальні знижки та заощаджуючи на транспортних витратах;

можливість розміщення товару зі зміною простору та зміна асортименту товарів, формування привабливого асортименту за конкурентоспроможними цінами;

- диверсифікація видів діяльності з урахуванням підвищення ефективності;

- зниження витрат на одиницю товару за рахунок економії на витратах зі стимулювання збуту, закупаючи рекламу, вигідну для своїх магазинів, і відносячи витрати на велику кількість товару;
- здатність об'єднати функції оптової та роздрібної торгівлі.

На українському ринку організованої роздрібної торгівлі домінують мережі національних і локальних операторів. У цілому, на них припадає майже 70% всього товарообороту в Україні. Проте висока інвестиційна привабливість ринку роздрібної торгівлі України сприяла просуванню на ринок й зарубіжних компаній. Серед національних торговельних мереж можна виділити АТБ-маркет, до іноземних відносять Fozzy Group.

В останні часи ринок мережевої торгівлі продуктами харчування демонструє значну активність. Не дивлячись на велику представленість магазинів різноманітних форматів від різних торговельних мереж, власники мережевого бізнесу постійно приймають рішення щодо подальшої експансії. Розширення ринку відбувається як за рахунок відкриття нових торговельних об'єктів в освоєних регіонах, так і за рахунок розповсюдження торгівлі в інші регіони України.

Найвідоміші торговельні мережі, які орієнтовані на реалізацію переважно продуктів харчування, їх активність щодо відкриття нових магазинів та територіального покриття наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Найбільш розповсюджені торговельні мережі, орієнтовані на реалізацію переважно продуктів харчування в Україні станом на 2023 рік

Компанія	Мережі	Кількість торговельних точок 2023 рік	Кількість відкритих магазинів у 2023 році	Кількість областей покриття, грудень 2023 року
АТБ	АТБ, АТБ express	1207	19	22
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo	768	53	22
VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	259	22	19
Аритейл	Коло	238	19	2
Клевер Сторс	Сім 23, Сімі	234	70	5

Продовження таблиці 3

Львівхолод	Рукавичка, Під Боком	209	12	7
Оптторг- 15	Делві	181	40	6
Вересень плюс	Файно маркет, Файно експрес, Файно дискаунтер, Соціальний магазин	169	30	3
Август- Плюс	МаркетОпт	166	33	7

Джерело: [4]

Як бачимо з таблиці, управлінські рішення керівників торговельних мереж навіть у воєнні часи стосуються подальшого розширення діяльності компаній. Про це свідчить показник кількості відкритих торговельних об'єктів у 2023 році. Лідером за кількістю магазинів та областей покриття залишається компанія АТБ. Кількість відкритих торговельних об'єктів невелика, відносно кількості вже працюючих магазинів. До того ж, для досягнення довоєнного рівня треба відкрити ще біля ста торговельних об'єктів.

У 2023 році найвищі темпи приросту мережі має ритейлер Клевер Сторс з Луцька, який відкрив одразу 70 нових магазинів під брендами Сім23 та Сімі.

Загалом, кризові явища військового періоду негативно відобразилися на фактичній діяльності торговельних мереж. Так, за даними досліджень Асоціації ритейлерів України RAU (Ukrainian Council of Shopping Scenters, 2023) продовольчий ритейл за кількістю торгових точок до повномасштабної війни налічував 5270 об'єктів, а через місяць бойових дій вже не працювали 21% магазинів. Станом на кінець 2022 року вдалося відновити роботу 95% довоєнної кількості магазинів або 4913 торгових точок. За минулий рік продовольчі мережі змогли запустити в роботу додатково ще 7% магазинів, досягнувши позначки у 5399 працюючих маркетів. Починаючи з січня 2023 року частка закритих мінімаркетів, супермаркетів, гіпермаркетів продовжувала впевнено зменшуватись на 20-30 торгових точок щомісяця. Рекордним став березень, коли повернулися до роботи одразу 60 магазинів. Переломним став жовтень, коли продовольчі мережі не тільки відновили довоєнні показники по кількості відкритих магазинів, але й додали 10 нових точок. До кінця року ця цифра збільшилася до 129, або на 2% більше ніж було до війни. Відповідно загалом продовольчий ритейл відновився на 23%, попри те, що від постійних обстрілів знову є втрати.

Починаючи з травня минулого року частка закритих мінімаркетів, супермаркетів, гіпермаркетів впевнено зменшувалася (Рис. 2).

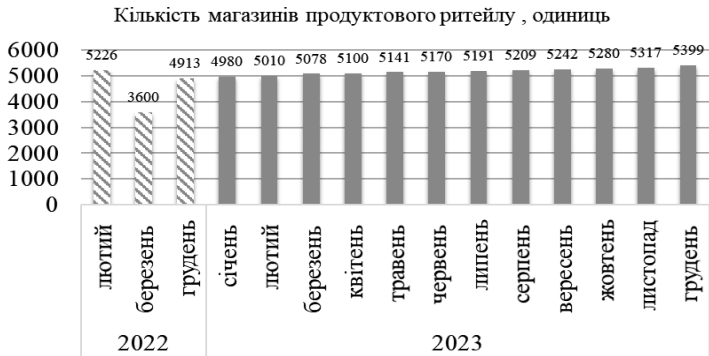


Рис. 2. Динаміка кількості магазинів продуктового ритейлу за 22 місяці війни [5]

На розвиток торговельних мереж значно впливає формат торгівлі. На сьогодні в Україні функціонують різні формати магазинів, можна виділити наступні їх типи: експрес-магазин, магазин біля будинку, дрогері, дискаунтер, класичний супермаркет, гіпермаркет. Розвиток на ринку того або іншого формату обумовлений рядом особливостей: кон'юктурою ринку, структурою споживчого попиту, наявністю вільних торгових площ тощо. Управлінські рішення щодо форматів торгівлі можна умовно розділити на довоєнні часи, коли перевага віддавалася укрупненню, та воєнні – коли переважна частина магазинів скорочує свої торговельні площі, а нові торговельні об'єкти відкриваються у значно оптимізованому форматі.

Виявлено, що найпоширенішими управлінськими рішеннями в контексті форматів торговельних об'єктів в Україні у довоєнні часи були формати «супермаркет» і «магазин біля будинку» (відповідно 45,5% та 23,6% від загальної кількості роздрібних торговельних мереж). Також в цей період одержав розвиток такий формат, як «гіпермаркет» (близько 20%), перевагою якого є можливість розміщення не тільки великої кількості товарних груп, але й надання різного роду додаткових послуг. Однією з найбільш ефективних форм організації торговельного простору міста стали моли (moll) – багатофункціональні торговельні комплекси, які сьогодні є невід'ємним атрибутом великих міст. Спочатку моли створювались для заміського простору, але згодом трансформувались в міські торговельні площі. Прототипами для нової споруди стали такі торговельні міські простори, як пасажі, галереї та універмаги [6, с. 65].

В якості розширення сфер діяльності торговельні мережі, що спеціалізуються на реалізації переважно продуктової групи, започатковують відкриття так званих магазинів дрогерів. Так, мережа супермаркетів Таврія-В створила додаткову гілку бізнесу у вигляді мережі магазинів під ТМ «Блиск та Відро», що спеціалізуються на реалізації непродовольчих товарів повсякденного вжитку. У зарубіжних країнах асортимент дрогерій еволюціонував шляхом доповнення фармацевтичних матеріалів супутніми товарами з перетворенням аптеки у невеликий магазин непродовольчих товарів біля дому (значну частину асортименту складають безрецептурні лікарські препарати); в Україні магазин “дрогерія” не передбачає продажу фармацевтики (через складні бюрократичні процедури отримання дозволів), тому основу асортименту складають парфумерно-косметичні, гігієнічні, господарські товари, побутова хімія і обмежений асортимент продуктів харчування, котрі доповнені товарами для здоров’я, аксесуарами, біжутерією, іграшками, білизною і т.п. [7].

Управлінські рішення щодо формату магазинів в останні часи, схиляються у бік дискаунтерів і основним принципом роботи більшості мережових магазинів стає орієнтація на продукцію низького цінового сегмента. У практиці торгівлі існують два типи дискаунтерів: “жорсткий” і “м’який”. У “жорсткому” дискаунтері гранично просте оформлення інтер’єру – строгі стелажі, дешеве обладнання, примітивна розкладка товару, продаж, переважно з транспортних палет. У “м’якому” дискаунтері оформленню приміщення приділяється більше уваги, товар викладається строго за планами. Також “м’який” дискаунтер пропонує від 3000 і більше найменувань порівняно з 700-900, представленими зазвичай у “жорсткому” дискаунтері [8].

Так наприклад, мережа Fozzy Group започаткувала відкриття нової серії м’яких дискаунтерів Trash. А торговельна мережа Таврія-В започаткувала жорсткий дискаунтер «Пюре». Популярність дискаунтерів пояснюється наступним:

- низький рівень торговельної націнки (не більше 12%);
- універсальний персонал (одна людина виступає у якості продавця та касира, охоронця тощо);
- відсутність традиційної реклами (в якості рекламних заходів магазини даного формату можуть друкувати рекламні каталоги з повним переліком товарів).

Значної популярності в останні часи набув формат експрес-магазину. Найчастіше споживачі використовують його для моно-покупок або, щоб докупити деякий товар. Експрес-магазини відрізняються невеликою площею та незначним асортиментом товарів.

Однією з особливостей вивчення діяльності торговельних мереж є дослідження регіонів їх покриття. Регіон покриття – це географічний регіон держави, в якому є хоча б один заклад, який представляє певну торговельну мережу. Всі сучасні заклади торгівлі за цим критерієм поділяють на:

- міжнародні (заклади цієї мережі розташовані у декількох країнах);
- національні (заклади такої мережі повинні бути розташованими у понад п'яти областях України);
- регіональні (заклади такої мережі розташовані у трьох-чотирьох областях України);
- локальні (заклади таких мереж розташовані в одній-двох областях України) [9].

Проведений аналіз показав, що найбільш яскравими представниками регіональних торговельних мереж, що відповідають вище вказаним критеріям є мережі супермаркетів «Таврія В», «Копійка», «Varus», «Економ» та «Рукавичка».

Переважає більшість регіональних мереж налічує у своєму складі достатньо велику кількість торгових точок. Це є позитивним фактором, оскільки така концентрація створює конкурентні бар'єри для проникнення на ринок інших учасників торгівлі. Серед форматів регіональних магазинів лідируюче положення займають супермаркети. Переважає кількість об'єктів знаходиться у Південному, Північному та Центральному регіонах.

Значна кількість продуктових мереж працюючих в Україні підпадають під критерій національної торговельної мережі. Серед них АТБ, Наш край, Еко Маркет та інші. Принциповою відмінністю національних мереж від регіональних є насамперед обсяги капіталів. З цього можна зробити висновок, що регіональні мережі є більш уразливі у випадку конкуренції з національним представником. Але, все ж таки регіональні мережі мають низку переваг:

- високий рівень довіри до бренда;
- налагоджені відносини з місцевими органами влади;
- можливість економії на логістиці: по-перше, у випадку з товарами Privat label (мають торговельну націнку до 50%), які найчастіше виробляються на місцевих підприємствах. Національна компанія вимушена буде понести певні втрати прибутків за рахунок транспортування таких товарів в інші райони. По-друге, регіональна мережа співпрацює з місцевими постачальниками товарів, в той час як національна вимушена або витрачати гроші на транспортування, або налагоджувати відносини з місцевими постачальниками;
- у випадку високої концентрації регіональних мереж, національний представник понесе значні втрати від входження на ринок й утримання позицій;

- більш проста централізована система керування торговельними об'єктами, оскільки вони розташовані у межах декількох областей;
- наявність якісного менеджменту дозволить регіональній торговельній мережі перерости у національну.

Поряд з обмеженістю у фінансових ресурсах регіональні торговельні компанії мають ще один суттєвий недолік. Як правило, переважна більшість їх магазинів функціонують у межах однієї області або міста. Прикладами таких мереж є Таврія В, Копійка магазини яких розташовані у місті Одесі та Одеській області. Представленість в інших областях дуже низька від одного до п'яти торговельних об'єктів. Відсутність територіальної диверсифікації робить регіональні компанії ще більш уразливими, оскільки занепад бізнесу в засновницькій області може призвести до банкрутства всієї компанії.

Окрім визначення регіонів покриття за критерієм кількості торговельних об'єктів, доцільно розглянути регіональну локацію мереж за географічною ознакою. Традиційно в Україні виділяють п'ять регіонів: Центральний, Північний, Південний, Західний та Східний. Найбільший рівень представленості мереж у Південному регіоні України, друге місце розділяють Центральний та Північний регіони, у Західному та Східному регіонах найменша кількість представників мережевої торгівлі.

Особливостями територіальної організації мереж продовольчих товарів в географічному аспекті слід назвати представленість декількох з них в межах одного регіону. Так, Вopak, Пакко та Рукавичка здійснюють діяльність переважно у Західному регіоні України. І навпаки, зовсім не мають торговельних площ на заході країни Еко Маркет, Делві, Брусничка, Копійка, Varus та Велика Кишеня.

Високу ступінь покриття території України демонструють торговельні мережі АТБ. Торговельні точки цих мереж є майже в усіх областях України.

Тенденціями останніх часів є орієнтир на Західні та північні регіони.

Сучасні управлінські рішення щодо відносин з конкурентами мережевих магазинів також відрізняються особливостями. Якщо на початку розвитку торговельних мереж спостерігалася тенденція їх розміщення в місцях, де відсутні магазини, то сьогодні не дивним є відкриття різноманітних магазинів поблизу великих супермаркетів. Найбільшим конкурентом будь-якого супермаркету може стати магазин аналогічних товарів розташований на відносно близькій відстані. Серед основних конкурентів торговельних мереж, які спеціалізуються на реалізації харчових продуктів слід виділити фірмові або спеціалізовані магазини, інші торговельні мережі, інші магазини роздрібної торгівлі, ринки.

Фірмові або спеціалізовані магазини, які мають наступні конкурентні переваги відносно великого супермаркету:

- приваблюють клієнтів, які бажають здійснити моно-покупки;
- дозволяють зосередити увагу на тих товарах, які зараз є пріоритетними;
- не дозволяють купити певну кількість зайвих товарів, за рахунок чого сприяють економії бюджету клієнта;
- сприяють економії часу для здійснення покупки (немає необхідності далеко йти або шукати бажаний товар, стояти в черзі до каси та інше);
- велике значення має наявність продавця-консультанта, який може відповісти на питання стосовно товарного асортименту.

