МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М О Н О Г Р А Ф І Я

ОДЕСА-2022

УДК 334.716:658.821
JEL L32
С83

Рекомендовано Вченою радою
Одеського національного економічного університету
(протокол № 2 від 26 жовтня 2022 року)

Рецензенти:

Л.А. Некрасова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств національного університету «Одеська політехніка»;

О.І. Павлов, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки промисловості Одеського національного технологічного університету;

О.А. Артюх, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту Одеського національного економічного університету.

С83 Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко. – Одеса: Бондаренко М. О., 2022. – 604 с.

ISBN 978-617-8005-70-2

В колективній монографії представлені наукові результати та практичні напрацювання членів кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, отримані в ході виконання комплексної науково-дослідницької роботи за темою «Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств». Окрім того, монографію суттєво збагатили здобутки вітчизняних вчених економічних факультетів інших закладів вищої освіти країни щодо проблем оцінки та управління конкурентоспроможністю.

Матеріали колективної монографії публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів.

Рекомендується студентам, аспірантам, докторантам, викладачам та практикам, що досліджують питання формування та управління конкурентоспроможністю підприємств.

УДК 334.716:658.821

ISBN 978-617-8005-70-2

© колектив авторів, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА **5**

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Гагауз В. М. Конкурентоспроможність та її вплив на вартість бізнесу в умовах акселерації циклічності економіки **6**

Degtiareva O., Teleshevska S. How does energy policy influence sustainable competitiveness of industrial enterprises? **38**

Кічук О.С., Тарасова Ю.А. Проблеми співробітництва малих та великих підприємств **62**

Кошельок Г.В., Малишенко Л.О. Основні підходи щодо оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства **83**

Куклінова Т.В. Сталий розвиток малого та середнього бізнесу України **109**

Літвінов О.С., Капталан С.М., Бабіцький Р.В. Теоретичні аспекти організаційно-економічних складових управління підприємством **140**

Літвінова В.О., Кушнір Д.Ф. Організація бізнес-процесів як основа процесного управління підприємством **169**

Семенова В.Г., Грабова Г., Кириченко Д. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні **189**

Чернова В.В. Прогнозування розвитку бізнесу за допомогою економіко-математичної моделі розрахунку інтегрованих показників вартості **202**

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ, ЧИННИКИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ведерніков М.Д., Зелена М.І., Волянська-Савчук Л.В. Корпоративна культура як провідна детермінанта формування високої конкурентоспроможності персоналу організації **219**

Ведерніков М.Д., Зелена М.І., Волянська-Савчук Л.В. Підвищення мотивації персоналу як чинник зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств **254**

Ведерніков М.Д., Зелена М.І., Волянська-Савчук Л.В. HR-брендинг як ключовий драйвер забезпечення високої конкурентоспроможності персоналу суб'єктів господарювання **293**

Грінченко Р.В., Колібабчук О.Б. Сучасні підходи щодо управління змінами на підприємствах **328**

Єгупов Ю. А., Єупова І.М. Вдосконалення інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції на молокопереробних підприємствах **348**

Івасенко О.А. Digital-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства **375**

Кошельок Г.В., Жамбей Т.В. Управління інформаційними потоками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства **411**

Чернушкіна О.О. Стратегічне управління людськими ресурсами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства **423**

Янковий О.Г., Зюзіна Д.В. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в Україні **460**

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ СФЕР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бабій О.М., Тимченко К.С. Сучасні проблеми та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства виноградарсько-виноробної галузі **498**

Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мамчин М.М. Підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування: основні напрями **530**

Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. Роль аутсорсингу у забезпеченні конкурентоздатності логістичного бізнесу **550**

Орленко О.М. Напрямки підвищення конкурентоспроможності Інтернет підприємництва **562**

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах господарювання питання пошуку джерел підвищення конкурентоспроможності є важливими та актуальними для підприємств. Саме з конкурентоспроможністю пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, отримання високого та стабільного прибутку, розвиток і життєдіяльність підприємств. Але постійні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зростання ризику та рівня невизначеності, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і примушують їх шукати більш ефективні шляхи економічного зростання, використовувати сучасні економічні методи управління.

Отримані в монографії напрацювання дозволяють визначити передумови формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах, з'ясувати шляхи, чинники та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств, розробити стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності різних сфер економіки України.

В книзі представлені наукові та практичні напрацювання членів кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, отримані протягом 2018-2022 рр. в процесі виконання комплексної науково-дослідницької роботи за темою «Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств». Окрім того, в монографії були всебічно розглянуті та проаналізовані проблеми оцінки та управління конкурентоспроможністю науковцями, які представляють різні навчальні заклади України та практиками у сфері підприємницької діяльності.

Матеріали колективної монографії публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів.

Рекомендується студентам, аспірантам, докторантам, викладачам та практикам, що досліджують питання формування та управління конкурентоспроможністю підприємств.

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ АКСЕЛЕРАЦІЇ ЦИКЛІЧНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Гагауз В. М.
к.е.н., ПАТ Акціонерний банк «Південний», м. Одеса

Досягнення ринкового успіху є головною метою будь-якого підприємства. Мірилом успіху є досягнення кращих за середні результатів у певній галузі. Це може мати місце, коли підприємство зайняло монопольне становище. Проте, така ж ситуація може статися і на конкурентному ринку, але тоді успіх підприємства визначається утриманням відповідної конкурентної позиції. Необхідною умовою ринкового успіху є досягнення переваги над конкурентами, що є спрощеним визначенням сутності конкурентоспроможності.

Важливим засобом ринкової боротьби є стратегія конкуренції підприємства. Існує велика кількість методів та інструментів складання такої стратегії, але, незалежно від обраного способу, наріжним етапом будь-якого планування є оцінка середовища, в якому функціонує бізнес, та прогнозування основних індикаторів подальшого розвитку економічної ситуації. Тому врахування змін у макроекономічних умовах є обов'язковим критерієм життєздатності стратегії конкуренції, особливо в епоху регулярних кризових явищ.

Науково-теоретичні основи конкуренції та конкурентних переваг було закладено в праці видатних економістів, зокрема А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Робінсон, М. Портера, Ф. Котлера. Методологічні та прикладні аспекти формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства широко висвітлені в працях іноземних дослідників: Дж. Нейлбаффа (теорія

співконкуренції), П. Шоемейкера (ресурсна теорія), Ф. Мура (теорія ко-еволюційного розвитку фірми), Р. Моборна (стратегія блакитного океану). Серед вітчизняних учених помітний внесок у дослідження напрямів підвищення конкурентних переваг підприємств зробили праці Л. Антонюк, Л. Закревської, Н. Богацької, О. Кузьміна, О. Мандич, А. Череп та інших.

Проблематика циклічності виникнення криз, зокрема промислових, докладно розкрита у відомій праці М. Туган-Барановського «Періодичні промислові кризи. Історія англійських криз. Загальна теорія криз» (1923 р.). Протягом XX ст. виявлено кілька різновидів циклічності розвитку економіки: ультракороткі цикли Дж. Кітчіна (3–5 років), короткі цикли К. Жюгляра (8–11 років), Е. Лабруса (10–12 років), гіперцикли К. Коваля (8–20 років), С. Кузнеця (18–25 років), довгі хвилі М. Кондратьєва (більше як 50 років). Відомою сучасною працею стосовно сутності криз, їх різновидів і прогнозування настання та перебігу є дослідження Ю. Яковця. Сучасна проблематика протікання фінансових та економічних криз досліджується у наукових працях О. Дзюблюка, О. Неізвєстної, І. Нечаєвої, О. Білоруса, М. Савченка та інших.

Незважаючи на значну розробленість теми, прогресуюча швидкість виникнення нових зовнішніх викликів, що змінюють контури глобальної економіки, відкриває нові лакуни в існуючих концепціях конкурентоспроможності підприємства, її оцінці та прогнозуванню, а відтак – обумовлює необхідність оновлення теоретико-методологічного забезпечення цих процесів.

Отже, метою дослідження є аналіз теоретичних і прикладних аспектів визначення вартості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах акселерації циклічності фінансово-економічних криз.