Інші торгівельні мережі, які спеціалізуються на аналогічному асортименті товарів. В ідеалі, співіснування декількох супермаркетів, які належать різним торговим маркам, можливе лише у варіанті олігополії, але на практиці спостерігається жорстка конкуренція перш за все цінова, особливо актуально для торгових об'єктів дискаунтерів, або конкуренція в сфері якості продукції, сервісу, якщо магазин послідовник концепції продажу товарів еліт класу. Інші магазини роздрібної торгівлі, переважно міні-маркети. Не відрізняються широтою та глибиною асортименту товарів, що пропонуються, але можуть слугувати місцем створення дрібних покупок.

З проведеного дослідження бачимо, що управлінські рішення в мережевій торгівлі мають певні особливості і цілком залежать від поточної ситуації в країні. Найбільш популярними управлінськими рішеннями на фоні скорочення темпів зростання обороту роздрібної торгівлі та наростання кризових явищ були:

- скорочення кількості торговельних точок, внаслідок бойових дій;
- швидкий розвиток форматів магазинів дискаунтерів та експрес-магазинів;
- активізація процесів географічного захвату ринків переважно у Західних та Північних регіонах України.

Враховуючи особливості функціонування торговельних мереж найбільш перспективним управлінськими рішеннями в контексті їх розвитку можуть стати інтеграція українського та світового капіталів, що зможе дати кумулятивну дію з підсилення ефекту від масштабів виробництва і таким чином призведе до скорочення питомих витрат. Подальший розвиток роздрібних торговельних мереж може бути забезпечений за рахунок удосконалення як внутрішніх механізмів та напрямів розвитку мереж, так і зовнішнього (державного) регулювання їх торговельної діяльності.

3.4. Управлінські рішення в процесі впровадження системи енергетичного менеджменту підприємства

В умовах сьогодення питання пов'язані з безперервним енергозабезпеченням та енергонезалежністю, стали одними з найкритичніших та першочергових, як для населення, так і для підприємств установ та організацій усіх форм власності.

Перед керівництвом українських підприємств повстало досить нове відповідальне завдання з прийняття управлінських рішень та впровадження заходів з енергетично забезпечення підприємства в обсягах необхідних для його повноцінного функціонування.

Серед доволі широкого арсеналу рішень у сфері енергетичної ефективності до базового і першочергового для підприємства можна віднести – впровадження системи енергетичного менеджменту.

Впровадження системи енергетичного менеджменту на підприємстві в умовах енергетичного дефіциту, є також і необхідним кроком на шляху до сталого розвитку.

Професійні управлінські рішення з впровадження системи енергетичного менеджменту на підприємстві сьогодні дозволяють не тільки знизити витрати на енергетичні ресурси, а й сприяють збереженню навколишнього середовища та підвищенню ефективності.

Система енергетичного менеджменту є не лише інструментом зниження витрат на енергію, вона також виступає як стратегічна ініціатива, спрямована на створення стійкої, конкурентоспроможної та відповідальної системи для будь якого об'єкту.

Тому саме від прийняття послідовних управлінських рішень, з впровадження системи енергетичного менеджменту, мають розпочинати свою роботу керівники підприємств, які прагнуть бути готовими до будь-яких енергетичних викликів, зупинити марні витрати енергії та витік грошей зі своїх бюджетів, стати більш енергоефективними та енергонезалежними.

Виклик енергетичної трансформації вимагає більш глибокого і продуманого підходу до управління використанням енергетичних ресурсів. Управлінською відповіддю на цей виклик повинно стати – впровадження систем енергетичного менеджменту.

Зміст поняття «система енергетичного менеджменту» та її основні завдання були визначені в Законі України «Про енергетичну ефективність»

(№ 1819-IX) та Постанові Кабінету Міністрів України «Про впровадження системи енергетичного менеджменту» № 1460 від 23 грудня 2021 р.

Система енергетичного менеджменту – система управління, що визначає енергетичну політику та цілі, енергетичні завдання, плани дій та процеси для досягнення цілей та енергетичних завдань [1, с. 3].

Ще одним важливим документом, що визначив послідовність управлінських рішень з впровадження системи енергетичного менеджменту є міжнародний стандарт ISO 50001:2018 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання», методом перекладу якого було прийнято національний стандарт ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання» (далі – Стандарт).

З Стандарту вбачається, що система енергетичного менеджменту (далі – СЕНМ), заснована на основі циклу Демінгу: «Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій» (Plan, Do, Check and Act – PDCA), яка долучає енергетичний менеджмент до організації діяльності, як зображено на рис. 1.



Рис. 1. Цикл «Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій»

Джерело: Національний стандарт ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT)

Як вбачається з рис. 1 у контексті енергетичного менеджменту підхід на основі циклу PDCA може бути представлений для використання в управлінні, так:

1. **Плануй:** зрозумійте середовище підприємства, встановіть енергетичну політику і створіть групи енергетичного менеджменту, розгляньте дії з реагуванням на ризики і можливості, проведіть енергетичний аналіз, виявіть споживачів значної кількості енергії, а також встановіть показники енергоефективності, базові рівні енергоспоживання, поставте цілі та енергетичні завдання, а також сплануйте дії, необхідні для отримання результатів, які поліпшать енергетичну результативність відповідно до енергетичної політики підприємства.

2. **Виконуй:** реалізуйте заплановані дії, засоби і методи здійснення діяльності та підтримки працездатності інфраструктури, здійснюйте комунікацію, забезпечте необхідний рівень компетентності та розгляньте енергетичну результативність під час проектування та закупівлі.

3. **Перевіряй:** проводьте моніторинг, вимірювання, аналізування, оцінювання, аудит енергетичної результативності та СЕНМ та їхнє аналізування з боку керівництва.

4. **Дій:** здійснюйте дії у відповідь на невідповідності та постійно поліпшуйте енергетичну результативність СЕНМ.

Запропонована послідовність підходу на основі циклу PDCA цілком може слугувати певним базовим планом для прийняття послідовних управлінських рішень в процесі впровадження СЕНМ на підприємстві.

Звісно, кожне остаточне управлінське рішення на підприємстві з впровадження будь-яких нових систем повинно бути обґрунтованим наявною необхідністю їх впровадження. Звідси у керівництва підприємства виникає потреба у прийнятті рішення, щодо планування майбутніх нововведень, що дозволить зрозуміти середовище підприємства та з'ясувати переваги та недоліки заходів з впровадження обраної системи на конкретному підприємстві.

Так, при прийнятті рішення про впровадження СЕНМ та при плануванні своєї діяльності з подальшого впровадження і підтримки СЕНМ керівництво підприємства повинно розглянути свої умови, потреби та очікування зацікавлених сторін з метою узгодження діяльності бізнес процесів підприємства та їхнього впливу на рівень енергрезультативності.

Керівництво підприємства на підготовчому етапі повинно створити групу або визначити вповноважених осіб з енергетичного менеджменту та окреслити основні складові енергетичної політики підприємства.

Не менш важливим необхідним кроком на етапі планування з впровадження СЕнМ є прийняття управлінського рішення з проведення енергетичного аудиту, необхідного для обстеження систем енергоспоживання та визначення обсягів енергоспоживання.

Головною метою енергетичного аудиту є сприяння керівництву підприємства у незалежному визначенні потенціалу енергозбереження, джерел і величини нерационального використання енергоресурсів, розробці енергозберігаючих заходів, їх техніко-економічну оцінку, оцінку їх впливу на навколишнє середовище.

Наступним кроком, на етапі планування необхідно прийняти рішення про проведення енергетичного аналізу підприємства, процес проведення якого обов'язково повинен документуватися. Результатом енергетичного аналізу повинен стати: «Звіт з енергетичного аналізу».

Керівнику підприємства необхідно визначити осіб відповідальних за складові частини енергетичного аналізу.

Проведення енергетичного аналізу необхідно здійснювати відповідно до специфіки функціонування підприємства та можливостей систем обліку енергетичних ресурсів, що споживаються в процесі його діяльності з врахуванням періодів та особливостей у визначенні показників енергетичної результативності та кількості областей значного споживання.

Для енергетичного аналізу необхідно визначити специфічні періоди функціонування організації, коли споживання енергетичних ресурсів та види робіт можуть значно відрізнятися один від одного.

Вказаний комплекс заходів на етапі планування та їх оцінка допоможе виявити всі ризики та можливості, які можуть виникнути при впровадженні та функціонуванні СЕнМ. При їх визначенні необхідно враховувати: межі дії СЕнМ та ті ризики і можливості, що пов'язані з ідентифікацією небезпек; оцінку ризиків та встановлення заходів з управління ними, а також ідентифікацію джерел енергії та інших параметрів, що впливають на СЕнМ. Як правило, ризики та можливості можна розділити на зовнішні та внутрішні і легко визначити провівши SWOT-аналіз.

До зовнішніх (як ризиків так і можливостей) можуть відноситись зобов'язання дотримання законодавчих та інших вимог, які можуть надавати організації в разі їх виконання певних переваг [5, с. 56].

До внутрішніх (як ризиків так і можливостей) можуть відноситись якість оперативного обслуговування, оптимізація енергоспоживання, навчання та інші організаційні заходи, які можуть надавати організації в разі їх виконання певних переваг [5, с. 56].

Врахування якомога ширшого переліку факторів буде запорукою того, що СЕНМ зможе досягати своїх запланованих результатів та постійного поліпшення в області підвищення рівня енергорезультативності.

Документація процесу управління ризиками та можливостями носить попереджувачий, а не реагуючий характер і направлений на завчасне виявлення проблем та можливостей і своєчасне вживання заходів для їхнього вирішення або реалізації.

Отримані результати оцінювання ризиків з поліпшення рівня енергорезультативності використовуються при формуванні цілей, завдань і програм у сфері СЕНМ.

Рекомендоване вище розроблення та впровадження документованої процедури, ставить на меті управління небезпеками, ризиками та можливостями в сфері СЕНМ.

Слід звернути увагу, що при плануванні заходів підприємства, слід брати до уваги також свої технологічні можливості, а також фінансові, технологічні та бізнес вимоги.

Процес управління ризиками та можливостями складається з наступних етапів [5, с. 56]:

- ідентифікацію джерел енергії та інших параметрів, що впливають на енерговикористання/енергоспоживання;
- оцінювання рівня ризиків, пов'язаних з даними джерелами;
- визначення прийнятних і неприйнятних ризиків;
- визначення граничних значень прийнятності енергоспоживання або інших енергетичних / неенергетичних показників;
- визначення процедури реагування на кожний тип ризиків;
- визначення процедури оцінки результативності виконаних дій.

Окремою документальною вимогою слід виділити додержання вимог законодавства в сфері СЕНМ.

На етапі планування, на підприємстві необхідно встановити, запровадити та підтримувати документально оформлені енергетичні цілі і завдання відповідно до енергетичної політики і базуючись на даних енергетичних аудитів, програм енергозбереження та висновків енергетичного аналізу підприємства.

Встановлені цілі і завдання повинні бути узгоджені з енергетичною політикою підприємства. В свою чергу цілі повинні бути узгоджені із завданнями, а завдання – з цілями. Завдання повинні складатися з планів дій, які детально описують процес їх реалізації.

Цілі, завдання та плани дій рекомендується розробляти на основі [4, с. 58-59]:

- принципів і зобов'язань викладених в енергетичній політиці;
- результатів виконання коригувальних та запобіжних дій, реалізованих в період, що передує планованому періоду;
- результатів аналізування вимог ринку із забезпечення продукцією;
- результатів аналізування вимог з вдосконалення виробництва;
- реєстрів ризиків СЕнМ;
- впливу досягнення цілей в інших видах діяльності і процесах;
- точок зору зацікавлених сторін;
- результатів зовнішніх/внутрішніх аудитів СЕнМ;
- програм енергозбереження;
- можливих впливів на імідж організації в очах громадськості;
- даних енергетичних аудитів;
- режимів значного використання енергії;
- можливостей для підвищення рівня енергорезультативності відповідно до результатів енергетичного аналізу;
- результатів аналізування результативності фактичних показників СЕнМ з боку найвищого керівництва.

Для розроблення цілей, завдань та планів рекомендується створити на підприємстві окрему спеціальну групу з СЕнМ.

Енергетичну політику запровадження СЕнМ підприємства доцільно визначити та затвердити у Декларації енергетичної політики підприємства, яка в свою чергу є документом, що визначає наміри органу запровадження системи енергетичного менеджменту щодо запровадження, забезпечення подальшого функціонування та розвитку системи енергетичного менеджменту, а також цілі функціонування СЕнМ.

Переходячи до реалізації заходів з впровадження СЕнМ на підприємстві, слід підкреслити, що система енергетичного менеджменту охоплює такі основні сфери діяльності суб'єкта запровадження енергетичного менеджменту:

- управління персоналом та провадження адміністративно-господарської діяльності;
- визначення переліку обов'язкових документів СЕнМ на підприємстві;
- експлуатація та утримання будівель та споруд;
- збір та внесення даних до бази даних будівель;
- закупівлі енергоспоживчої продукції (товарів) та послуг, для надання яких використовується енергоспоживча продукція (товари).

Отже, з викладеного можна дійти висновку, що працівник, на якого повністю або частково покладено повноваження з реалізації повноважень системи енергетичного менеджменту підприємства, повинен мати певні

специфічні професійні знання та навички. Таким чином, за для забезпечення належного функціонування СЕНМ підприємства та для виконання всіх її цілей, перед керівництвом повстає завдання з прийняття рішення щодо обрання кваліфікованих фахівців, які будуть відповідати за забезпечення функціонування СЕНМ.

Слід відмітити, що на державному рівні, а саме Постановою Кабінету Міністрів України «Про впровадження системи енергетичного менеджменту» було визначено коло суб'єктів, які можуть бути відповідальними за забезпечення функціонування СЕНМ (рис. 2).

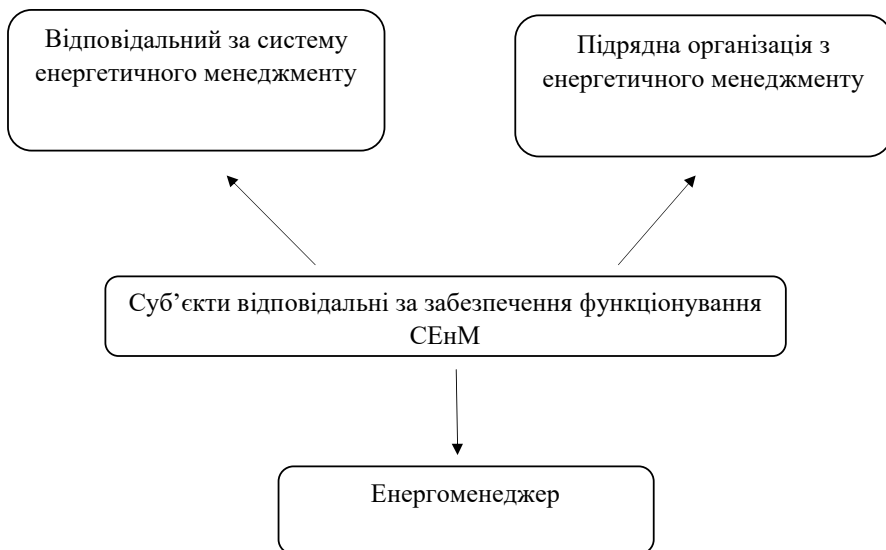


Рис. 2. Суб'єкти, які можуть бути відповідальними за забезпечення функціонування СЕНМ

Джерело: розроблено автором

Однак, слід розуміти різницю між визначеними на рис. 2 суб'єктами, які можуть бути відповідальними за забезпечення функціонування СЕНМ, так:

Відповідальний за систему енергетичного менеджменту – відповідальна за запровадження і функціонування системи енергетичного менеджменту посадова (службова) особа з числа керівників (їх заступників) органу запровадження системи енергетичного менеджменту.

Підрядна організація з енергетичного менеджменту – суб'єкт господарювання, відповідальний за запровадження та функціонування енергомоніторингу та системи енергетичного менеджменту.

Енергоменеджер – особа, яка реалізує повноваження щодо енергомоніторингу, енергетичного планування, функціонування системи енергетичного менеджменту, відповідальна за організацію ефективного використання енергії (енергоносіїв) та комунальних послуг, і забезпечення реалізації енергоефективних проєктів та заходів, здійснення заходів з розвитку відновлюваних джерел енергії або їх сукупності [2, с. 3].

Енергоменеджер, зокнайменше, повинен володіти [6, с. 29]: інженерною освітою; досвідом управління виробництвом і робочими групами; досвідом керівництва проєктами; організаторськими здібностями; здатністю переконувати і розуміти мотивацію вчинків людей.

Також дослідниками було зазначено, що фахівець з енергетичного менеджменту – це високопрофесійний спеціаліст, який повинен володіти інженерними знаннями, методами аналізу та ефективного управління виробничими процесами, передачі і перетворення енергії, мати навички проведення енергетичного аудиту, виявляти і ліквідувати причини втрат енергії, забезпечувати підвищення енергетичної ефективності у суспільному виробництві, управляти проєктами енерговикористання [11, с. 14].

Виходячи з визначеного кола суб'єктів, які можуть бути відповідальними за забезпечення функціонування СЕнМ, необхідно зазначити, що керівнику підприємства в якому запроваджується СЕнМ рекомендовано прийняти рішення про вибір способу запровадження та функціонування СЕнМ шляхом покладення обов'язків щодо забезпечення функціонування СЕнМ з урахуванням штатної чисельності та кількості будівель, які перебувають у володінні та/або користуванні (господарському віданні, оперативному управлінні) підприємства в якому запроваджується системи енергетичного менеджменту, шляхом покладення обов'язків щодо забезпечення функціонування системи енергетичного менеджменту на:

- існуючі або спеціально створені структурні підрозділи підприємства в якому запроваджується СЕнМ з питань здійснення енергоефективних заходів (далі - структурний підрозділ енергоменеджменту), або на відповідну окрему його посадову особу (енергоменеджера), що фінансуються за рахунок бюджетних видатків на утримання такого органу запровадження системи енергетичного менеджменту;

- підрядну організацію з енергетичного менеджменту – фізичну особу - підприємця або юридичну особу незалежно від форми власності, яка на

постійній основі провадить діяльність із запровадження та забезпечення функціонування системи енергетичного менеджменту.

У разі вибору способу запровадження та функціонування системи енергетичного менеджменту шляхом покладення обов'язків щодо запровадження та функціонування системи енергетичного менеджменту на структурний підрозділ енергоменеджменту або енергоменеджера:

1) відповідальний за систему енергетичного менеджменту забезпечує:

- підготовку пропозицій щодо організаційної структури системи енергетичного менеджменту;

- розроблення організаційно-розпорядчих документів, які регламентують запровадження та функціонування СЕнМ, в тому числі положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій (змін до них) працівників структурного підрозділу енергоменеджменту (енергоменеджера), інших осіб, задіяних в СЕнМ;

2) керівник органу запровадження СЕнМ затверджує організаційну структуру СЕнМ та організаційно-розпорядчі документи, які регламентують запровадження та функціонування СЕнМ.

У разі вибору способу запровадження та функціонування СЕнМ в державному підприємстві, шляхом покладення обов'язків щодо забезпечення функціонування СЕнМ на підрядну організацію з енергетичного менеджменту, визначену відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [2, с. 5]:

1) підрядна організація з енергетичного менеджменту забезпечує:

- запровадження та функціонування системи енергетичного менеджменту відповідно до цього Порядку, який визначений постановою Кабінету міністрів України «Про впровадження системи енергетичного менеджменту»;

- дотримання політики відкритих даних, процедур обміну інформацією.

2) відповідальний за СЕнМ забезпечує:

- наявність у договорі з підрядною організацією з енергетичного менеджменту гарантій права власності органу запровадження СЕнМ на продукти діяльності за договором з такою організацією та передачі органу запровадження СЕнМ всієї зібраної, накопиченої та обробленої інформації (в тому числі результатів аналізу) у машиночитному форматі після закінчення строку дії договору;

- сталість функціонування СЕнМ в разі зміни підрядної організації, в тому числі отримання органом запровадження системи енергетичного менеджменту всієї інформації, передбаченої абзацом другим цього підпункту.

Для забезпечення належного функціонування СЕнМ у державному підприємстві, підрядна організація з енергетичного менеджменту повинна мати спеціалізоване обладнання, визначене законом.

Для ефективного функціонування СЕнМ на підприємстві будь-якої форми власності необхідно розробити внутрішні документа СЕнМ, що встановлюють порядок і правила виконання тих процесів, якими керується СЕнМ організації. Цей комплекс документів СЕнМ повинен відповідати наступним вимогам [5, с. 80]:

- підтверджувати свою адекватність до оприлюднення;
- періодично аналізуватись та оновлюватись (за потреби);
- забезпечувати ідентифікацію змін і статусу перегляду;
- забезпечувати наявність відповідних версій чинних документів у місцях їх застосування;
- забезпечувати дотримання розбірливості та простоти ідентифікації;
- забезпечувати ідентифікацію та керування розсилкою документів зовнішнього надходження, визначених компанією як необхідних для планування й функціонування СЕнМ;
- запобігати ненавмисному застосуванню застарілих документів і застосування належної ідентифікації цих документів.

Приймаючи рішення про розробку та визначення переліку обов'язкових документів СЕнМ на підприємстві, в їх перелік слід включити:

- Керівництво з енергетичного менеджменту організації (описує СЕнМ організації);
- Порядок керування документованою інформацією СЕнМ (враховуючи записи);
- Порядок організації та проведення аналізу СЕнМ найвищим керівництвом організації;
- Політика, цілі та завдання організації у сфері енергетичного менеджменту;
- Порядок організації та проведення внутрішнього аудиту СЕнМ;
- Порядок керування невідповідностями, ініціювання та оцінка результативності коригувальних і запобіжних дій;
- Порядок визначення, обліку та аналізу законодавчих та інших нормативних документів, що відносяться до СЕнМ;
- Порядок здійснення внутрішнього та зовнішнього (за умови зовнішнього інформування) інформаційного обміну;
- Порядок здійснення навчання персоналу з питань СЕнМ в організації;
- Порядок здійснення закупівель енергетичних послуг, продукції, обладнання та енергії та послуг з проектування на підприємстві;

- Порядок здійснення енергетичного аналізу на підприємстві.

Відповідно до вимог стандарту ISO 50001:2018 організація (підприємство) повинна створити і застосовувати (здійснювати) процес, за допомогою якого будь-яка особа чи особи, як фізичні так і юридичні, що здійснюють будь-який вид робіт що, перебуває під контролем СЕнМ, були **поінформовані** про: суть енергетичної політики; їхній внесок у забезпечення показників СЕнМ; вплив їх діяльності або поведінки на рівень енергоефективності; наслідки невідповідностей вимогам СЕнМ; можливість вносити пропозиції щодо покращення СЕнМ.

Відповідно до вимог Стандарту щодо поінформованості, перед підприємством (організацією) стоїть задача організувати процес надання інформації і отримання зворотнього зв'язку.

Стосовно рішень з комунікації, необхідно підкреслити, що відповідно до вимог Стандарту підприємство (організація) повинно створити і застосовувати (здійснювати) процес, за допомогою якого будь-яка особа чи особи, як фізичні, так і юридичні, що здійснюють будь-який вид робіт, що перебувають в межах СЕнМ, могли висловлювати коментарі або вносити пропозиції щодо поліпшення СЕнМ і її ефективності.

Перед підприємством, відповідно до вимог Стандарту, постає завдання організувати процес отримання, розгляду, прийняття рішень та організацію зворотнього зв'язку.

Цей процес рекомендується поширити також на зацікавлені сторони. Стандарт детально описує охоплення всіх видів комунікацій з визначенням:

- питань та процесів, які вони охоплюють;
- випадків, коли необхідне їх застосування;
- осіб, які будуть здійснювати ці кому;
- способу здійснення комунікацій.

Організація комунікацій є основою формування СЕнМ в підприємстві. У будь-якій системі менеджменту можуть існувати формальні (комунікації, що заздалегідь обговорені в регламентах, описах процедур, посадових інструкціях) і неформальні комунікації.

Основні типи комунікацій у СЕнМ [5, с. 81]:

- адміністративні комунікації («лінії влади»);
- фінансові комунікації;
- інформаційні комунікації.

Адміністративні комунікації відображають взаємо підлеглість суб'єктів у СЕнМ. Вповноважені суб'єкти СЕнМ підприємства, як основний суб'єкт у СЕнМ, може мати різні типи підпорядкувань.

Фінансові комунікації показують, які суб'єкти в СЕнМ економічно взаємозалежні між собою при здійсненні діяльності в галузі енергозбереження. Такі комунікації також відображають послідовність прийняття фінансових рішень при реалізації програми енергозбереження. Основними суб'єктами фінансових взаємин є бухгалтерія, керівництво організації, вповноважені суб'єкти СЕнМ підприємства, плановий відділ.

Інформаційні комунікації в СЕнМ показують взаємозв'язки, що виникають при обміні інформацією, пов'язаної з діяльністю в галузі енергозбереження. Вповноважений суб'єкт СЕнМ підприємства акумулює всю інформацію зі здійснення енергетичного менеджменту в організації, а потім аналізує її, представляє в різних внутрішніх і зовнішніх документах, розробляє програми (плани) енергетичного менеджменту, складає і веде звітність про свою діяльність.

За для ефективного функціонування СЕнМ на підприємстві слід створити наступні види взаємозв'язків:

- внутрішні зв'язки між різними рівнями і функціями;
- зв'язки з підрядними організаціями, громадськістю, відвідувачами та іншими зацікавленими сторонами;
- повідомлення щодо своїх суттєвих споживачів енергії, енергетичних аспектів зовнішнім організаціям;
- розгляд скарг, претензій, реклаमाцій;
- участь співробітників у вирішенні питань з СЕнМ.

Ефективна комунікація в межах організації сприяє прихильності співробітників до енергетичної політики організації і допомагає мотивувати їх робити внесок у досягнення енергетичних цілей і завдань [5, с.83].

Також, для досягнення цілей енергоефективності керівництву підприємства та відповідальним за СЕнМ підприємства, потрібно при проектуванні нових споруд в рамках СЕнМ, розглядати можливість застосування поліпшених технологій і методів та альтернативних джерел енергії, таких як відновлювальні або менш забруднювальні.

Окрім викладеного, реалізація заходів з функціонування СЕнМ певною мірою залежить від закупівель енергетично ефективної продукції та послуг.

Закупівлі енергетично ефективної продукції та послуг дають можливість:

- поліпшити енергетичну результативність підприємства;
- працювати з ланцюгом постачальників і впливати на їхнє ставлення до використання енергії.

Зміст вимог до продукції, що закуповується, може бути різним, залежно від ринку енергії. Вимоги до продукції, що закуповується, можуть охоплювати

вимоги до якості енергії, її кількості, надійності поставок, наявності, структури витрат, впливу на навколишнє середовище і до альтернативних видів енергії. За потреби, підприємство може використовувати вимоги, запропоновані постачальником енергії.

Керівництво підприємства може прийняти рішення долучити закупівлю відновлювальних видів енергії як одним з критеріїв або технічних вимог до закупівлі енергії.

Виконання будь-яких дій та реалізація будь-яких проектів зазвичай потребує перевірки їх ефективності, що проводиться з метою:

- виявлення можливих недоліків;
- поліпшення майбутньої результативності.

Враховуючи, що СЕНМ є доволі складним механізмом, що включає в себе набір різних складових та інструментів, від належного впровадження і використання яких залежить успішність функціонування всієї СЕНМ підприємства, очевидно стає необхідність здійснення перевірки реалізації заходів з функціонування СЕНМ на підприємстві.

Для підтримки належного рівня ефективності функціонування системи енергетичного менеджменту керівництву необхідно забезпечити проведення регулярних перевірок процесів і системи в цілому. Перевірку необхідно планувати та виконувати для визначення відповідності заходів у межах системи результатам запланованих показників, та визначення невідповідностей з метою покращення системи [9, с. 21].