Ключовим чинником, що визначає формування зовнішнього середовища, в якому функціонує бізнес, є часовий проміжок між кризовими періодами. Останні спостереження за тривалістю безпосередньо шокової події та терміном пост-кризового відновлення економіки свідчить, що час на реабілітацію все більше скорочується.

Таке пришвидшення зміни фаз економічного циклу, - іншими словами, акселерація циклічності, – створює абсолютно новий «ландшафт» для запуску та масштабування бізнес-моделі, суттєво посилюючи стандарти ефективності менеджменту: швидкість прийняття рішень, час від ідеї до запуску інновації, терміни оптимізації витрат, темпи нарощення ринкової частки тощо. Відтак, нові умови провадження підприємництва диктують щоразу жорсткіші вимоги до конкурентоспроможності компанії, а акселерація швидкості зміни рецесії та відновлення формує нову нормальність для зовнішнього бізнес-середовища.

Глобальна політико-економічна парадигма за останні десятиріччя стрімко змінюється. У світовому економічному науковому середовищі склалася думка про те, що капіталізм у тому вигляді, в якому він зараз існує, підійшов до своєї інституційної кризи. Підтвердженням цьому є серії фінансово-економічних та політичних криз у світі, що набули системного характеру. З огляду на тісну соціально-економічну та політичну інтеграцію України в глобальному просторі, як самі кризи, так і їх наслідки не обходять країну осторонь. Від 1991 року вітчизняна економіка пережила 4 великих кризи (1998 р., 2008 р., 2014 р., 2020 р.) та на час підготовки цього матеріалу знаходиться під дією п’ятої (2022 р.). Системний шок – безвідносно, зовнішнього або внутрішнього походження, – завжди виявляє слабкі місця економічного механізму, оголюючи усі інституційні перекоси та соціально-економічні суперечності.

Беручи до уваги систематичні кризи, що відбуваються в Україні, та які впливають на економіку країни і її суб'єктів економічної діяльності, потребує поглибленого вивчення питання оновлення моделей оцінки бізнесу, обліку системних чинників ризику, які безпосередньо впливають на уніфікацію самого підходу до оцінки ризиків, встановлення его реальної вартості в умовах різких змін, що характеризують настання криз в економіці. Зазначене також набуває підвищеної актуальності в умовах нагальної потреби дотримання принципу адекватності побудови бізнес-моделей, підтримки фінансової стійкості та сталого розвитку як реального, так і фінансового секторів економіки.

Яскравим свідченням поглиблення ступеня нестабільності глобальної економіки є зростання кількості ризиків, що справляють вплив в масштабі всієї планети. Варто розглянути якісний аналіз «Групи двадцяти», результати якого представлені в підсумкових документах самітів цієї організації, засідань міністрів фінансів і керівників центральних банків (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця глобальних ризиків у 2009 – 2021 рр.

Назва ризику	Роки дії	Назва ризику	Роки дії	Назва ризику	Роки дії
1	2	3	4	5	6
Ризики макроекономічної стабільності					
Високий державний борг	2010 2011 2012 2013 2015	Призупинення притоку капіталу та його волатильність	2010 2011 2013 2015 2016 2017 2018 2019 2020	Високі ціни на сировину	2011 2012
Зв'язок державного боргу та банківських балансів	2011 2012 2013	Перегрів економік країн з економікою, що формується	2011 2013	Економічна невизначеність	2012 2013 2020
Волатильність фінансового ринку	2014 2016 2018	Надмірно низька інфляція та її вплив на борг	2015 2016	Низькі ціни на нафту	2016
«Брекзіт» (вихід Великої Британії з угоди про вільну торгівлю)	2016	Недостатній «простір для маневру» політики	2018		
Короткострокові ризики економічного зростання					
Низький попит	2009 2013 2015	Занадто раннє припинення антикризових заходів	2009 2020	Надмірна консолідація у США	2012

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Середньо- та довгострокові ризики економічного зростання та зайнятості					
Протекціонізм	2012 2013 2016 2018 2019 2020	Низьке потенційне зростання, ефект гістерезису	2012 2015 2016 2018 2020	Нерівність та соціальна напруга	2013 2015 2016 2018 2020
Втрата робочих місць за рахунок розвитку цифровізації	2018 2020	Наслідки старіння населення	2019		
Ризики неекономічного походження					
Геополітичні ризики	2012 2014 2015 2016 2018 2019 2020 2021	Пандемія інфекційних захворювань	2015 2016 2020 2021	Природні катастрофи	2019 2020

Джерело: опрацьовано на підставі [1, с. 61-62]

Як видно у табл. 1, глобальні ризики доцільно поділяти на групи відповідно до цільової сфери, в якій вони генеруються: макроекономічна стабільність, короткострокове економічне зростання, середньо- та довгострокове зростання та рівень зайнятості, неекономічні ризики. В ієрархії цих явищ останнім часом відбуваються досить помітні зрушення: якщо 10-12 років тому (під час та одразу після завершення світової фінансової кризи 2008–2009 рр.) найбільшу увагу світове співтовариство приділяло ризикам, пов’язаним зі стабільністю макроекономічного розвитку та фінансових систем, то події 2020–2021 рр. (і, особливо, війна в Україні) показали всю катастрофічну міць явищ, породжених неекономічними причинами: природою (пандемія коронавірусу, стихійні лиха) та політичними процесами (війна, антиурядові протести). У цьому контексті особливо актуальними є процеси адаптації підприємницької діяльності не лише до господарських, а

й до суспільно-політичних, техногенних і біологічних потрясінь, оскільки перебіг таких подій щоразу є унікальним.

Якщо підрахувати середню кількість років дії, що припадали на окрему групу ризиків, то короткострокові ризики зростання, зазвичай, тривають 2 роки, макроекономічна нестабільність – майже 3 роки, ризики середньо- та довгострокового зростання та зайнятості – практично 4 роки, а ризики неекономічного походження – більше 4,5 років. Це демонструє системні зрушення вирішального впливу на економіку в бік останньої групи явищ, обґрунтовуючи важливість правильної оцінки та врахування таких ризиків як у плануванні, так і в операційному управлінні підприємством.

Як видно у табл. 1, глобальні ризики доцільно поділяти на групи відповідно до цільової сфери, в якій вони генеруються: макроекономічна стабільність, короткострокове економічне зростання, середньо- та довгострокове зростання та рівень зайнятості, неекономічні ризики. В ієрархії цих явищ останнім часом відбуваються досить помітні зрушення: якщо 10-12 років тому (під час та одразу після завершення світової фінансової кризи 2008–2009 рр.) найбільшу увагу світове співтовариство приділяло ризикам, пов’язаним зі стабільністю макроекономічного розвитку та фінансових систем, то події 2020–2021 рр. (і, особливо, війна в Україні) показали всю катастрофічну міць явищ, породжених неекономічними причинами: природою (пандемія коронавірусу, стихійні лиха) та політичними процесами (війна, антиурядові протести). У цьому контексті особливо актуальними є процеси адаптації підприємницької діяльності не лише до господарських, а й до суспільно-політичних, техногенних і біологічних потрясінь, оскільки перебіг таких подій щоразу є унікальним.

Якщо підрахувати середню кількість років дії, що припадали на окрему групу ризиків, то короткострокові ризики зростання, зазвичай, тривають 2 роки, макроекономічна нестабільність – майже 3 роки, ризики середньо- та довгострокового зростання та зайнятості – практично 4 роки, а ризики неекономічного походження – більше 4,5 років. Це демонструє системні зрушення вирішального впливу на економіку в бік останньої групи явищ,

обґрунтовуючи важливість правильної оцінки та врахування таких ризиків як у плануванні, так і в операційному управлінні підприємством.

Розглянемо кількісні індикатори циклічності української економіки (рис. 1).

З представленого на рис. 1 випливає, що реальні обсяги економічної спроможності України впродовж останніх 30 років не досягли навіть рівня 1991 р. Найближче до цієї вершини показник реального ВВП наблизився в 2008 р. (трохи більше 120 млрд. дол.), проте й тоді це становило 81,5 % від рівня 1991 р., а світова фінансова криза звела нанівець темпи зростання попередніх років.