Провівши аналізу існуючих заходів з перевірки функціонування СЕНМ, можемо виділити декілька основних та необхідних складових, які наведено на рис. 3.



Рис. 3. Перевірка функціонування СЕНМ

Джерело: розроблено автором

Всі елементи системи підлягають регулярній внутрішній перевірці в процесі моніторингу [9, с. 21].

У загальному випадку енергетичний моніторинг в рамках СЕнМ може мати на меті вирішення різних завдань, які в значній мірі будуть залежати від об'єкта енергетичного моніторингу. Сюди можна віднести:

- моніторинг своєчасності та якості виконання плану реалізації заходів з енергозбереження та програми енергозбереження;
- моніторинг досягнення цільових показників енергоефективності та результативності СЕнМ;
- моніторинг рівня енергетичної результативності організації або її окремих структурних підрозділів;
- моніторинг змінних, які впливають на енергоспоживання;
- моніторинг розробки та/або виконання коригувальних і попереджувальних дій тощо.

В основі стандартів ISO покладено процесний підхід. Тому енергомоніторинг можна розглядати як постійне спостереження за показниками процесу як вхідними, так і вихідними, тобто в нашому випадку за показниками (індикаторами) енергоефективності. При цьому ці показники повинні бути [5, с. 89]:

- конкретними;
- доступними (розрахунок показника не повинен вимагати серйозних витрат);
- зрозумілими (необхідно розуміти, що означає дане значення показника);
- вимірними;
- релевантними (здатними точно відображати процес або мету);
- прив'язаними до певного періоду часу.

Проводячи енергетичний моніторинг обробляється велика кількість інформації, тому у найпростішому випадку для обробки отриманої інформації можуть використовуватися стандартні програми MS Office. Проте, на ринку, зараз вже є спеціалізовані програмні продукти для проведення енергомоніторингу.

Окремо слід пам'ятати про верифікацію отриманих даних під час проведення моніторингу, процедура якої описана в стандарті ISO 50015:2014 «СЕнМ. Вимірювання та верифікація рівня досягнутої/досяжної енергоефективності організацій. Загальні принципи та настанова».

Висновки за результатами моніторингу мають бути зареєстровані та передані керівництву, що несе головну відповідальність за функціонування енергетичного менеджменту.

Не менш важливим при здійсненні перевірки СЕнМ підприємства є оцінка відповідності законодавчим та іншим вимогам, яку необхідно проводити в заплановані інтервали часу та у відповідності до вимог як внутрішньої, так і зовнішньої документації, пов'язаної з енергетичною ефективністю, використанням енергії, споживанням енергії та СЕнМ.

Результати такої діяльності повинні зберігатись, враховуючи:

- програми;
- результати оцінки;
- заходи, що були вжиті після оцінки;
- аналіз ефективності проведення оцінки.

Наступним заходом з перевірки СЕнМ підприємства є проведення аудиту результативності СЕнМ.

Аудит – систематичний, незалежний і документований процес отримання доказів і об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання відповідності критеріям аудиту.

Типи аудитів [4, с. 3]:

- аудит першою стороною;
- аудит другою стороною;
- аудит третьою стороною.

Аудит першою стороною – внутрішній аудит, який проводиться для власних цілей працівниками підприємства чи сторонніми особами які обрані підприємством та працюють за його дорученням;

Аудит другою стороною: при проведенні цього аудиту замовник або потенційний замовник перевіряє свого постачальника товарів, робіт чи послуг;

Аудит третьою стороною: виконується незалежною організацією.

До внутрішнього аудиту відповідно до вимог стандарту ISO 50001 визначено, що організація повинна проводити внутрішні аудити у заплановані інтервали часу з метою встановлення того, що СЕнМ:

- відповідає запланованим заходам в межах енергетичного менеджменту, включаючи вимоги цього стандарту;
- відповідає встановленим цілям і задачам в галузі енергозбереження;
- ефективно впроваджена, підтримується в робочому стані і покращує енергетичні результати.

Відповідно до ISO 19011 програму аудиту слід розробляти з урахуванням статусу та важливості процесів і областей, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів. Відбір внутрішніх аудиторів і проведення аудитів повинні забезпечувати об'єктивність та неупередженість процесу аудиту.

Необхідно пам'ятати, що аудитор повинен бути незалежним від підрозділу, що перевіряється, аудитори не можуть здійснювати аудит своєї роботи. Якщо робота аудитора поєднується фахівцями підприємства з основною діяльністю, то необхідно продумати питання мотивації внутрішніх аудиторів, так як від вирішення питання мотивації може залежати якість внутрішніх перевірок, виконання програми аудитів, а значить і функціонування СЕнМ.

Для управління внутрішніми аудитами необхідно розробити та затвердити графік (програму) проведення внутрішніх аудитів.

Всі записи про результати аудиту повинні підтримуватися в робочому стані.

Заключним заходом з перевірки СЕнМ підприємства є аналізування даних перевірки СЕнМ з боку керівництва.

Відповідно до вимог стандарту ISO 50001 найвище керівництво повинно аналізувати СЕнМ через заплановані інтервали часу з метою забезпечення її постійної придатності, достатності та результативності. Результати аналізування з боку керівництва повинні підтримуватися в робочому стані.

Вихідні дані аналізу з боку керівництва повинні містити в собі будь-які рішення і дії, пов'язані зі [5, с.101-102]:

- зміною рівня енергорезультативності;
- зміною енергетичної політики;
- зверненнями і пропозиціями від персоналу і зовнішніх зацікавлених сторін;
- змінами, викликаними інформацією про результати всіх видів моніторингу;
- змінами показників рівня енергорезультативності та базових рівнів енергоспоживання;
- зміною цілей, завдань або інших елементів СЕнМ відповідно до зобов'язань організації щодо статусу виконання коригувальних та запобіжних заходів;
- зміною умов, пов'язаних з СЕнМ;
- зміною вимог про постійну придатність та відповідність вимогам;
- змінами, викликаними можливостями для поліпшення;
- змінами відносно критеріїв результативності;
- змінами щодо дій, в тих випадках, коли цілі не були досягнуті в результаті постійного поліпшення;
- зміною в розподілі ресурсів;
- зміною цілей в межах СЕнМ і програм на наступний термін;

- зміною в процесах підвищення рівня компетентності, обізнаності та комунікації.

Вказані данні в обов'язковому порядку повинні бути документально підтвердженими та входити до аналізу, навіть якщо змін в них не відбулося.

Окремо слід виділити комплекс управлінських рішень з поліпшення СЕНМ підприємства.

Так, відповідно до вимог Стандарту на підприємстві повинен бути розроблений процес виявлення можливостей для поліпшення існуючої СЕНМ і виконання необхідних дій для досягнення запланованих результатів її діяльності. Даний процес повинен бути задокументований, а результати його діяльності зберігатись.

Відповідно до Стандарту на підприємстві відносно фактичних і потенційних невідповідностей повинні здійснюватися корекції, застосовуватися коригувальні та запобіжні дії, включаючи:

- аналіз невідповідностей або потенційних невідповідностей;
- визначення причин невідповідностей або потенційних невідповідностей;
- оцінку необхідності вжиття заходів, спрямованих на виключення появи або повторного виникнення невідповідностей;
- визначення і здійснення необхідних дій;
- підтримання в робочому стані записів про коригувальні та запобіжні дії;
- аналіз ефективності вжитих коригувальних або запобіжних дій.

Отже, забезпечення та підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств досягається досягається не тільки за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а також за рахунок змін у методах і способах управління. Система енергоменеджменту дозволяє оптимізувати витрати на енергетичні ресурси і постійно покращувати свою енергоефективність в цілому [12, с. 143].

Застосування професійного та послідовного підходу у прийнятті управлінських рішень з впровадження і функціонування системи енергетичного менеджменту на підприємстві є основою успіху для досягнення цілей з енергетичної ефективності і економії коштів підприємства на енергію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1:

1. Денисюк С.П., Бориченко О.В. Теоретичні основи побудови систем енергетичного менеджменту в Україні. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2015. № 1. С. 7–17.
2. Сердюк Т. В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження в промисловості: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 154 с.
3. Бориченко О.В., Таран А.Ю. Інтегровані системи енергетичного менеджменту – інструмент підвищення енергоефективності у виробничо-господарській сфері. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2014. №1. С. 35-39
4. Брич В., Ткач М. Енергетичний менеджмент: ДСТУ ISO 50001:2020 та умови воєнного стану. Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. Тернопіль. 2023. Том 33. № 4. С.192-201
5. Шашко В.А., Трембач І.А., Трембач Б.А. Впровадження системи енергетичного менеджменту на основі стандарту ISO 50001 для підвищення енергетичної ефективності промислових підприємств. Економіка та управління. Випуск 8. 2017. С. 398-404
6. Джеджула В.В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2014. 347 с.
7. Нижник В. М., Шумовецька Т. В. Ефективне ресурсо та енергозбереження в системі економії витрат виробництва промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 3, Т. 3. С. 100–102.
8. Доценко С.І. Удосконалення моделі системи енергетичного менеджменту. Вісник ХНТУСГ. Випуск 6. 2012. С.27-32
9. Подольчак Н. Ю., Матвійшин В. Є. Методи зниження ризиків енергоресурсів і оцінювання ефективності енергоощадних заходів машинобудівного підприємства. Науковий Вісник НТЛУ України. 2009. Вип. 19.10. С. 283–291.
10. Державна служба статистики України: сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2024)
11. Веремеєнко О. О. Розвиток енергоменеджменту як основний спосіб підвищення енергоефективності виробничих підприємств. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2019. № 1. С. 31-38.

12. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Роль технології управління у формуванні конкурентних переваг підприємства. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. С.6-14

13. Кузнецова І.О. Формування системи енергетичного менеджменту організації. Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. Тернопіль. 2024. Том 34. № 1. С.182-191

14. Кузнецова І.О. Технологія управління в системі енергетичного менеджменту підприємств муніципальної власності. Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (314-315). С. 103-109.

Література до параграфу 3.2:

1. Павлюк С. І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №38, 2023. 117-124.URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18)

2. Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 5(1). С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5%281%29__28

3. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Харків : ХНАДУ, 2018. 473 с.

4. Командровська В., Морозенко О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Open Journal Systems. 2011.

5. Чорнобай Л. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2015. Том 22 (2). С. 171–182.

6. Сідоренко, М. Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний. (2019). <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>.

7. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtsseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. Economics. Ecology. Socium. Vol 4. No. 3, pp. 58–66.

8. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. E3S Web of Conferences. Vol. 255.

9. 8. Biryukova, V V. (2020). Production System Management Based on a Balanced Development Model. International science and technology conference «FarEastCon-2019». Vol. 753, Chapter 5.

10. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina. (2017). The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework. Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET). Vol. 8(2), pp. 438–455.

11. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022). Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land, Cities. Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning. Vol. 126.

12. Кузнецова І. О. Технологія управління у системі енергетичного менеджменту підприємств муніципальної власності. Науковий вісник одеського національного економічного університету. Менеджмент та бізнес-адміністрування. Збірник наукових праць №1-2, 2024. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/NV_ONEU_1-2_2024_\(online\).pdf#page=103](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/NV_ONEU_1-2_2024_(online).pdf#page=103)

13. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 4. С. 219–224

14. С. Дацун, А. Меліневський. Трансформація бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів. Кременчук. 22 лютого 2024 р. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslava-Yakovenko/publication/383193213_Znacenna_kiberbezpeki_u_formuvanni_cifrovoi_ekonomiki/links/66c0aaf52ff54d6c9ed9decf/Znacenna-kiberbezpeki-u-formuvanni-cifrovoi-ekonomiki.pdf

15. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". № 6, 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

16. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013, №2, С.190-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29

17. Хринюк, О., Очеретяна, О. Особливості моделювання бізнес-процесу «управління інвестиційною привабливістю підприємства. Економіка та суспільство, 2021, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-20>

18. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Частина 1. С. 171–175. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/41.pdf

19. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 55–60. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15792>

20. Саєнсус М. А. Управління логістичними системами в умовах інноваційного розвитку. Монографія. вид-во «Діса плюс». Харків. 2020.

21. Саєнсус М. А. Управління бізнес-процесами в епоху інноваційної конкуренції підприємств в індустрії гостинності. Маркетинг, підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Збірник наукових праць №3-4 (292-293), 2022.

22. Окрошко Н. Г. Маркетингове забезпечення якості. Проблеми формування ринкової економіки: міжвід. наук. збірник. Київ. 1997. С. 136–141.

23. ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/46486.html>

24. Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

25. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>.

26. Іванілов О. С., Гришко О. А. Актуальні проблеми розвитку системи менеджменту якості промислового підприємства залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015, № 49. С. 233–239.

27. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Донецьк. 2011. 19 с.

28. Кайдалова А.В. Розробка інтегрованої системи управління якістю Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 9001:2000/GMP на

фармацевтичному підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та фарм. наук: спец. 15.00.01. Харків, 2009. 22 с.

29. Системи управління якістю: Вимоги (Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 9001:2008, ІОТ) ДСТУ Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 9001:2009. Київ, 2009. 36 с.

30. Уткіна Ю. М. Удосконалення системи менеджменту якості на вагоноремонтних підприємствах залізничного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Харків. 2010. 36 с.

31. Форрест У. Брейфогл III. Майбутнє управління якістю. Quality Digest Magazine, February. 2008. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html?print>

Література до параграфу 3.3:

1. Збірник «Статистичний щорічник України за 2022 рік» Державна служба статистики України. – Київ, 2023. – 387 с.

2. Збірник «Статистичний щорічник України за 2017 рік» Державна служба статистики України. – Київ, 2018. – 385 с.

3. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні / Г.І. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4 (28). – С. 54–59.

4. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році – Асоціація ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (rau.ua)

5. Незламні: торговельні мережі України за 22 місяці війни відновили довоєнну кількість діючих магазинів та почали розширення (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22/>

6. Березко О.В. Переваги та недоліки молу як міської будівлі на прикладі Києва / О.В. Березко // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2015. – № 5 (206).

7. Рубанович А. Drogerie в боротьбі за звання “Сеть красоти и здоровья № 1 в Украине” / А. Рубанович // TradeMasterGroup [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://trademaster.ua/articles/915>.

8. Теплицька Г. Й. Порівняння сучасних типів та форматів торговельних підприємств за кордоном і в Україні / Г. Й. Теплицька // Вісник Академії митної служби України. – 2012. – № 1. – С. 121-125. – (Економіка).

9. GT Partners Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gtpartners.com.ua/>

Література до параграфу 3.4:

1. Закон України «Про енергетичну ефективність» 21 жовтня 2021 року № 1818-IX.
2. Постанові Кабінету Міністрів України «Про впровадження системи енергетичного менеджменту» від 23 грудня 2021 року № 1460.
3. Національний стандарт ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання. Видання офіційне. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020. 25с.
4. Денисюк С. П. ISO 50001: цілі стандарту та перспективи його впровадження в Україні / С. П. Денисюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.reee.org.ua/download/trainings/%D0%A2%D0%9C_3_ISO_50001.pdf
5. Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001:2018 [Електронний ресурс] / Чернявський А. В., Іншеков Є. М., Соловей О. І., Бориченко О. В., Пертко П. П. ; під загальною редакцією Є. М. Іншекова, А. В. Чернявського. – Електронні текстові дані (1 файл: 5,47 Мбайт). – Київ : Проєкт UNIDO/GEF «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України», 2021. – 137 с. – Назва з екрана.
6. Розен В.П., Соловей О.І., Чернявський А.В. Організаційно-методичні засади впровадження енергетичного менеджменту на підприємстві // в кн.: Стратегія енергозбереження в Україні: Аналітично-довідкові матеріали в 2-х томах: Механізми реалізації політики енергозбереження / За ред. В.А. Жовтянського, М.М. Кулика, Б.С. Стогнія. – К.: Академперіодика, 2006. – Т.2. – 600 с.
7. Стратегія енергозбереження в Україні: Аналітично-довідкові матеріали у 2-х томах: Загальні засади енергозбереження / За ред. В.А. Жовтянського, М.М. Кулика, Б.С. Стогнія. – К. : Академперіодика, 2006. – Т.1. – 510 с.
8. Введення в енергетичний менеджмент : підручник / А.В. Праховник, Є.М. Іншеков, Є.А. Штогрин. – К. : НТУУ «КПІ», 2010. – 272 с.
9. Кузнецова І.О. Формування системи енергетичного менеджменту організації. Економічний аналіз. 2024 рік. Том 34. № 1. С. 17-25. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.017>.
10. Зінь М.М. Роль і місце енергетичного менеджменту в системі конкретних функцій менеджменту підприємством / М.М. Зінь, Ю.Б. Підгайний // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – № 1 (78). – 2013. – С. 148-152.

11. Денисюк С.П., Бориченко О.В. Теоретичні основи побудови систем енергетичного менеджменту в Україні. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2015. № 1. С. 7–17.

12. Запашук Л.В. Енергоменеджмент як основа забезпечення енергоефективності виробничої діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 17. 2018. УДК 005:658.26. С. 137-144.

4.2. Formation of a model of key competencies for modern managers in the context of digitalization

Organizations often fail to achieve their objectives, and one of the contributing factors is the insufficient application of essential competencies by employees. It has been observed that, in practice, there are frequent discrepancies between the awareness of key competencies required for successful task execution and their actual implementation.

In today's globalized economy, organizations face numerous challenges related to the adaptation and implementation of management practices that are capable of meeting the ever-evolving demands of the market. Competencies of managers play a crucial role in this adaptation, as they define not only the effectiveness of decision-making but also the overall success of enterprises. Increasing competitiveness, especially in the context of digitalization, highlights the growing importance of continuously developing managerial competencies.

Competency-based management has become a central focus for many organizations striving to achieve a competitive edge. The rapid pace of technological advancements, coupled with changes in consumer behavior and market dynamics, demands that managers possess a diverse set of competencies, including not only technical skills but also leadership, strategic thinking, and adaptability. However, despite the growing awareness of these needs, many organizations struggle to align their competency frameworks with actual performance outcomes.

The lack of integration between identified competencies and their application presents significant risks for enterprises, especially in rapidly changing industries such as retail. Therefore, the development of a robust competency model is essential for guiding managers in their professional growth and ensuring the effective functioning of organizations. This study aims to bridge the gap between competency identification and practical application by proposing a comprehensive competency model designed to enhance managerial effectiveness.

In the modern rapidly changing economic environment, the role of the manager is becoming increasingly complex and demanding. One of the key aspects of successful management is employee competencies, which determine the ability to manage effectively and achieve the organization's goals.

The aim of this study is to develop a competency model that includes the key competencies required for effective performance of managers.

It is necessary to conduct a study that will enable the identification of the competencies in demand for managers. We also propose to identify the indicators of these competencies and analyze their interrelationships. The development of such a model will allow us to highlight and utilize the key competencies required for managers in the modern business environment, and to provide recommendations for their development and application in practice.

In the course of our research, the following hypotheses were proposed:

1. There is a discrepancy between the competencies that managers consider important and the competency indicators they actually use in their professional activities.
2. Among other competencies, one of the most important in the modern context is digitalization competency.

To confirm the first hypothesis, we propose employing a method that involves creating a two-part questionnaire. The purpose of this questionnaire is to identify and understand which competencies are actually used by managers in practice.

In the first part, managers are required to identify which competencies are most important for effective work, allowing us to discern the competencies that are vital for a manager's performance.

The second part of the questionnaire is structured around competency indicators. In this section, managers responding to the questions are unaware of which competencies these indicators pertain to. We ask managers to identify the indicators they use in practice.

After conducting the survey, we can compare the competencies that should be utilized with the indicators that managers actually use. By comparing these, we can confirm or refute our hypothesis.

Data collection was conducted using the survey method. This approach allows for gathering data from a large number of respondents in a short period and processing it efficiently. The survey can be conducted either in the form of personal interviews or online questionnaires, depending on the preferences and availability of the respondents. In our case, an online survey was utilized.

The questionnaire we developed is a structured tool consisting of two sections and forty questions with multiple-choice answers, designed to assess the required competencies. The questionnaire includes blocks of questions covering various aspects of professional activity, such as personnel management, marketing, data analysis, and others. It is intended for middle and senior managers in the retail sector. Respondents can select the most appropriate answer option or evaluate the level of competency on a scale (from 'essential' to 'less significant'). This method allows for the collection of structured data regarding the competencies deemed necessary for successful performance in this field, according to the respondents.

The respondents possess varying levels of experience in the retail sector, ranging from one year to over five years.

In the questionnaire, we included competencies based on the Model of Maximum Work Effectiveness developed by Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer, to help managers identify the key competencies. This model encompasses a system of core competencies necessary for achieving high effectiveness in the retail sector.

As for the system of indicators, the one used by the Spencers is quite complex and suitable for surveys and interviews. However, such a complex set of indicators would be rather challenging for respondents to comprehend in a questionnaire format. Therefore, we modified the set of indicators to minimize the effort required for responses and optimize the results obtained. The questions of the questionnaire are presented in the appendix.

Based on previous research on the importance of digitalization, we included the competency related to it in our survey to confirm or refute our second hypothesis.

Since there is no such competency in the Spencers' lexicon, we justified the composition of the indicators for this competency based on our own research. The following indicators have been included in this competency:

- Information literacy and data management (browsing and searching for data, information, and digital content, evaluating and managing them).
- Creation of digital content (production of digital materials such as text, video, audio, and graphics).
- Cybersecurity assurance (protection of devices and personal data, ensuring privacy).
- Effective use of digital tools and platforms (solving technical problems, identifying needs and technological solutions).
- Remote management and work skills (ability to organize and effectively manage a team in a remote work environment using digital technologies, supporting productive work and interaction in a virtual environment).
- Ability to work with artificial intelligence.

To confirm our hypothesis, address our objectives, and process our questionnaire, the following methods can be used: content analysis of the survey with gap analysis, the 360-Degree Feedback method, competency analysis, skills gap analysis, perception and application survey, and job requirements analysis [1, 2, 3, 4, 5, 6].

We utilized the method of content analysis of the survey, combined with gap analysis, to explore the differences between the competencies that employees perceive as important for their work and the competencies, along with their indicators, that they actually use in their daily professional activities. Our objective

was to uncover the gap between the expectations of employees regarding essential competencies and their real-life professional behavior. This approach allowed us to better understand the discrepancies between what employees think they should be focusing on and the skills they practically apply in the workplace.

The content analysis method we selected, combined with gap analysis, allows us to focus on several key aspects. First and foremost, this method is aimed at identifying the competencies that respondents holding middle and senior management positions in the retail sector consider most important for the successful fulfillment of their professional duties. It helps us systematically assess which skills are deemed essential by these managers and how well they align with the actual demands of their roles. Additionally, this approach enables us to examine discrepancies between the theoretical value assigned to specific competencies and their practical application. Special attention is given to the comparative analysis of the differences between the perceived importance of these competencies and the actual application of the corresponding skills in their daily activities. By identifying these gaps, we can provide insights into areas where further development or training may be necessary to bridge the divide. This thorough evaluation offers a clearer picture of how management professionals view and utilize their skill sets in real-world scenarios.

This method also helps to identify discrepancies between the respondents' expectations and the actual indicators of their competencies, allowing us to pinpoint key areas in need of improvement. Based on the identified gaps, it becomes possible to prioritize training and professional development needs, as well as to develop targeted recommendations and strategies to address the detected shortcomings.

Several methods can be used in the research to identify the differences between employees' perceptions of the importance of competencies and their actual application. Each method provides a unique lens through which these discrepancies can be examined, offering valuable insights into organizational dynamics. These methods include both qualitative and quantitative approaches, ensuring a well-rounded analysis of competency gaps. By using a combination of these methods, researchers can capture a holistic view of how competencies are perceived versus how they are actually applied in the workplace. This multifaceted approach is essential for identifying key areas of improvement and aligning employee perceptions with organizational goals. Specifically, the following methods have been identified as most effective:

1. Content analysis of the survey with gap analysis (Gap Analysis) [1].
2. 360-Degree Feedback method [2].
3. Competency Analysis [3].
4. Skills Gap Analysis [4].
5. Perception and Application Survey [5].

6. Job Requirements and Performance Analysis [6].

The data we have systematically compiled regarding the characteristics of the presented methods enables us to assert that they possess the following shortcomings:

1. The 360-Degree Feedback method requires significant resources and time for data collection and is more focused on how competencies are perceived by various stakeholders rather than analyzing their alignment with actual practice, which does not meet our objectives.

2. Competency Analysis is designed for creating job profiles and developing training programs but does not concentrate on identifying discrepancies between stated and actually utilized competencies, limiting its applicability.

3. Skills Gap Analysis aims to identify skill deficits and determine training needs; however, it is not suitable for analyzing the alignment of actual competencies with expectations and requirements.

4. The Perception and Application Survey does not provide sufficient detail and accuracy in identifying discrepancies between managers' expectations and their practical application of competencies.

5. Job Requirements and Performance Analysis is focused on assessing the performance of specific tasks rather than the overall alignment of stated competencies with real practice, making it less suitable for our goals and objectives.

Based on the comparative analysis we conducted, the method of content analysis of the survey with gap analysis (Gap Analysis) was justified as the most suitable for our objectives. This approach allows for a detailed examination of the discrepancies between expected and observed outcomes. It enables us to clearly identify the gaps between the perceived importance of competencies and their actual application in practice. The precision of this method makes it particularly valuable for understanding these differences. Ultimately, it is the best fit for confirming our hypothesis, providing both depth and clarity in our analysis.

In our research, the method of content analysis combined with gap analysis (Gap Analysis) was chosen for a number of well-substantiated reasons. This approach not only enables the identification of discrepancies between what respondents perceive as important competencies and the actual skills they demonstrate in their daily work, but it also provides a structured framework for exploring these differences in depth. By highlighting the gaps between perceived importance and practical application, this method helps to uncover critical areas where misalignments exist, offering valuable insights into the competencies that require further development. These insights form the basis for creating a more precise and effective competency model tailored specifically for managers in the retail sector. Therefore, this method not only ensures a comprehensive understanding of the existing gaps, but also facilitates the development of a more detailed and practical competency

framework, which can directly inform training, development programs, and performance improvement strategies.

Table 1

Comparative characteristics of the main methods

Method	Main Objective	Key Characteristics	Advantages
Content Analysis of Surveys with Gap Analysis	Identifying discrepancies between the perceived importance of competencies and their actual use.	Comparing the perception of competency significance with real application; analyzing survey data	Analyzing differences and identifying training needs.
360-Degree Feedback Method	Obtaining comprehensive feedback on an employee's competencies	Evaluating an employee's competencies from various sources (colleagues, subordinates, supervisors).	Multisource assessment and identification of areas for development.
Competency Analysis	Comparing required and existing competencies of employees.	Assessing the alignment of competency levels with job requirements; identifying gaps. The main focus is on job requirements without analyzing perception.	Comparison of required and existing competencies.

Continuation of table 1

Skills Gap Analysis	Identifying differences between required and existing skills	Determining areas where employees' skills do not meet job requirements.	Analysis of skill gaps and identification of training needs.
Perception and Application Survey	Comparing the perceived importance of competencies with their actual use.	Surveying employees on the importance and usage of competencies, analyzing discrepancies. Direct comparison of perception and application through surveys.	Assessment of perception and application, identification of discrepancies.
Job Requirements and Performance Analysis	Comparing job requirements with actual task performance.	Assessing the alignment of task performance with job requirements and competencies, identifying discrepancies. Focus on task execution rather than just the perception of importance.	Comparison of job requirements and actual performance, identification of discrepancies.

Source: Systematized by the author based on scientific works [1-6]

There are various methods for processing and analyzing survey data, including the calculation of mean values and standard deviations of respondents' answers. This approach can provide deeper insights into which competencies respondents consider the most important, as well as assess the degree of variation in their ratings. The mean value is calculated for each survey question, which allows us to identify general trends in the perception of the significance of different

competencies. The mean reflects the central tendency and highlights the competencies that respondents generally consider most critical for the successful completion of professional tasks. This metric serves as an indicator of the relative importance of competencies, enabling comparisons between them and identifying those that require the most attention.

Thus, the use of methods such as calculating mean values and standard deviations in the analysis of survey data provides a comprehensive understanding of the perceived importance of competencies and the degree of consistency in the ratings. This is critically important for developing an accurate and effective competency model.