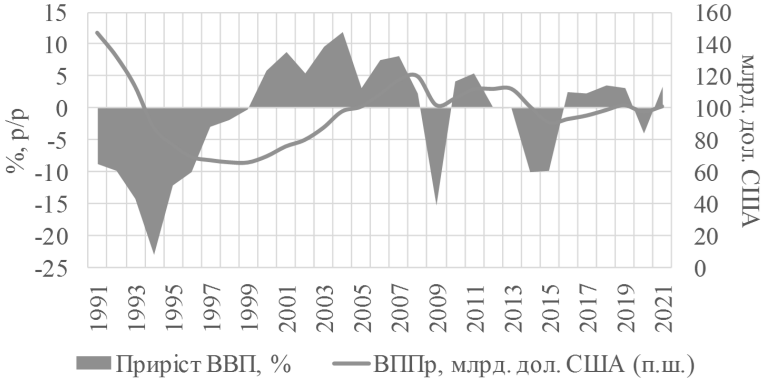

Рис. 1. Динаміка реального ВВП України в 1991 – 2021 рр.
Джерело: побудовано на підставі [2-3]

Зміст табл. 2 свідчить, що з 30 років від проголошення незалежності, українська економіка перебувала під впливом глобальних і регіональних криз 12 років (а це 40 %). У цьому сенсі можна стверджувати, що шокові події стали частиною нової нормальності для вітчизняного бізнесу. Прикметно, що найбільш тяжкими за наслідками для економічного розвитку були ринкові потрясіння у зв'язку з розпадом СРСР (втрачено майже половину економічного потенціалу) та двома стадіями воєнного конфлікту (кумулятивні втрати наразі склали більше 65 % реального ВВП) – тобто, саме неекономічні за своїм походженням кризи становлять

найбільшу загрозу (а відтак – і найбільші можливості) для функціонування підприємств в Україні.

Стосовно зміни споживчих цін внаслідок шокових явищ, варто зазначити, що логіка впливу тут змінювалася разом із переходом від планової до ринкової економіки. Так, внаслідок криз 90-х і, навіть, світової кризи 2009 р. в Україні мали місце дезінфляційні процеси як наслідок дерегуляції цін у 1990-1992 рр. Саме тому внаслідок зазначених потрясінь назагал інфляція уповільнювалася (зокрема, до 1994 р. ціни впали більш ніж у 38 разів у порівнянні з адміністративно встановленим радянською владою рівнем). Проте, вже за результатами конфлікту на Донбасі ціни зросли майже на 50 % у порівнянні з докризовим рівнем (щонайменше 15-відсотковий приріст очікується й у 2022 році).

Таблиця 2

Прояви глобальних і регіональних криз в економіці України

Назва кризи	Роки впливу	Результати впливу, % р/р		
		Зміна реального ВВП	Зміна споживчих цін	Зміна валютного курсу (UAH/USD)
Деградація планової економіки	1987 – 1994	-45,70	-3 843,73	622,59
Азіатська криза	1997	-3,00	-64,38	1,76
Російський дефолт	1998	-1,90	-5,36	31,58
Світова фінансова криза	2009	-15,14	-9,35	47,92
Військово-політичний конфлікт в Криму та на Донбасі	2014 – 2015	-28,95	48,94	173,30
Пандемія коронавірусу	2020 – 2021	-4,74	1,51	5,57
Війна в Україні*	*2022*	*-38,40*	*15,60*	*64,92*

* тривалість та результати впливу подано за прогнозними розрахунками.

Джерело: складено з використанням [2-3; [4], с. 109; 5, с. 45; 6]

Ситуація на валютному ринку України, відображена в динаміці офіційного валютного курсу, сигналізувала про вплив

кризових явищ більш прямо. Порівняння з іншими двома індикаторами дозволяє встановити, який саме сектор економіки вражався найбільше – зовнішній (курсові коливання) чи внутрішній (інфляційна динаміка). Так, внаслідок падіння планової системи та формування легального обмінного механізму курс зріс більш, ніж у 6 разів. У той час як криза на азіатських ринках несуттєво позначилася на девальвації гривні (через слабку інтеграцію України в систему міжнародної торгівлі на той час), російський дефолт 1998 р. сприяв зростанню курсу на третину. Очікувано сильнішим був ефект від світової фінансової кризи 2009 р. (девальвація майже на 50 %), у той час як в результаті подій, пов'язаних з кримським і донбаським сепаратизмом, за купівельною спроможністю національна валюта майже вдвічі поступилася доларові. За попередніми прогнозами, до кінця 2022 р. очікується нове послаблення курсу гривні на рівні 65 %.

Названі у табл. 2 кризи мали різні причини їх виникнення. Були кризи фінансового характеру та світового масштабу (1991 р., 1997 р., 2008 р.), також відбувалися політичні кризи, які переросли в економічні (2014 р., 2022 р.). З 2020 р. додався новий вид кризи – світова епідеміологічна, що накладає значний відбиток на економіку. З точки зору бізнесу, особливо малого та середнього, причина зовнішньої кризи не так важлива, як її наслідки і безпосередній вплив на ключові економічні показники. Про те, у всіх криз, прослідковуються подібні наслідки, що безпосередньо впливають на ведення бізнесу, а саме:

– досить коротка циклічність 4-8 років, з трендом до ще більшого скорочення;
– охолодження економіки і ділової активності;
– зниження купівельної спроможності;
– девальвація національної валюти;
– падіння ВВП.

Прослідковуючи динаміку приросту/падіння реального ВВП (рис. 1), нескладно помітити циклічність в економіці України, коли роки падіння змінюються піднесенням і навпаки. До того ж, зміна фаз циклу пришвидшується, а тривалість окремих етапів скорочується: криза 1991 – 1999 рр. (9 років) змінилася зростанням

2000 – 2008 рр. (8 років), за короткочасним, але потужним занепадом 2009 р. почалося невелике пожвавлення 2010 – 2013 рр. (4 роки), зупинене політично обумовленою кризою 2014 – 2015 рр. (2 роки), яку вдалося подолати обнадійливим розвитком економіки в 2016 – 2019 рр. (4 роки), що був перерваний «коронакризою» у 2020 р. з невеликим відновленням 2021 р., яке так і не змогло перетворитися на період нового зростання у зв'язку з війною в 2022 р. Такий тренд до поступового прискорення зміни фаз економічного циклу є ознакою сучасних економічних відносин, що складаються не лише всередині національної економіки, а й у міжнародній співпраці.

Рушійною силою цієї акселерація циклічності є, на нашу думку, загальне пришвидшення інноваційного розвитку людства в процесі еволюційної переваги: що більшій кількості давно існуючих загроз ми здатні дати раду, то більша кількість абсолютно нових викликів постає перед цивілізацією. В умовах обмеженості ресурсів, стрімкий розвиток в одній сфері завжди балансується вразливістю в іншій: яскравим прикладом тут є кризи епідеміологічного характеру («іспанка», атипова пневмонія, «пташиний» та «свинячий» грип, коронавірус, мавпяча віспа), стрімке поширення та суттєві ураження від яких людство отримало через занепад природного імунітету (більше століття він замінений на медикаментозний) та спрощення міжнародних переміщень людей і вантажів (це дозволило блискавично «імпортувати» доволі екзотичні захворювання в усі густонаселені місця на мапі світу).

Безумовно, цю тенденцію необхідно враховувати не лише під час реалізації заходів з макроекономічного регулювання економіки в національному масштабі, а й у процесах мікрорівня: стратегічному управлінні бізнесом, обліково-звітних процедурах, аналізі та оцінюванні вартості підприємств. Зокрема, вимірюючи вартість певної компанії або бізнесу, необхідно вдатися до прогностичної оцінки виручки, доходів і грошових потоків у певній перспективі (5-10 років та навіть більше). Зазвичай, висновок про перспективи бізнесу робляться на підставі ретроспективного аналізу його власних показників, а чинники зовнішнього середовища враховуються факультативно. Втім навіть

ґрунтовний макроекономічний аналіз на практиці часто зводиться до простої максими: в економіці, що зростає, зростатимуть й результати компанії та навпаки. Іншими словами, прогноз для окремого бізнесу хрестоматійно слідує в фарватері прогнозу для всієї країни.

Разом із тим, більш прискіпливий погляд на економічну дійсність дає підстави для докорінного перегляду такого підходу. Зокрема, прямий зв'язок прибутковості компанії зі стадією економічного циклу безвідносно до фінансового стану конкретного бізнесу можна простежити у сферах, що самі є циклічними. Передбачається, що підприємницька діяльність, пов'язана з товарами та послугами, попит на які залежить від поточної економічної ситуації (тобто, предмети розкоші), демонструватиме більшу чутливість до кризових явищ, ніж бізнес з виробництва та реалізації продукції повсякденного вжитку. Порівняємо тенденції на ринках автомобілів, житлової нерухомості, продуктів харчування та одягу з темпами економічного зростання в Україні (рис. 2).

Динаміка реалізації основних груп споживчих товарів, представлена на рис. 2, наочно підтверджує нашу гіпотезу. Так, зміна темпів приросту та зниження продажів легкових авто практично повністю співпадає з трендом зміни обсягів реального ВВП. Несуттєве відхилення помічаємо лише в 2018 р., що можна пояснити розвитком напівлегальних схем ввозу вживаних авто без фактичної реєстрації угоди купівлі-продажу (в подальші роки ефективність цього «методу» було обмежено на законодавчому рівні).

Майже аналогічні тенденції відбувалися й на ринку житлової нерухомості: в 2008 р. саме ця сфера першою відчула ознаки світової фінансової кризи (що мала іпотечну ґенезу), й у подальшому доволі точно наслідувала тренди зміни ВВП – щоправда, з дещо меншою, порівнюючи з авторинком, амплітудою. Натомість, роздрібна реалізація продуктів харчування та одягу протягом усього аналізованого періоду демонструвала виключно позитивний приріст – навіть у найбільш скрутні (за обсягом скорочення ВВП) роки названі ринки продовжували

зростати, хоча й меншими темпами, ніж у періоди пожвавлення економіки. Більше того, продажі продуктів харчування стали єдиним напрямом, на якому практично не позначилася «коронакриза»: в 2020–2021 рр. приріст зберігався на докризовому рівні.

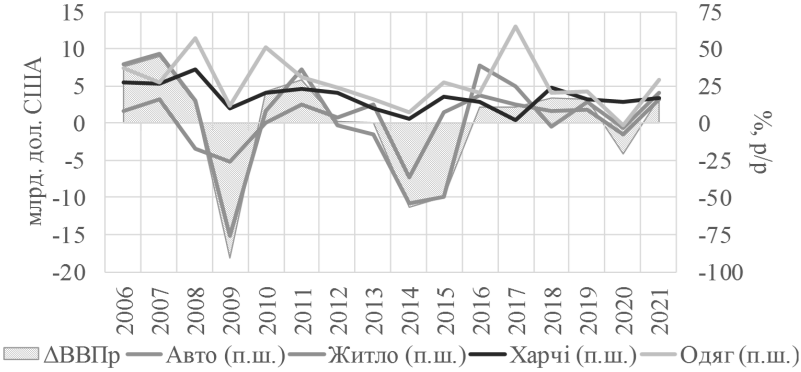

Рис. 2. Динаміка продажів легкових автомобілів, житла, продуктів харчування, одягу та приріст реального ВВП України в 2006 – 2021 рр.

Джерело: побудовано на підставі [6-8]

Таким чином, ступінь та напрямок впливу фази економічного циклу на перспективи розвитку бізнесу залежать, в першу чергу, від характеру його активів: такі, що пов'язані з циклічністю економіки, знаходяться в прямій пропорційній залежності від загального стану глобального та національного господарства; а ті, що належать до постачання товарів чи послуг постійного вжитку, майже не підлягають впливу макроекономічних коливань.

Когнітивний дисонанс між звичним постійним зростанням в моделі оцінки DCF (дисконтування грошових потоків) і періодичними хвилями криз очевидний для будь-якого економіста. З огляду на фактичну і необоротну циклічність криз в Україні (раз на 6-10 років), їх видова панель (крім фінансових, соціально-економічних, політичних, тепер ще й епідеміологічної), у майбутньому можливе скорочення їх періодичності. Тому, було б логічним і економічно обґрунтованим закладати їх вплив в бізнес-

план компанії, в грошові потоки і відповідно в саму модель оцінки бізнесу.

Зниження ділової активності, охолодження економіки, галузеві перекоси, девальвація національної валюти, підвищення ризиків ведення бізнесу, зниження кредитного рейтингу країни, галузеві, локальні чинники та інші, безумовно впливають на прибутковість та інвестиційну привабливість бізнесу. Відповідно розуміючи, що настання чергової кризи в проміжку 5-10 років неминуче, тому, краще спрогнозувати й врахувати її наслідки в моделі розвитку.

При такому фактичному аналізі за останні 30 років незалежності України, концепція сталого зростання вже не відбиває економічних реалій. Крім того, за міжнародними стандартами оцінки, в межах ринкового підходу, джерелами даних повинна слугувати інформація:

– публічних фондових ринків, на яких проводяться операції купівлі-продажу за схожими операціями;

– ринку поглинань, на якому відбуваються операції купівлі-продажу бізнесів в цілому або контрольних пакетів акцій;

– попередніх транзакцій з акціями або пропозиціями щодо купівлі або продажу бізнесу, що оцінюється [9, с. 65].

Однак, в Україні, з огляду на закритість інформації про реальні угоди продажу бізнесу, відсутність відповідної біржової, статистичної та аналітичної інформації, найпоширенішим методом оцінки бізнесу є DCF. Закладена в ньому модель оцінки, за замовчуванням, відбиває парадигму стійкого зростання, припускаючи постійне зростання виторгу в прогнозованому періоді (зазвичай 5-7-10 років). Найчастіше цей грошовий потік закладається в бізнес-плані компанії, як цільовий маркер розвитку.

На питання, як же бути з тими компаніями, бізнес яких зріс під час кризи? Як свідчить досвід, поряд з банкрутствами, знеціненням активів і вартості акціонерного капіталу, є бренди, які мають розвиток і зростають під час кризи. І як наслідок, зростає їх капіталізація. У даному випадку, спрацьовує компенсаторний механізм, коли загальні галузеві перекоси переходять у приватні компенсатори окремих секторів економіки. Як приклад, вимушене

зменшення роздрібних продажів було компенсоване бурхливим зростанням е-комерції.

Так, наприклад, у рейтинг найдорожчих брендів за версією Forbes 2020 року, лідерами списку з IT сектору стали Amazon, Apple, Microsoft. Історія про стрімке зростання капіталізації ZOOM в кризу знають всі. Після публікації компанією Zoom звіту про виручку за другий квартал 2020 року акції компанії подорожчали ще на 25 %, а капіталізація перевищила $ 90 млрд. Згідно з результатами звіту, виручка компанії на 355 % більше, ніж за той же квартал 2019 року.

Виникає питання щодо приватного характеру і спеціалізованої галузевої аналітики, прогнозів і імовірнісних сценаріїв. Якщо акціонери або менеджмент компанії обґрунтовано закладають зростання виручки на час кризи, і для цього є вагомі аргументи та план розвитку, то чому виникає масове падіння бізнесу.

Крім того, так як національна оцінка бізнесу має розвиток на базі оцінки американського ринку цінних паперів, якому властива відкритість інформації, масштабність проведених операцій, кількість учасників і активність якого, в сотні разів перевищує вітчизняний, то відповідно, при адаптації широко розробленої та застосованої методології оцінки акцій, відбулося багато припущень і змін. Існуюча безліч класифікацій і градацій премій за ризик та відповідно методів і моделей побудови ставки дисконтування, призводить до методологічних варіацій і практичних спотворень при їх застосуванні. Тому, доцільно провести їх уніфікацію.

Проведене опитування серед провідних оціночних компаній України, а також багаторічний аналіз звітів оцінки бізнесу, проведених, в тому числі іноземними оцінювачами провідної четвірки, доводить той факт, що практично в 99 % моделей DCF планувалося стійке зростання грошового потоку протягом усього періоду прогнозування. Але такий стан не відповідає реальній ситуації в економіці, що було доведене вище.