There are also the following approaches for processing and analyzing survey data:

Frequency Analysis: Counting the number of mentions or selections of a specific competency indicator allows for identifying which competencies are mentioned most frequently. This helps to reveal the competencies that are most in demand among respondents.

Percentage Distribution Analysis: Determining the proportion of respondents who selected each competency indicator helps to understand the relative significance of each one. This method provides a clear visual representation of how frequently each competency is considered important compared to others.

Below is the systematized characterization of the data analysis methods we compiled, which outlines the methods for analyzing survey results, including their description, application procedure, and examples of use. The data we gathered is presented in table form, providing a general understanding of the methods used for analyzing survey results and their role in our research.

Table 2

Methods of Analysis

Method of Analysis	Description	Procedure	Outcome of Use
Weighted Average Method	Assigning weights to survey responses and calculating a weighted average to assess the importance of competencies.	Each response category is assigned a value according to a scale. Then, a weighted average is calculated for each competency indicator.	If a competency is highly significant, assigning it a higher weight helps highlight it as a key competency.

Frequency Analysis	Counting the number of mentions or selections of specific competency indicators to determine their frequency.	The number of times each indicator is selected by respondents is counted. Results are presented in frequency tables or graphs.	Frequent mention of a particular competency may indicate its high importance in the perception of respondents.
Percentage Distribution Analysis	Determining the proportion of respondents who selected each competency indicator to understand its relative importance	The percentage of respondents who chose each indicator is calculated. Results can be visually represented through charts or graphs for clarity.	A high percentage of respondents considering a competency critical emphasizes its significance..

Source: Systematized by the author

The combined use of these methods and approaches provides a comprehensive understanding of the perceived importance of competencies, the degree of consistency in the evaluations, and the distribution of responses. This, in turn, enables a more accurate formulation of the competency model for subsequent analysis and interpretation of the results.

In conclusion, the findings of this study highlight the critical role that managerial competencies play in the overall success of organizations. By identifying key competency gaps and providing a framework for addressing these gaps, this research offers valuable insights into how organizations can better align their competency development efforts with practical needs. Moreover, the inclusion of digitalization competencies reflects the growing importance of technological proficiency in the modern business landscape.

Future research should continue to explore the evolving nature of managerial competencies, particularly in relation to emerging technologies. As the business environment continues to evolve, so too must the competencies required for effective management. By staying ahead of these changes, organizations can ensure that their managers are equipped with the skills needed to navigate the complexities of the modern economy.

4.3. Optimizing IT Personnel Management: Solutions of Leading Tech Companies

Human resources management is one of the main components of modern management; it is a practical activity aimed at providing the enterprise with qualified personnel capable of performing the labour functions assigned to it and making optimal use of personnel.

Management of a company's employees is a special function that includes a system of management of selection, adaptation, training, organisation of personnel, remuneration and motivation of their labour, social and psychological aspects of production activities [16, p. 21]. The main purpose of management is to maximise the use of employees' potential to achieve the organisation's goals.

Contributions to the study of the problem of personnel management were made by L.V. Balabanova [1; 2], F. Burley, V. Borisova, M.D. Vinogradsky [4], O.A. Gavrysh, G. Gantt, O. A. Juran [8; 9; 10], G. Minza, O. Orekhov, A. Nikonov, Y. Yakutin, E. Brooking, P. Drucker [6], R. Kaplan, M. Castells, I. Nonak, D. Norton, N. Savelieva, O. Teed, etc. The issues of formation and development of human resources were analysed in the works of W. Bowen, M. Malone, P. Strassman.

Human resource management in IT companies is particularly difficult, where rapid staff turnover, work format and often remote collaboration leave their mark on the specifics of the staff and the organisation of their work [21, p. 215-216].

Ukraine is currently on the 20th place in the ranking of the most attractive outsourcing destinations in the field of information technology by A. T. Kearney Global Services Location Index [37]. This area is relevant and promising and requires skilful management to avoid the problem of brain drain, which is typical in this type of activity, when talented programmers leave the country in search of better employment. What makes an IT company successful in terms of its management? The aim of this study is to try and answer this question and consider the main nuances of HR management in the IT sector. The management system of Google, the largest enterprise of this type, is analysed in the paper as a separate example.

People are essential for the success of any business, and IT is no exception. Employee productivity can be a liability or an asset for an IT company. "With the growth of the company, the issue of recruiting personnel for projects and the coherence of their work is becoming more and more important and is handled by a separate unit - the Human Resource (HR) department" [10]. Thus, an HR specialist

can be said to play a key role in determining how successful a company will be in general, and good human resource management (HRM) is required for businesses of all sizes. At the same time, as O. Zhuran rightly points out, “a feature of working in IT companies is teamwork. Therefore, the issue of not only recruiting qualified personnel, but also their motivation, teamwork and comfortable social and psychological conditions is becoming increasingly important” [10].

The following functions are performed by the HR department:

- search and adaptation of personnel. Adaptation is the process of new employees joining the labour collective and familiarising them with the specifics of the enterprise's work [19];

- operational work with personnel, which consists in training and development of personnel, conducting operational personnel assessment, organisation of employees' work and motivation of employees;

- strategic work with personnel.

O. M. Orlova notes that “to be an effective manager in the selection and management of personnel in the IT sector, you need to - know the specifics of the IT market; - be familiar with IT professions (ERP programmer, HTML coder, database administrator, website administrator, analyst, business analyst, web designer, web programmer, layout designer, ERP consultant, content manager, sales manager, Internet project manager, programmer, 1C programmer, website editor, system administrator, system analyst, information security specialist, computer game scriptwriter, software tester) to understand which department needs which specialist; - be able to work with a large number of vacancies in parallel and be able to analyse a large amount of information; - plan recruitment campaigns; - master the methods of search and selection (direct search, head hunting); - apply methods of initial remote assessment and motivation when reviewing CVs; - be able to conduct interviews using rapid analyses and tests; - apply modern methods of motivation and adaptation of personnel to develop their career growth in IT; - be able to present the company, vacancies, projects to arouse interest among potential employees; - work professionally with refusals and objections, difficult clients and unusual candidates; - be fluent in English” [24, p. 118]. Thus, high-quality HR specialists are actually ‘head hunters’ in the IT sector and should establish close contact with both new employees and company management in order to hire those who will best meet its needs.

Tasks of HR management

In general, HR management solves the following tasks:

- developing a common strategy;

In 1954, Peter Drucker proposed the implementation of a common strategy by setting achievable, realistic and measurable smart goals that will be understandable and close to everyone [6, p. 54].

- identification of the enterprise's need for qualified employees, taking into account the existing staff;
- drawing up a staffing table and developing job descriptions for employees of the organisation [18];
- implementation of actions on recruitment and formation of a labour collective of employees;
- creating a reserve of future managers to ensure continuity, as well as taking measures to reduce the risk of staff losses;
- construction and organisation of work, including the definition of jobs, functional and technological links between them, the content and sequence of work, working conditions [21, p. 215];

“The problem in personnel management in IT projects is to retain qualified specialists. Project teams by their nature have a temporary structure. They are formed for a specific project and, accordingly, disintegrate upon its completion. The company's task is to find something else to do for the resigned specialists. Otherwise, specialists may move to another company in search of work” [10].

- managing personnel costs;
- analysing the quality of work performed by employees [12];
- development and implementation of training, retraining and advanced training programmes for employees of the organisation;

For example, D. Kirkpatrick even proposed a “four-level model’ that provides for the evaluation of the effectiveness of training programmes in accordance with the goal” [35], and this is not the only existing model used to measure and improve the efficiency of work in IT.

- development of criteria, methodology and personnel assessment for the certification of the organisation's employees;
- development of a career promotion system (employee career management);
- implementation of measures to release staff;
- implementation of measures to motivate employees of the enterprise, which include: salary increases, bonuses, various benefits, and the possibility of promotion. M. Burish emphasises the importance of avoiding team burnout [36, p.132], and therefore postulates the need to find additional motivation for employees. In the IT sector, this can be achieved not only by the above methods, but also by unique working conditions and social package.

Among the tasks of IT company managers researchers unanimously mention the following: “- to clearly formulate tasks; - to set achievable and understandable goals for the staff; - to properly organise the work of the staff so that everyone clearly knows what to do, how and when; - to establish effective and regular communication with the staff; - to strengthen control and reporting on the work performed” [10]. M. Mescon, Elton Mayo, M. Albert, F. Hedowry [39, p. 310] and others have also repeatedly emphasised in their works the importance of a well-coordinated human team as the main element in a company. In the IT sector, this is especially important, because the degree of mutual understanding and the uniformity of work goals will contribute or not contribute to the effectiveness of cooperation, which is often carried out remotely.

Principles of HR management in an IT company

HR management is based on the following principles:

- The principle of selecting employees for business and personal qualities.
- The principle of continuity. The combination of young employees and experienced professionals in the workforce [11].

O.A. Zhuran and co-authors consider it expedient to introduce internships for IT employees to increase the sense of teamwork: “internships allow professional developers to act as mentors, share their experience and shape the company's image in the labour market” [10].

- The principle of relevance. The assigned work should be in line with the capabilities and abilities of the performer.
- The principle of professional development.

According to P. Jung, “staff development is a systematic process aimed at forming employees who meet the needs of the enterprise and, at the same time, at studying and developing the productive and educational potential of the enterprise's employees” [34, p.115].

- The principle of replacing an absent employee.
- The principle of official and professional promotion of employees based on the use of reasonable criteria for assessing their performance and providing conditions for continuous career growth [14].
- The principle of combining trust in employees and control over the performance of their labour duties.
- The principle of open competition between employees applying for managerial positions.
- The principle of legal security. All managerial and personnel decisions should be made on the basis of the current labour legislation.

As mentioned above, work in the IT sector is usually a team effort, and therefore specialists are selected for a project team based on many principles, including both their professional qualities and psychological traits. Thus, “specialists demand that the management comply with a number of conditions: conditions for equipment, conditions for setting the length of the working week in accordance with the law, setting feasible deadlines, additional payment for overtime, for training and professional development of new team members, etc. So, the project team members initiate the implementation of the norms and requirements of corporate social responsibility of the basic level.” [10]

HR management methods in an IT company

In practice, there are three groups of methods for managing an organisation's personnel:

- economic methods;
- administrative or organisational and administrative methods;
- social and psychological methods.

It should be noted that human resource management in general is a set of methods for influencing the employees of an organisation in order to achieve the company's success and its effective functioning [16, p.54].

Economic methods

Economic methods include all methods of material stimulation of employees of the organisation, which include:

- participation of employees in the distribution of company profits;
- a system of incentives in the form of wage increases, payment of bonuses for the quality of work and its efficiency [13];
- elements of social security of employees of the enterprise, such as: payment for meals for employees of the organisation, provision of medical insurance, payment for public transport;
- a system of penalties in the form of deductions from the salaries of employees and fines.

Administrative or organisational methods

Administrative or organisational methods are based primarily on the use of power, coercion and the use of regulations in the field of labour law by the company's management.

Administrative methods are implemented in the form of issuing orders, instructions or guidelines aimed at ensuring compliance with labour discipline and providing for liability for violations [15].

Administrative methods are distinguished by the direct nature of their impact. In other words, any order or instruction issued by the organisation's management must be complied with.

Socio-psychological methods and the interests of an individual or a team are based on the laws of psychology and sociology. The result of the use of social and psychological methods is to minimise the manifestation of personal conflicts in the workforce. In addition, social and psychological methods can be used to shape corporate culture and manage the career of each employee.

Sociological methods of personnel management allow identifying informal leaders, determining the place of each employee in the work team and effectively resolving any industrial conflicts between employees of the organisation [7, p.458].

As experts in IT HR rightly note, “company and project managers need to motivate the development of creativity and create appropriate conditions for staff, taking into account the interests of employees and creating new incentives” [10], and therefore an effective combination of the three methods of control and management of personnel with the right motivation of employees will contribute to the positive progress of the company.

It should be emphasised that in the context of a stagnant economy and the lack of a share of foreign currency earnings, domestic IT companies may be inferior to foreign ones in the competition for talented personnel [23]. Both government authorities and experts recognise that further development of most segments of the industry requires addressing the problem of the shortage of qualified personnel [30]. It is noted that the main tasks for the development of the information technology industry in Ukraine are: the development of human capital, including through the development of specialised education and the promotion of professions in the industry [3; 25; 26; 27]. The problem of the shortage of IT specialists is global in nature, faced by both developing and developed countries.

The governments of China, South Africa, India and Brazil provide tax incentives. The Chinese government has developed a special training programme due to the restrictions on the Internet and other information technologies. The main factor influencing the development of Indian IT is the existence of a non-governmental association of IT companies that performs management functions of development and support of firms [31]. In Ukraine, efforts are also underway to simplify the economic registration of IT companies, but so far these are generally only projects.

The peculiarity of Ukrainian IT companies is that they were created from scratch, not from repurposed Soviet-era enterprises [20]. Thus, the influence of the Soviet heritage is minimised and, subsequently, details emerge in the formation of the mission, organisational culture and values that are manifested in the management of people. Due to the high degree of mobility of the IT industry's product, it instantly crosses borders and spreads faster than other sectors of the domestic economy, and there is global competition for talent in the IT sector [26]. This means that companies should not use separate talent management tools, but rather build a holistic system

that is flexible enough to work in a rapidly changing situation and meet business needs. The absence of a talent 'title' assigned to certain employees relieves tensions within the organisation that may arise between talents and non-talents and helps maintain a favourable organisational climate.

Besides the companies and strategies analysed above, the present paper will look at the practices introduced by one of the IT titans and moguls – Google LLC.

Google is one of the youngest market giants in the global rankings. While the success of old-school firms is based on the strength of long-established brands or successful mergers and acquisitions, Google's market rise is largely due to its outstanding HR practices - the result of the use of so-called 'human analytics' [11].

To identify the companies with the most motivated employees, CNN and Fortune magazine annually conduct a joint study involving 1,000 of the most masculine corporations from around the world.

In 2022, Google entered the top five of the 100 best employers in the United States, which Fortune publishes annually [13].