Аналіз стану та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення оціночних підходів в умовах акселерації фінансово-

економічних криз доцільно попередити вивченням трансформації самої концепції конкурентоспроможності підприємства. Оскільки в завдання нашого дослідження не входить детальне з'ясування поглядів на сутність і складові конкурентоспроможності як такої, доцільно обмежитися оглядом основних її концепцій з точки зору їх практичного застосування в управлінській та оціночній діяльності.

Практика управління конкурентоспроможністю бізнесу давно стала популярним предметом наукових досліджень. Результати цієї зацікавленості вилилися в низку концепцій, що намагаються пояснити сутність конкурентоспроможності підприємства, залежно від ознак конкретних конкурентних переваг. До того ж, узгоджена наукова позиція свідчить про наявність постійних, циклічних, тимчасових і, навіть, випадкових переваг. Найбільш популярною є концепція стійкої конкурентоспроможності, що полягає в переконанні про раціональність рішень споживачів. Оскільки вони обирають серед товарів або послуг в умовах обмежених фінансових можливостей, чим дешевшою є пропонована споживачеві продукція, тим більше шансів отримає щодо рішення про купівлю. Саме тому конкурентоспроможністю характеризуються, в першу чергу, ті підприємства, що здатні максимізувати ефект позитивного споживацького досвіду шляхом зниження ціни без відповідного погіршення якості своєї продукції. Можна сказати, що основою конкурентоспроможності підприємства, за цією концепцією, є ситуація на ринку збуту.

Інші концепції конкурентоспроможності, здебільшого, заперечують її стабільний характер. Контраргументи ґрунтуються на тому, що будь-який товар чи послуга рано чи пізно можуть бути імітованими, а це виключає довговічність конкурентних переваг. Підприємницький досвід свідчить, що тривалого збереженням провідних позицій на ринку можна досягти, використовуючи метод стратегічного управління ресурсним потенціалом: наприклад, VRIO. Відтак, конкурентоспроможність забезпечується чотирма чинниками:

– ресурси повинні бути достатньо дорогими, щоб конкуренти зіткнулися з бар'єром капітальних витрат (V – value);
– ресурси мають бути рідкісними, тобто недоступними або важкодоступними (R – rare);
– продукцію неможливими легко скопіювати (I – non imitable);
– процес виробництва важко організувати (O – organization).

Обидві наведені вище концепції передбачають повну залежність конкурентоспроможності бізнесу від управління ним, що в реальному житті є малоймовірним. Більше того, акселерація циклічності та слабка прогнозованість глобального економічного розвитку привернули увагу до випадкової складової конкурентоспроможності – набули популярності концепції управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Якщо за основу взяти постулат про те, що будь-яка конкурентна перевага є тимчасовою, а конкуренція представляє собою змагання з багатьма зацікавленими сторонами, то на ринку, за який змагаються різні підприємства, може існувати декілька станів рівноваги – відтак, і досягнута рівновага буде нестабільною та тимчасовою (рівновага Неша) [10; с. 367; 11; с. 59].

Сучасні концепції конкурентоспроможності ґрунтуються на переконанні, що управління бізнесом має концентруватися на ранньому виявленні майбутніх кризових явищ на ринку чи економіці в цілому, з метою завчасного прилаштування до нових умов раніше за конкурентів. Іншими словами, конкурентоспроможність за такого підходу є загалом випадковим станом, але його здобуття можливе лише за умов гнучкого та стратегічно зваженого менеджменту. Відтак, конкурентоспроможними можуть бути лише ті підприємства, що здатні до швидкого реінжинірингу своїх бізнес-процесів, а також є достатньо маневреними для ефективного поглинання позитивних ефектів від отриманої переваги на ринку, оскільки така перевага є короткочасною та швидко вичерпується. Очевидно, що такі критерії краще пасують невеликим компаніям, проте можна припустити, що масштабний бізнес, перетворений на конгломерат дрібних підприємств, також буде демонструвати необхідну гнучкість.

Наукова спільнота помітила важливість гнучкості та адаптивності для підтримки життєздатності та стійкості підприємства, зокрема в кризові періоди, ще в кін. 1990-х – на початку 2000-х [12-14]. Проти наявні практичні свідчення успішності окремих компаній не вкладалися в існуючі на той час теоретичні концепції конкурентоспроможності. Це спонукало економістів звернутися до досвіду іншої соціальної науки, психології, що породило новітню концепцію антикризового управління бізнесом, відому під назвою «resilience».

В українській мові бракує безпосереднього відповідника терміну «resilience». У прямому перекладі це означає стійкість, гнучкість, витривалість, здатність до регенерації. Походження цієї концепції сягає психології, а серед її авторів слід згадати Е. Вернера, Н. Гармезі та М. Руттера. Узагальнення первісних поглядів на resilience дозволяє сформувати загальне визначення цього поняття у вузькому та широкому значенні. Відтак, у вузькому сенсі resilience має відношення до розвитку дітей та підлітків, які ростуть у несприятливих умовах. Термін використовується для опису їх ефективної взаємодії, наявності відповідних віку навичок і досягнення орієнтирів розвитку, незважаючи на негаразди [15, с. 316-331; 16, с. 543-562]. У широкому ж сенсі resilience – це процес відносно хорошої адаптації особистості незважаючи на загрози, які вона переживає. Цей процес охоплює всю групу чинників ризику, вразливості та захисних механізмів [17, с. 740-795].

Однією з перших спроб адаптації концепції «resilience» до економічних реалій належить Ч. Перрінгзу, що використав цей термін у зв'язку з аналізом проблем сталого розвитку. Його дефініція resilience полягає в здатності господарської системи справлятися з порушеннями звичного ритму без втрати функціональності. Така риса підприємства, як resilience, дозволяє ефективно протистояти ринковим або екологічним шокам без втрати можливостей до продуктивного розподілу ресурсів (функціональність ринку та інституцій підтримки) або надання базових послуг (функціональність виробництва) [18, с. 417-427].

Інші піонерні визначення resilience розкривають її значення з точки зору регіональної та місцевої економічної політики як

здатність економіки, суспільства, організації чи особи ефективно повернутися до стану, що передував несподіваному потрясінню [19, с. 107-147]; або ж стверджують, що resilience – це, передовсім, здатність економіки чи суспільства мінімізувати втрати щодо рівня життя в разі надзвичайних загроз [20, с. 2-3].

Підсумовуючи наведені погляди, під економічною сутністю поняття «resilience» доцільно, на наш погляд, розуміти властивість фірми, галузі (ринку) або національного господарства, що визначає здатність протистояти негативному впливу шокових чинників зовнішнього середовища на всіх рівнях організації економічної активності. Наявність цієї властивості дозволяє, за результатами зіткнення з кризовим явищем, забезпечити:

– на оперативному рівні – збереження керованості організацією та функціональності основних підсистем;

– на тактичному рівні – планомірне повернення основних індикаторів фінансового стану на докризовий рівень в короткостроковій перспективі (6–12 місяців);

– на стратегічному рівні – перехоплення ініціативи у конкурентній боротьбі та посилення ринкових позицій порівняно з докризовим рівнем у середньостроковій перспективі (до 2 років).

Структура поняття «resilience» представлено на рис. 3.

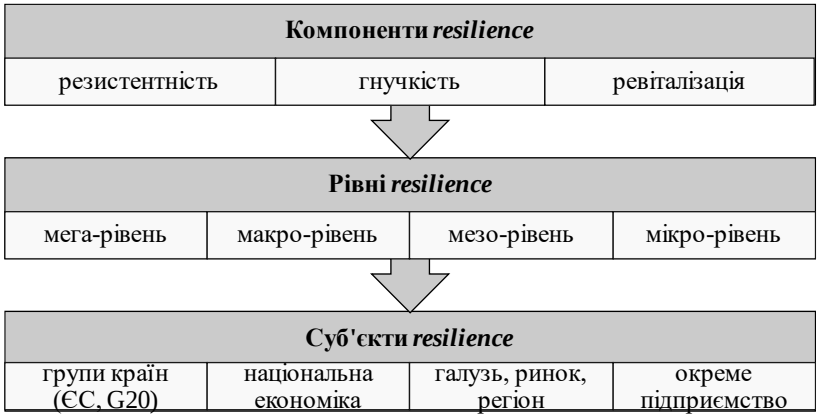

Рис. 3. Структура та основні риси поняття «resilience»

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до представленого на рис. 3, resilience як елемент сучасної концепції конкурентоспроможності складається з трьох компонентів. Найважливішим є резистентність, яку можна визначити як здатність підприємства повернутися до стану напередодні активації стресового чинника. Таку стійкість можна досягнути, задіявши поетапну систему управління непередбачуваними шоками:

1) оцінка ризику – ідентифікація, класифікація та вимірювання шокових чинників із підбором можливої стратегії для їх пом'якшення;

2) запобігання ризику – впровадження превентивних інструментів з передбачення та протидії ризикам, що можуть бути прогнозовані;

3) виявлення відхилень відповідно до раніше встановлених сфер ризику –шляхом періодичного аудиту або постійного моніторингу;

4) реагування на порушення – підготовка та реалізація стресових сценаріїв у разі виявлення відповідних відхилень з метою мінімізації негативного впливу на підприємство.

Ще одним компонентом концепції resilience є гнучкість, яку доцільно розглядати як здатність пристосовувати організацію до умов навколишнього середовища. В спеціалізованій літературі синонімом гнучкості часто виступає термін «адаптація». Гнучкість може бути зовнішньою (полягає у здатності впливати на навколишнє середовище) або внутрішньою (полягає у внесенні адаптивних змін в організацію) [12, с. 38]. Правомірним є розглядати гнучкість не лише у розрізі бізнес-процесів (використання обладнання, ресурсних і грошових потоків, аналіз попиту, операційна діяльність, логістичні операцій, впровадження нових продуктів тощо), а й за організаційними підсистемами (гнучкість фінансової, інформаційної, виробничої, ринкової та підсистеми стратегічного управління).

Третьою складовою, що формує resilience, є ревіталізація підприємства. Здатність господарських систем до відновлення попереднього стану зазвичай ототожнюється зі стратегічними змінами, що вимагають нових підходів до управління ресурсами та змін в організаційній структурі [13, с. 155]. У випадку концепції resilience, процес ревіталізації може мати місце в двох випадках:

при передбаченні майбутнього відхилення розвитку бізнесу від тренду (і тоді відновлення дійсно буде мати стратегічний характер) або ж безпосередньо після зіткнення з негативними наслідками шокової події (в такому випадку доцільно говорити про тактичне відновлення). Ефективна ревіталізація підприємства потенційно має не лише повернути втрачені внаслідок кризи ринкові позиції, а й закласти об'єктивні передумови для їх покращення шляхом налагодження кращих відносин із клієнтами, реструктуризації організаційної системи для підвищення її гнучкості, збільшення обсягу делегування повноважень, коригування бізнес-процесів відповідно до вимог нової економічної реальності, розвиток нових навичок і ключових компетенцій персоналу, оптимізація ланцюга створення вартості тощо. Все це й обумовлює тісний зв'язок між резистентністю організації, її гнучкістю та ревіталізацією.

Стосовно представлених на рис. 3 рівнів і відповідних їм суб'єктів resilience варто додати, що Світовий банк розрізняє макроекономічну та мікроекономічну стійкість [20, с. 3], однак в рамках дослідження конкурентоспроможності підприємств доцільно розглядати лише останню.

Актуальним питанням розвитку концепції «resilience» є методи вимірювання цієї властивості. З урахуванням обмежень, що накладаються на методологію відповідно до передбачуваності та видів загроз, найчастіше використовують два параметри: ризик (що відображає вид і ступінь загрози нормальному функціонуванню підприємству) і позитивна адаптація (тих заходів з боку менеджменту, що доводять подолання труднощів) [14, с. 510-549].

У цьому контексті загрозою є подія, що порушує функціонування економічної системи зі значним негативним впливом на активи, фактори виробництва, рівень зайнятості чи споживання. Коли це відбувається, збурення впливають на економічну систему таким чином, що виходять за рамки негайної втрати активів або витрат на заміну пошкодженого майна. Додаткові наслідки включають занепад виробництва, втрату доходів і засобів до існування, а також втрату роботи та податкових надходжень.

Наразі доволі поширеною є думка, що більшість глобальних загроз останніх десятиліть були передбачуваними, тобто такими, що застають зненацька окремого індивіда чи групу, незважаючи на наявність усієї інформації, необхідної для їх передбачення та оцінки наслідків, що випливають із них, наперед. Передбачувані загрози регулярно виникають у всіх організаціях, як приватних, так і державних [21].

Проте, окрім несподіваних загроз, які все ж слід було б передбачити, в економіці, за словами Нассіма Талеба, існують також т.зв. «чорні лебеді», тобто явища, які одночасно:

– є неочікуваними (тобто, малоймовірними суб'єктивно);

– спричиняють руйнівні наслідки;

– через деякий час здається, що їх виникнення було логічним і його можна було би передбачити;

– не вписуються у відомі ринкові моделі (або мають неекономічну природу).

З огляду на тематику нашого дослідження, найцікавішим виглядає останній критерій. Варто погодитися з думкою про те, що основним недоліком емпіричного аналізу економічної ситуації є їх прагнення до спрощень і жорстких закономірностей: екстремальні значення зазвичай відхиляються як нерелевантні, а будь-яка масштабна загроза, що вже мала місце (наприклад, іпотечна криза), буде розглядатися більш вірогідною для повторення, ніж та, що досі не втілилася (наприклад, пандемія) [22]. Таким чином, суб'єктивне ставлення до аналізу та прогнозування робить цілком передбачувані шоки непередбачуваними. Окремим випадком є т.зв. «сірі лебеді», тобто кризи, настання яких частково передбачується, проте наслідки не повністю відомі (наприклад, стихійні лиха, біржові крахи).

Практика бізнес-адміністрування свідчить, що важливим чинником стійкості підприємства до шокових явищ, обумовлених зовнішніми чинниками, є збереження внутрішньої контрольованості організації. Знаючи значну частину глобальних загроз, щоби вижити та зберегти свою конкурентоспроможність, менеджмент має підготуватися до них. Розглянемо основні загрози

керованості бізнесу в періоди кризових потрясінь та рекомендовані способи їх усунення (рис. 4).

Виходячи зі змісту рис. 4, основними загрозами для підприємств у непередбачувані часи є:

– неповне виконання завдань: незважаючи на встановлену стратегію та передчуття кризи, не всі працівники компанії на практиці виконують службові доручення;

– криза довіри: рівень довіри в період невизначеності падає, за аналогією з настроями на фондовому ринку. Співробітники можуть втратити віру в свою компанію, що гальмує бізнес-процеси;

– відволікання: в ситуації обмеженості людських ресурсів на підприємстві працівники змушені виконувати два або більше завдання одночасно. Це призводить до меншої зосередженості та водночас нижчої якості результатів виконання;

– непереборний страх: економічний спад, інфляція, зростання курсів валют викликають психічну кризу. Співробітники бояться втратити роботу, заощадження, а отже страх робить їх менш залученими та зацікавленими в кінцевому продукті.

Рис. 4. Основні загрози внутрішній стійкості бізнесу в кризові періоди та методи їх уникнення

Джерело: опрацьовано автором на підставі [23, с. 10-12]

Зазначені загрози, зазвичай, виникають одночасно, часто посилюючи одна одну. Криза довіри викликає страх, який, у свою

чергу, призводить до відволікання, а відтак – до часткового невиконання завдань. Однак менеджмент може попередити ці загрози, вживаючи таких:
– бездоганна реалізація пріоритетів: визначення цілей має пов'язувати їх досягнення з послідовною реалізацією завдань (ланцюговим способом), з одночасним вимірюванням результатів;
– рух зі впевненою швидкістю: низький рівень довіри уповільнює бізнес-процеси та підвищує витрати. Швидке ухвалення рішень дозволяє не тільки випереджати (або принаймні встигати) за змінами в економічному середовищі, а й вселяти у співробітників впевненість в діях менеджменту;
– досягнення більшого меншим коштом: необхідно зосереджуватися на основних потребах бізнесу, відкидаючи другорядні або неважливі проєкти;
– зменшення остраху: розпач співробітників може бути викликаний незрозумілою бізнес-стратегією, тому важливим завданням менеджменту є допомога працівникам у подоланні страху та зосередженні на виконанні безпосередніх обов'язків.