The motivation of the staff at Google is the main reason why you look at this inscription every day. Google did not come to the status of the 'Good Corporation' from a good life, it must be said - from 2005 to 2010, the company's sworn enemy, Facebook, lured more than 500 people, including Chad Hurley (YouTube creator), Andy Rubin (head of mobile devices) and other key personnel. After that, unprecedented measures were taken to motivate employees, which allowed for a radical change in the situation.

Today, Google operates on 10 basic principles:

First and foremost, the user. For example, even ad units on Google are never combined with search results and are clearly separated from them. Developed products must meet the strictest standards of personal data protection. Users should be able to control the use of their personal data [38].

Simplicity is the key to efficiency. It is better to do one thing, but to do it very, very well. Google is primarily about search.

It is better to be faster than slower. The company strives to create every new product that will be a mobile application or Google Chrome, a browser designed for a fast and modern Internet.

You need to believe in Internet democracy. Each link is a vote cast for a particular resource. It is these links that help Google identify the most relevant sites for you and show them in search results. In general, when analysing the quality and relevance of a website, employees check more than 200 features and use quite a few different techniques [31]. However, user opinion is one of the main selection criteria for them. To count votes, the company uses the PageRank algorithm, which was created and patented by the company [37]. Thus, the free expression of users' will

helps the company find the best sources of information and users receive accurate answers to their questions.

You don't need a computer to use the Internet. A phone is enough.

Business should be useful for everyone. To advertise on or through Google, you need only one tool - AdWords. In addition, the company helps website owners make money. Using the AdSense system, they can place ad units on their web resources, where ads from Google advertisers appear [22, p.7]. At the same time, the content of the ads corresponds to the subject matter of the sites, and the company shares the profit from advertising with their owners. However, Google's main task is to make advertising useful not only for advertisers or website owners, but also for all Internet users.

You can never have too much information. That's how the search functions for phone numbers, addresses, dictionaries and directories appeared. Then Google went even further. And now it is possible to search for news, patents, magazine articles, pictures, books, videos and much more on Google.

Information should be available to everyone. Google's search interface has been translated into more than 130 languages.

You can be serious without a tie. Team spirit and pride in the achievements of each team member are much more important.

Google: recruitment and peculiarities of HR management

Google uses the hologram principle in managing, searching and recruiting staff.

One of the principles of Internet search that has made Google a champion is distributed computing, when a task is solved by several processors [38]. It is faster. It turns out that this principle is implemented in the company's HR policy and management. Collegiality, i.e. the distribution of responsibility for decisions, led the company to success.

Google's recruitment system is specific, like that of any company of a similarly high level [22, p.8]. The resources used for recruitment are very diverse: social networks and job boards. Many CVs are also submitted to the Google website, where vacancies are posted. The online CVs are initially processed automatically, identifying those who could potentially be a good fit for the company. Google also runs a large referral programme: good people know and communicate with good professionals and recommend their companies.

Approaches to search are the same for all countries: the company has a large recruitment service, so Google does not use the services of agencies. There is a recruiter in London who selects specialists, for example, for the marketing department across Europe. At the same time, time is not a search criterion: if Google cannot find the best person right now, then the company will wait. If there are five

people on the market, Google does not hire one of them [11]. The company continues to search and finds the right person.

When hiring new employees, among other things, their ability to work within the existing corporate culture, in particular in a flat organisational structure and a rapidly changing environment, is assessed. A successful candidate must have talent, creativity and passion, be ethical, open-minded and able to make an impression even without a business suit.

When it comes to candidates for development positions, both technical skills (knowledge of programming languages and development environments) and general mathematical training are of great importance [7]. Development experience in a particular programming language is an advantage when considering a candidate. The company is looking for people who can successfully work in a team and solve current problems by interacting effectively with colleagues around the world. In addition, regardless of the position for which a candidate is applying, the company values his or her analytical skills (the ability to analyse and systematise information, find quick and innovative solutions), as well as leadership qualities [26; 38].

It should be noted that Google has no age limit in all areas of work, it all depends on the requirements of the position and the success of the interview.

Google positions itself as an employer of talent. In an effort to attract talent, the company holds the Google Code Jam tournament among college students. In this tournament, programmers compete in solving problems for a certain period of time [19]. The 15 finalists are invited to Google's headquarters for the final round.

When the company finds the right candidate, the recruiter contacts the applicant and tells him about the vacancy. If there is a match, an interview is scheduled. Depending on the department in which the position is open, applicants communicate with the relevant specialists. Unlike most other companies, where interviews are the domain of senior managers, interviews at Google are almost always conducted by the candidate's future colleagues [11]. For example, candidates for the centre for the development of new products and technologies meet with the company's technical staff - software development engineers. The first interviews can be conducted over the phone, but it is also possible to be invited to the company's office. Each of them usually takes 45 minutes [38]. Such interviews are standard for engineering positions, regardless of the candidate's qualification level. It is important to note that at Google, not only group managers interview candidates, but every employee of the company conducts interviews. A fairly large number of interviews have one single goal - to identify all the skills of the job seeker.

Everyone who conducted an interview with a candidate fills out a feedback form based on his results: what questions were asked, how the person answered them, and the candidate is rated. The form also includes an assessment of how suitable a

person is for the team, whether his personal qualities match the company's culture. Recruiters collect and systematize questionnaires, letters of recommendation, and reports made by interviewers [28].

For some special positions, a decisive personal meeting can be appointed, for example, in London. The interview requires knowledge of the language, it is a basic competence for the candidate.

Then the so-called hiring committees are assembled from those colleagues who did not participate in the interview. Employees read the reports of colleagues, and each helps make a decision, which is further processed by managers. Each candidate's profile is viewed by Larry Page, who makes the final hiring decision [38].

The process is long, it can take 4 months or more. On the other hand, the company has the opportunity to assemble an excellent team.

However, a few years ago, Google began to rationalize its recruitment system and changed its hiring style due to the unprecedented expansion of its business around the world. In 2018, potential Google employees went through 12-14 interviews. The new approach to hiring at Google includes the so-called rule of five: it limits the number of interviews with a candidate to this number, says Laszlo Bock, head of the human resources division [33, c. 70].

The company also tries to avoid the form of the interview in the form of an intellectual game, which is used to find out the intellectual potential of the candidate. Previously, at the interview, you could ask questions like "Why is the sewer hatch round?" or "How many ping-pong balls can fit in an airplane?" says Bock.

Solving tricky tasks was part of the hiring process that helped Google maintain its image as an intellectually exceptional company. But some candidates saw this as a sign that the company is closed and arrogant [33]. According to Bock, the hiring system had to be changed because, like IQ tests, it selected only candidates who could perform well on certain types of tests. The company claims that Google is also trying to resist the natural desire of employees to hire their own kind.

As an experiment, Google made changes to operating structures to make employees feel more like members of smaller business units.

Pitfalls can be found in such areas as, for example, the reception to work. Managers often want to hire people who they think are similar to them. Therefore, Google develops a dossier on candidates, in the interview process, and the hiring decision is agreed with the group. "We do everything to minimize the authority and power of the manager in making the hiring decision," explains Bock [28].

Google provides its employees with the opportunity for career growth, which is not so easy to do within the framework of a horizontal organizational structure. The output is work on new projects in other countries, from one to four years.

The company also cares about the continuous development of its employees, therefore there is an internal educational system of both professional and managerial training for engineers, sales service employees and other departments. Integration and training of engineers mainly takes place at the main office in Mountain View, California and in Zurich. There is one very interesting approach in the development of engineers: those who made a new product conduct a tech-talk [38]. They come, tell how the technical task was solved. Google engineers hold tech-talks at the best universities, they don't do programming continuously. Those engineers who want to become managers can study at a special course and undergo training. Various online programs are additionally developed and actively used. An induction course has been created for new employees. There is a sales academy for sales employees. For marketing - their own programs. Google University is currently under development.

It is clear that all expenses for professional development, participation in professional conferences, etc. are paid by the company. Thus, Google pays employees to receive additional education (up to 6,000 euros per year), provided that it is related to the work being performed, and the student received good and excellent grades [22]. There are ample opportunities for internships in the US and European offices to work on international projects. The coaching system is being tested gradually.

As for the corporate communications system, the company has an Intranet (necessary for a territorially distributed company), with news and video presentations of senior colleagues, with the possibility of commenting on them and participating in discussions. There is also information on the development of managerial and leadership qualities, training [19].

Employees always strive to reach an agreement by discussing current issues together. The informal atmosphere facilitates a quick exchange of ideas. It's the spirit of Google not to be afraid to discuss problems with other employees. Being a googly means always coming to the rescue and never saying, "I don't care, it's none of my business." The company is convinced that the most important thing is hard work and that special energy of creativity that arises when talented people work together to solve a common problem.

Every quarter, Google holds VC meetings with Larry, Sergey, Eric, the results of work are reviewed, and plans are discussed [38]. The same can be seen in the recording. Blogs are run, for example, by the European vice president and HR director of Google. The company accepts feedback and criticism from employees on the corporate website, it is an important resource for improvements.

Motivational secrets of Google

Google is constantly changing, but one thing remains constant - the spirit of a start-up.

At the same time, the secrets of the success of motivational support for employees at Google are more than logical and consistent:

1. High salary - this is the basis on which the motivation of the staff at Google stands.

A high salary is one of the most important factors that keep good specialists and inspire them to be highly self-sacrificing.

This is the basis of the entire staff motivation system, and it should be really high. The monthly salary of ordinary employees of the company starts from \$10,000, the salary of top managers is kept secret, but they are hardly offended.

It is noteworthy that Google is the leader in paying its employees in Silicon Valley [17], because it has to compete with Microsoft, Apple and other venerable companies for this title.

2. Unique comfort at the workplace.

The headquarters of Google (Googleplex) is located in the city of Mountain View, California, USA. The company's offices are located all over the world. Each of them is unique in its own way, but there is something in common among them:

Local flavor: in each office there are elements of national culture (for example, in Buenos Aires - these are murals, and in Zurich - cabins of ski lifts).

Features: bicycles and scooters, lava lamps, massage chairs and large inflatable balls. You can also bring dogs to our offices.

Many desks: offices are divided into working areas (few people have a separate office), where everyone arranges their personal space to their own taste.

All-you-can-eat buffets will help Googlers re-energize to continue working.

Game areas: At Google, people like foosball, tennis, pool, volleyball, and ping pong, as well as video games and piano music (and we also have dance and yoga rooms).

Rest areas: everyone relaxes differently - some prefer to sleep on the sofa or meditate, others go to a lecture, say, on the history of cinema or learn Latin American dances.

Healthy menu for lunch and dinner in various cafes for all employees.

Kitchenettes: There are always drinks and snacks here to help.

Speaking about the "similarity" of the creators of Google, one cannot fail to mention the peculiar atmosphere of the company inspired by them. In the central office, located in Mountain View, in the heart of Silicon Valley, known as the Googleplex, you can see a lot of quirks designed to make employees happier. This includes piano music, massage, a wide selection of sports equipment, and roller hockey, which is popular on Google. This, of course, is humour, which has become an integral feature of the young company's image - from funny pictures on the home page and riddles in public announcements to famous April Fool's jokes. And perhaps

the most important thing: each member of the Google team has the right to spend 20% of his working time on projects that interest him [38]. Many new services provided by the company recently, including Gmail, Google News and Market, appeared precisely as a result of such independent research. And Marissa Mayer, Google's vice president of search products, believes that this 20% of time devoted to free creativity accounts for at least half of the innovations developed in the company [38].

3. The main thing is the result, or to which cases the motivation of the staff at Google reaches.

Only one thing is expected from Google employees - a result, and they can achieve it in any convenient way.

Inside the company, it is quite possible to work in the rest rooms, meetings can be held in hammocks on the roof of the building, and if desired, you can skate around the office.

Employee motivation at Google involves the absence of daily reporting and other stressful factors as such, but as a result, the employee must demonstrate the most important thing - the result [15].

4. Everyone can see your work.

Employee motivation increases when it happens openly.

Google achieves this in the following way: the results of your work are seen not only by your superiors, but also by your colleagues.

This approach makes it possible to assign responsibility to the personnel of the social component, which, as practice shows, is much more effective than condemnation "from above".

5. The little things decide everything or why the staff motivation at Google is the most sophisticated in the world.

The quintessence of the company's employee motivation system is their well-known saying "Google is, above all, people." A quote from one of the vice presidents: "We always try to support our employees as much as possible, always and in everything. Therefore, our social programs for employees provide protection not only from the financial and social side, but also in the physical and emotional spheres of life" [38].

So, what else is staff support? The company provides its employees with excellent working conditions. This is both a flexible schedule and good compensation consisting of salary, bonuses and Google stock options. And, for example, the benefits package includes health insurance policies for employees and their family members (and some units even have separate clinics), life and accident insurance, a pension plan, a free cafeteria with a large selection of drinks, sandwiches, fruits,

compensation for meals and transportation expenses. In difficult situations, employees can get free legal, financial and psychological counselling.

Gyms, hair salons, relaxation centres and other corporate facilities are available to keep staff in good shape.

During the working day, employees have the opportunity to relax by playing table football or table tennis, relax in a massage chair. Google provides engineers with the most modern technical infrastructure that allows them to implement the most daring and modern projects [16]. A corporate library with technical and business literature can always help in work - to solve a technical dispute or find an answer to a question of interest. Every Friday, the company holds TGIF (Thank God It's Friday!): all employees gather together at a large table, celebrate the end of the working week, congratulate birthday people, discuss news, new products, welcome developers, get to know new employees. In winter, all employees traditionally celebrate the New Year and go skiing in Europe, and in the summer always go on a picnic as a team.

The motivation of the staff at Google does not go unnoticed by the families of the employees - when a child is born, a 2-month leave is due, and in the event of the death of an employee, their family will receive half of the salary of the deceased for another 10 years.

Altogether, the carried-out investigation results in the following **conclusion**. Optimizing human resource management is critical for the success of IT companies, where the rapid pace of technological change and global competition for talent pose unique challenges. Effective HR management must go beyond traditional recruitment and retention strategies to address the specific needs of IT professionals, who often work in dynamic, project-based, and remote environments. Companies must focus on fostering not just technical skills, but also creating a sense of community, teamwork, and belonging, which are essential for maintaining employee motivation and engagement in a field where turnover can be high. Effective HR management is crucial for IT companies to thrive. It involves balancing recruitment, retention, motivation, and development, particularly in a sector characterized by rapid changes and global talent competition.