Застосування цих методів має забезпечити внутрішню контрольованість підприємства, а відтак – і створити передумови для збереження та посилення конкурентоспроможності як зовнішньої якості бізнеса. Більше того – керованість та стійкість в період розгортання та дії шокових чинників якщо не підвищує, то, принаймні, стабілізує вартість компанії, що дозволяє вирізнятися на фоні конкурентів.

Очікування щодо макроекономічної ситуації впливає на формування вартості будь-якого бізнесу. З огляду на цю центральну роль економічного зростання, науковці виділяють типові помилки оцінювачів, а саме:
– неявні припущення щодо майбутнього розвитку бізнесу через використання специфічних змінних;
– використання неактуальних прогнозів через раптову зміну макроекономічного тренду (застарілі прогнози інфляції, валютного курсу тощо);
– переоцінка впливу макроекономічних параметрів на вартість бізнесу [24, с. 256].

Іншою типовою методологічною помилкою можна назвати подвійне врахування макроекономічних прогнозів під час оцінки бізнесу: як окремих параметрів зовнішнього середовища, та як чинники формування індикаторів внутрішнього середовища – показників результатів функціонування підприємства. Іншими словами, макрозмінні так чи інакше впливають на всі вихідні дані для аналізу та оцінки: доходи та витрати, податкові відрахування, структуру активів, зрештою на грошові потоки та ставку дисконтування. Тому суттєвим для коректної оцінки є логічне узгодження впливу економічної ситуації, його розподілу між зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Перешкодами в цьому процесі, що здатні помітно викривити результати оціночних процедур, є аналітичне перевищення реального впливу макроекономічної ситуації над реальним впливом на показники конкретного бізнесу. Такий перекіс, зазвичай, може бути викликаний трьома причинами:

1. Похибка в прогнозуванні майбутніх циклів. Вихідне переконання оцінювача про те, що грошові потоки об'єкту оцінки перебувають у прямій залежності від поточної фази економічного циклу, призводить до жорсткої прив'язки прогнозних потоків до очікуваної циклічності. В умовах акселерації швидкості зміни рецесії та відновлення (див. рис. 1) рано чи пізно настає десинхронізація прогнозу з реальним станом речей, що вкрай згубно впливає на результати оцінки.
2. Імперативність поглядів оцінювача на економічний розвиток. Розповсюдженою проблемою є ідіосинкразія поглядів конкретного фахівця на стан економіки в країні, ця проблема відома як протистояння «яструбів» і «голубів». Тобто, оцінювач, який налаштований оптимістично щодо майбутнього національного господарства, схильний переоцінювати бізнес, в той час як представники протилежного табору («яструби»-песимісти) в кожній компанії бачать ознаки до майбутнього занепаду.

В якості практичної ілюстрації цього можна навести приклад розбіжностей поглядів на цінову динаміку (рис. 5).

На рис. 5 представлено співвідношення фактичного рівня інфляції з оцінками щодо її розміру від нефахових (населення) та

фахових (середньозважена оцінка очікувань бізнесу, банків і фінансових аналітиків) респондентів.

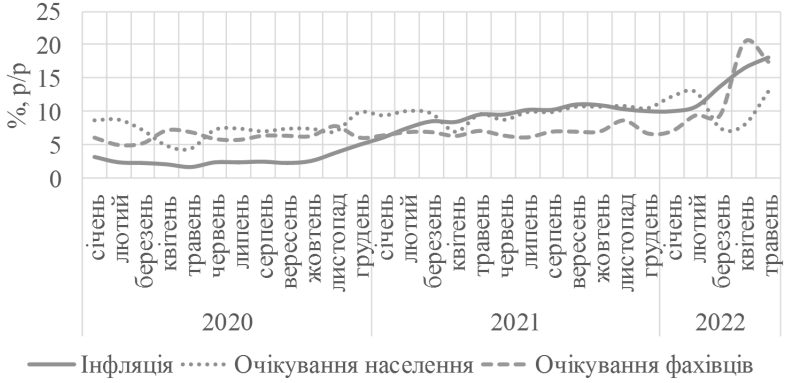

Рис. 5. Динаміка інфляції та інфляційних очікувань в Україні в 2020 – травні 2022 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором на підставі [6]

Окрім цілком наочних розбіжностей у передчутті конкретного рівня цін між цими двома економічних суб'єктів, вартує уваги загальна переоцінка інфляційного тренду в 2020 р. (оскільки порушення звичних логістичних ланцюгів і жорсткі карантинні обмеження внаслідок пандемії коронавірусу викликали дезінфляційні процеси), та його недооцінка в 2021 – на поч. 2022 р. Особливо яскравим є приклад відверто «голубиних» настроїв серед фахової частини ринку в березні–травні 2022 р., прогнози щодо яких формувалися ще за сприятливої кон'юнктури попереднього року. Власне, про небезпеку таких упереджень й іде мова.

3. Прив'язка рентабельності до фази економічного циклу. Доволі поширеною є думка про те, що в часи відновлення економіки будь-який бізнес демонструє потужне зростання прибутків, у той час як під час кризи ситуація є абсолютно протилежною. Крім уже доведеної нами хибності аксіоматичного причинно-наслідкового зв'язку між зростанням економіки та прибутковістю бізнесу (див. рис. 2), варто вказати й на тенденцію

до переносу значної частки компаній своїх генераторів вартості на зовнішні ринки.

Постає питання щодо того, яким чином раціонально використати в оцінці прогнози щодо стану економіки та врахувати вплив кризових явищ на вартість бізнесу, залишаючись при цьому на засадах об'єктивності та обґрунтованості суджень. Відповіддю є врахування під час здійснення аналітичних процедур вищевказаних помилок та їх причин, ґрунтуючись на таких принципах:

1. Згладжування прогнозів. Оскільки більшість спроб з високою точністю передбачити тривалість зміни фаз економічного циклу приречені на провал (особливо якщо мова йде про «чорних лебедів» неекономічної ґенези – пандемію, війну, стихійне лихо), найбільш виваженим підходом буде використання нормалізованого темпу зростання компанії на сталому рівні зі знаком («+» або «–»), що вказа. Таким чином, оцінювач визнає, що зростання прибутків буде набагато вищим у роки підйому та значно нижчим у роки рецесії (для циклічного бізнесу) і навпаки (для контр-циклічного), але, за неможливості достовірно встановити тривалість того чи іншого періоду циклу, згладжений темп дасть більш надійний результат.

2. Нейтральність макроекономічних суджень. Небезпека суб'єктивних переконань оцінювача щодо поточного стану та перспектив економіки країни є очевидною, проте виключити цілком особисті настанови на практиці неможливо. Будь-яка оцінка є середньозваженим між поглядом експерта на бізнес і очікуваннями щодо макроекономічного розвитку. Виходом з цієї ситуації може стати використання консенсусу щодо економічної ситуації при проведенні оціночних процедур.

3. Визначення характеру зв'язку між рентабельністю та фазою циклу. Навіть якщо мова йде про циклічний бізнес (наприклад, автомобільне виробництво), завжди існує низка інституційних умов для перетворення фази піднесення на реальне збільшення грошового потоку компанії. По-перше, ключові генератори вартості повинні перебувати в екосистемі національної економіки (в нашому прикладі, основні покупці автомобілів мають

знаходитися в тій країні, чиї макрозмінні аналізуються). По-друге, ступінь конкурентоспроможності має дозволяти компанії перетворювати виручку на прибутки (на олігополістичному авторинку жорстка конкуренція виснажує вхідні грошові потоки, заважаючи генерувати надлишковий прибуток). По-третє, не варто виключати фактор часового лагу, що справляє відкладний ефект економічного зростання (зокрема, така наукомістка галузь, як автовиробництво, вимагає значних і тривалих інвестицій для підвищення рентабельності продукції). Отже, прискіпливе з'ясування сили та напрямку впливу вказаних чинників є обов'язковою умовою точності оцінки.