Summing up, we can also ask a question: Is it possible to use Google's experience for the realities of an ordinary Ukrainian IT firm? And the answer is: Of course, some of the steps described above are more than specific and require the corresponding financial power, but the main thing that motivates the staff at Google is the same simple phrase "Google is people", which can be adopted and used in our realities. The case study of Google highlights how innovative HR practices can significantly impact the success of an IT company. Google's focus on using data-driven "human analytics," creating a flat organizational structure, and providing employees with creative freedom and a comfortable work environment showcases the

importance of building a company culture that prioritizes employee well-being and development. Their approach, including offering competitive salaries, extensive perks, and career growth opportunities, demonstrates that employee satisfaction is directly linked to organizational performance and innovation. Google's emphasis on employee creativity, flexibility, and open communication serves as a model for other IT companies to emulate.

In IT, a company's success is closely tied to how well it can attract, develop, and retain top talent. To compete with larger, global tech giants, IT firms need to implement HR strategies that are both comprehensive and flexible, adapting to the constantly changing landscape of the industry. The ability to offer unique working conditions, support continuous learning, and foster an inclusive culture of innovation is essential. This requires HR departments to not only understand the technical demands of the IT profession but also to align their recruitment and management strategies with the broader business goals of the company. Hence, Google's practices serve as a benchmark, demonstrating the importance of creating an innovative, supportive, and flexible working environment to attract and retain top talent.

The future of successful Ukrainian IT companies depends on how well they can manage their human resources. It is not just about filling vacancies but about creating an environment that allows employees to thrive, innovate, and contribute to the company's long-term goals. The practices of leading tech companies like Google illustrate the importance of combining employee satisfaction with business objectives, ensuring that HR management is seen as a strategic asset in driving the success and growth of the organization. Ultimately, we believe that only IT companies that can master these HR practices will be well-positioned to lead in a competitive global market today.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ЧЕТВЕРТОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 4.1:

1. Виноградова О.В. Групова динаміка та комунікації навч. посібник / О.В. Виноградова, Н.О. Євтушенко. – Київ: ДУТ, 2018. – 223 с.
2. Ковальчук О. І., Зачко О. Б. Моделі життєвого циклу розвитку проєктних команд в системі цивільного захисту Bulletin of Lviv State University of Life Safety, №25, 2022 Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна url: <https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/11097/1/2322-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-8049-1-10-20220701.pdf>
3. Оленич А.В., Шацька А.В. Оленич, З.Я. Шацька Формування та розвиток проєктної команди в сучасних умовах url: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Shatskaya2015060403.pdf
4. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І., Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій/Трансформаційна економіка, No 3 (03), 2023 url: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/29/30>
5. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду Leadership, Must-read, People Management, 2024 url: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-ia-k-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>
6. Свінцицька О.О., Ющенко А.І., Оринчак. Особливості групової динаміки в команді проєкту з інформаційних технологій. Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. url: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8394/158.pdf>
7. Ющишина, Л. О. (2022). Групова динаміка та комунікації (тренінг): курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки.
8. Amir Khushk, Zhang Zengtian, Yang Hui, Cynthia Atamba (2022) Understanding Group Dynamics: Theories, Practices, and Future Directions. Malaysian E Commerce Journal, 6(1) url: <https://myecommercejournal.com/wp-content/uploads/2022-issue1/1mecj2022-01-08.pdf>
9. Belbin R.M. (2010) Management Teams: Why They Succeed or Fail (3rd ed.). London: Routledge. p. 204. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (accessed 12.03.2023).
10. Essential Strategies for Fostering Teamwork in the Workplace url: <https://blog.huddles.app/10-essential-strategies-for-fostering-teamwork-in-the-workplace/>

11. Gallup. (2021). Why Teamwork Matters: 5 Surprising Ways It Impacts Business Performance. Retrieved from url: <https://www.gallup.com/workplace/236561/why-teamwork-matters-surprising-impacts-business-performance.aspx>
12. Garvin, D. A. (2019). The dynamics of project teams: Balancing social cohesion and task performance. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1301-1335. url: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2018.0967>
13. Hackman, J. R. (2011). *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems*. Berrett-Koehler Publishers.
14. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2020). Interpersonal effectiveness in project teams: A review of key research. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 315-340. url: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000847>
15. McKinsey & Company. (2020). Organizational health: A fast track to performance improvement. Retrieved from url: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement>
16. Principles of Management teaches management principles to tomorrow's business leadership. <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/group-dynamics/>
17. Stancu M. (2021). Adaptability and role fluidity in project teams: A modern perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 200-215. url: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1882891>
18. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. url: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0022100>
19. Why Teamwork in the Workplace is Important? – ProofHub url: <https://www.proofhub.com/articles/teamwork-in-the-workplace>

Література до параграфу 4.2:

1. Weiss, J. A., & Tschirhart, M. (1994). Public Information Campaigns as Policy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 82-119. (10 September 2024).
2. Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The Art and Science of 360-Degree Feedback*. 2-ге вид. John Wiley & Sons. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Art+and+Science+of+360+Degree+Feedback%2C+2nd+Edition-p-9780470331897> (10 September 2024).

3. Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–931. (11 September 2024).
4. NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods. URL: <http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/> (16 September 2024).
5. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340308>. (16 September 2024).
6. McCormick, E. J. (1979). *Job Analysis: Methods and Applications*. AMACOM. (14 September 2024).
7. Kudriavtseva O. V. Mekhanizm realizatsii upravlinnia liuds'kymy resursamy na pidpriemstvi .*Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2019. Vyp. 34.S.74–85. DOI:10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.74 Retrieved from <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188674/188080>.(16 September 2024). [In Ukrainian].
8. Spencer L. M., Jr., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. *New York: Wiley*, 1993. 372 p. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096#download-product-flyer> . (15 September 2024).
9. Shevchuk A. M., Buhrym O. Yu. Evoliutsiia pidkhodiv do upravlinnia liuds'kymy resursamy. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. 2012. № 3 (29). S. 207–210. Retrieved from http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf . (16 September 2024). [In Ukrainian].
10. Kuznetsova I. O. Tekhnolohiia upravlinnia iak skladova kliuchovykh zdibnostej pidpriemstva .*Innovatsijni tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom: Monohrafiia / Za zah. red. I. O. Kuznetsovoi, O. S. Balabash. Kharkiv: Disa plius*, 2023. S. 6–14. Retrieved from [visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20\(online\).pdf](http://visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/NV_ONEU_10_2023%20(online).pdf). (14 September 2024). [In Ukrainian].
11. Kuznetsova I. O. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh resursnoho pidkhodu. *Naukovyj visnyk ONEU*. 2023. № 7-8 (308-309). S. 113–117. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-113-117 Retrieved from visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/113-117.pdf. (23 September 2024). [In Ukrainian].
12. Koval's'ka K. Skladovi systemy stratehichnoho upravlinnia liuds'kymy resursamy orhanizatsii. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. 2012. № 137. S. 31–34. Retrieved from

https://library.wunu.edu.ua/libsearch/TopicDescription?topic_id=41475 .(15 September 2024). [In Ukrainian].

13. Nykyforenko V. H. *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy: Navchal'no-metodychnyj posibnyk dlia samostijnoho vyvchennia dystsypliny*. Odesa: Atlant, 2014. 209 s. Retrieved from dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2279. (14 September 2024). [In Ukrainian].

14. Fombrun C. S., Tichi N. M., Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984. 430 p. Retrieved from https://books.google.es/books/about/Strategic_Human_Resource_Management.html?id=WpjyngEACAAJ&redir_esc=y. (16 September 2024)

15. Spencer L. M., Jr., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993. 372 p. Retrieved from <https://www.wiley.com/enus/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096#download-product-flyer> . (10 September 2024)

Література до параграфу 4.3:

1. Балабанова Л.В. Сардак О.В. *Управління персоналом*. Київ :Професіонал, 2016. 517 с.

2. Балабаш О. С., Лазебний В. О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 50. 2024. С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-4>

3. *В Україні зростає потреба в ІТ-фахівцях*. URL: <http://www.unian.ua/politics/828118-vukrajini-zrostaе-potreba-v-it-fahivtsyah.html> (дата звернення 3 жовтня 2024)

4. Виноградський М. Д. *Управління персоналом*: Київ :Центр учбової літератури, 2016. 216 с.

5. Гавриш О.А. *Управління персоналом сучасної організації*. Київ : НТУУ «КПІ», 2019. 287 с.

6. Друкер Пітер. *Практика менеджменту*. Х.: «Вільямс», 2022. 423 с.

7. Дьомкіна О. В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5(167). С. 454–461.

8. Журан О.А., Філатова Т.В., Чернишов О.О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. № 9(3). С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.15276/imms.v9.no3.195> (датазвернення 6 жовтня 2024)

9. Журан О.А., Донченко К.В. Управління співробітниками в умовах віддаленої роботи. *Матеріали науково-практичної інтернет-конференції*

«Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 24–25 листопада, 2020 р.). Одеса : ОНПУ. С. 58–62.

10. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. Випуск # 30. 2021. С. 18–22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>

11. *ІТ-рекрутинг як професія і бізнес*. URL: <http://www.prodnepr.dp.ua/stat.php?stat=246>. (дата звернення 23 вересня 2024)

12. Іванов С.В., Решетняк П.Г. Проектування систем управління людськими ресурсами. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/93373/52-Ivanov.pdf?sequence=1>. (дата звернення 13 березня 2024)

13. *Змінити світ – заробити кучу грошей. Топ-20 кращих стартапів України*. 2021. URL: <https://focus.ua/ratings/478494-luchshie-startapy-ukrainy-rejting-fokusa> (дата звернення 15 вересня 2024)

14. Красномоєць В.А. Характеристика трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика :зб. наук. праць Київського нац. екон. ун-ту ім. Вадима Гетьмана*. 2011. № 2. С. 86–91.

15. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посібник*. К.: Кондор, 2015. 308 с.

17. Кузьмінов Є.В. *Рефлексивне моделювання в оцінюванні ефективності праці фахівців з розробки програмних продуктів*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2229>. (дата звернення 3 березня 2024)

18. Лінгур Л.М. *Корпоративна асоціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в умовах діджиталізації економіки* :автореф. дис. канд. екон. наук. Одеса, 2021. 21 с.

19. Лінгур Л.М., Кособуцька Р.О. Корпоративний портал як інструмент корпоративної соціальної відповідальності співробітників. *Матеріал науково-практичної інтернет-конференції «Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки розвитку» (Одеса, 27–28 листопада, 2019 р.)*. Одеса : ОНПУ. С. 81–84.

20. Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *БізнесІнформ*. 2012. № 10. С. 30–32.

21. Молодцова С.П. Проблеми управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Алея науки*. Херсон, 2020. № 11(50). С. 214–218.

22. Моторна І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки т асоціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С. 6–12.

23. Обзор статистики зарплатні професії *Іт-рекрутер в Україні*. URL: <http://ua.trud.com/salary/2/82519.html>. (датазвернення 15 вересня 2024)

24. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 11. 2017. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С. 117–120. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13830/1/особливості%20управління%20персоналом%20в%20іт-сфері.pdf>

25. Оцінка та розвиток персоналу в ІТ-компанії. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504>. (датазвернення 15 вересня 2024)

26. *Прийняття управлінських рішень: методи та моделі*: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682>

27. *Портрет українського ІТ-HR /рекрутера*. URL: <https://dou.ua/forums/topic/11323/>. (дата звернення 3 лютого 2024)

28. *Професія Рекрутер*. URL: <http://www.jobs.ua/career/view/5/>. (дата звернення 3 жовтня 2024)

29. *Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій*: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>

30. *Сучасні технології управління* : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>

31. Шевчук І.Б. Сьвременна та парадигмана інформаціоннотообщество катоосновазаразвитиетонаационалните и регионалнитеикономики. *ЧерноризецХрабър. ВарненскийСвабоденУниверситет*. 2015. № 8. С. 1–12 URL: <http://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Sovr-paradigma-4.pdf>. (датазвернення 3 лютого 2024)

32. Щекин Г. *Система управлінн ялюдськими ресурсами* :монографія. Київ : ГП «Издат. дом «Персонал», 2019. 581 с.

33. Щепілова О. І. *Управління розвитком персоналу ІТ-компанії в умовах інтернаціоналізації бізнесу*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 121 с.

34. Юнг П. *Концепція розвитку персоналу в альянсі*. Харків: VAG, 2018. 363 с.
35. Як оцінити ефективність навчання по Кіркпатрік. *Сучасні проблеми науки та освіти*. URL: <https://solydus.ru/uk/kak-ocenit-effektivnost-obucheniya-po-kirkpatrikusovremennnye-problemy.html> (датазвернення 22 липня 2024)
36. Burisch M. *Ein integrierendes Burnout-Modell. Das Burnout-Syndrom*. 2014. S. 117–210. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-06456-6_4 (дата звернення 22 липня 2024)
37. *Automation and cybersecurity are becoming increasingly important in outsourcing decisions*. URL: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report> (дата звернення 12 лютого 2024)
38. Google. URL: <https://about.google/> (датазвернення 12 лютого 2024)
39. Mescon M.H., Albert M.&Khedouri F. *Management*. Cambridge :Harper&Row, 2019. 389 p.
40. Schiffer Z. Google workers across the globe announce international union alliance to hold Alphabet accountable. *The Verge*. 25 Jan 2021. <https://www.theverge.com/2021/1/25/22243138/google-union-alphabet-workers-europe-announce-global-alliance> (датазвернення 3 жовтня 2024)
41. Vaidhyathan S. *The Googlization of Everything: (And Why We Should Worry)*. 1st ed., University of California Press, 2021. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9z8>. Accessed 21 Feb. 2023. (дата звернення 12 вересня 2024)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Видавництво «Діса плюс»

Тел. (057) 768-03-15

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників та
розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 4047 від 15.04.2011 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.

Підписано до друку 29.11.2024 р.

Наклад 100. Умовн. друк. арк. 25,5

Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»

61000, м.Харків, вул. Катерининська, 46.

Тел. (099) 604-49-45

www.bookline.online

Розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень, методи та сучасні технології прийняття управлінських рішень, роль людського фактору у процесі прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8346-35-5



9 786178 346355 >