Застосування вищенаведених рекомендацій має місцеві особливості, оскільки вироблення універсальних стандартів потребувало б уніфікації ринкових умов для всіх країн, що є неможливим. Відтак, говорячи про врахування циклічності економіки та ризиків, що вона несе, варто зважати й на національні особливості виконання оціночних процедур, зокрема з використанням моделі DCF. Розглянемо більш детально специфіку української практики застосування цієї моделі для визначення вартості бізнесу.

Ставка дисконтування використовується для приведення вартості майбутніх грошових потоків до поточної вартості (на поточний момент часу). Складнощі розрахунку β в ставці, в межах методів WACCA і CAMP, в практиці оцінки українського бізнесу призвели до того, що найчастіше використовують метод її кумулятивної побудови. Так, при розрахунку премій враховується такі основні ризики як ризик країни, галузевий та ризик оцінювання компанії.

Зазначені рівні ризиків можуть включати більш глибоке розкриття через ризики другого і третього рівнів. При детальному дослідженні, ми побачимо, що більшість використовуваних в теорії і практиці ризиків гармонійно вписуються в один з цих рівнів, та виступають самостійними або частиною іншого.

Таким чином, в умовах нової «нормальності», на підставі вищевикладеного аналізу, назріла гостра потреба в уніфікації структури ризиків і поновлення підходів до побудови грошових потоків і ставки дисконтування в межах моделі DCF.

Вибір безпосередньої інформаційної бази та моделі оцінки ризику залежить як від специфіки оцінюваної компанії, цілей оцінки, наявності вихідних даних, професійного рівня експерта, прийнятої в країні практики, так і від безлічі інших чинників.

В одному з періодів дисконтування доцільно планувати зниження грошових потоків, пов'язане з можливою економічною кризою, з усіма можливими наслідками. Специфіка конкретного бізнесу істотно звужує варіативність пошуку та аналізу необхідної інформації й полегшує побудову сценаріїв. При цьому не має значення це буде на 4-й, 6-й або 8-й рік прогнозування. Важлива готовність до нього, яка має вираз через заздалегідь продумані та формалізовані сценарії й плани дій.

У практиці темп зростання відповідає запланованому зростанню виторгу шляхом збільшення обсягів реалізації товарів чи послуг. Якщо у компанії не передбачено зростання обсягів, то темп зростання прирівнюється до прогнозного зростання ВВП даної країни, припускаючи синхронність.

Наприклад, в 5-й рік прогнозу передбачається криза, яка спричинить зниження обсягів реалізації. Оцінка розміру зниження виторгу залежить від багатьох факторів, в тому числі як раніше згадувалося, від якісної галузевої експертизи, накладеної на бізнес-план компанії. Таким чином одним з коригувальних інструментів може слугувати планове падіння виторгу в прогнозованому періоді.

Другий спосіб адекватного відображення впливу на грошові потоки компанії циклічності настання криз – це коригування ставки дисконтування. Так, у плановану кризовому році ризики ведення бізнесу суттєво зростають. Тому, доцільно в моделі оцінки показати збільшення ставки. Якщо ж криза припадає на пост прогнозований період, то необхідно вартість реверсії капіталізувати на ставку, яка враховує підвищений ризик, у порівнянні з прогнозованим періодом.

В цілому, при побудові грошового потоку на основі глибокого аналізу впливу минулих криз, економічно обґрунтованим є закладення зниження виторгу. Набагато рідшим є його обґрунтоване зростання в межах оптимістичного сценарію розвитку. При розрахунку ставки дисконтування відповідного «кризового» періоду доцільно враховувати найвищі (в залежності

від результатів проведеного аналізу): ризик країни, галузеві ризики або ризик компанії.

Сам по собі підхід до оцінки ризиків доцільно уніфікувати шляхом застосування ієрархічної моделі, виділивши три рівні ризиків: ризик країни, галузеві ризики та ризик компанії. Решту ризиків розподілити на 2-му або 3-му рівнях, в залежності від деталізації та природи їх виникнення, розкривши тим самим ризики першого рівня. Причому, може скластися ситуація, коли буде як заплановане зростання виторгу, так й збільшення ставки дисконтування за рахунок підвищених ризиків для даного періоду.

При формуванні бізнес-плану, грошовий потік слід планувати за циклічного зниження виторгу та збільшення ризикованості. Це вже норма. Помилка – проігнорувати це. Таким чином, антикризове управління повинно мати в собі прийняття криз як природного циклу розвитку бізнесу. Врахування циклічності виникнення криз забезпечить передбачення та можливі наслідки криз в майбутньому, і нівелювати їх негативний вплив. Бізнес під час кризи, проходить стадію очищення, стає більш стійким та стабільним, знаходить імунітет або переходить на дотації акціонерів, з наступним припиненням роботи та закриттям.

Підсумовуючи результати дослідження, варто зазначити, що економічні, соціальні, політичні та кліматичні зміни від початку XXI ст. пов'язані, з одного боку, з серйозними загрозами, але й відкривають багато нових можливостей для розвитку бізнесу. Значну частину з цих криз можна було передбачити і хоча б частково підготуватися до них, за умови наслідування актуальних концепцій конкурентоспроможності бізнесу, зокрема й resilience. Представлення про здатність мега-, макро-, мезо- і мікроутворень посідати більш вигідну ринкову позицію, ніж конкуренти як про головний критерій конкурентоспроможності наразі отримало новий розвиток. Вбачається, що більш адекватним визначенням спроможності бізнесу до результативної конкурентної боротьби відповідають такі якості, як стійкість, гнучкість і здатність швидко відновлюватися після кризових подій, а як максимум – заздалегідь мінімізувати їх негативний вплив.

Resilience як підхід до конкурентоспроможності дозволить компаніям зберегти свої ринкові або галузеві позиції не тільки в разі настання передбачуваних негативних подій, а й у разі виникнення «сірих» і «чорних лебедів». Цю концепцію також

можна застосовувати й для пояснення змін у мезо-, макро- та мегаекономіці, тим більше, що все частіше глобальні шоки носять неекономічний характер, але є руйнівними в першу чергу для економічних зв'язків. Масштаби та специфіка світових фінансово-економічних потрясінь (наприклад, пандемії коронавірусу) вимагають превентивних заходів у глобальному масштабі.

У поєднанні з вищезазначеними глобальними кризами, акселерація економічної циклічності, яка спостерігається в тому числі й в Україні, змушує корегувати не лише бізнес-моделі, а й методичні підходи до їх вартісної оцінки. Більшого значення в цьому контексті набуває не лише кількісне вимірювання наслідків шокових подій для рентабельності бізнесу, а й правильне застосування отриманих значень під час встановлення його вартості. Важливо оминати розповсюджені методологічні помилки, зокрема похибки в прогнозуванні майбутніх циклів, імперативність поглядів оцінювача на економічний розвиток, прив'язку рентабельності до фази економічного циклу. Коректне застосування макроекономічних параметрів і прогнозів дозволить як максимально достовірно визначити вартість компанії, так і вказати найбільш раціональний вектор її розвитку, проте такі висновки мають ґрунтуватися на згладжених, консенсуальних прогнозах, бути нейтральними з точки зору поглядів на макроекономічний розвиток і обґрунтовано визначати та пояснювати характер зв'язку між рентабельністю та фазою циклу.

Література

1. Гурвич Е.Т., Прилепский И.В. «Группа двадцати» и анализ глобальных рисков. *Вестник международных организаций*. 2021. Т. 16. № 2. С. 55-69.
2. World Bank Open Data. URL : https://data.worldbank.org/(дата звернення 09.06.2022).
3. Державна служба статистики: Статистична інформація. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 09.06.2022).
4. Мельник А.О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 108-113.
5. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 37-47.

6. Національний банк України: Статистика. URL : https://bank.gov.ua/ua/statistic/ (дата звернення 17.06.2022).

7. Інформаційно-аналітична група «AutoConsulting»: Статистика автопродажів. URL : http://autoconsulting.ua/news.php?catid=41 (дата звернення 13.06.2022).

8. Консалтингова компанія UTG: Аналітика. URL : https://utgcompany.com/category/analytics/analytics-review/ (дата звернення 13.06.2022).

9. Міжнародні стандарти оцінки. Чинні з 31.01.2022 / пер. з англ. УТО. К. : «Аванпост-Прим», 2022. 164 с.

10. Боцян Т.В. Організаційно-економічний механізм визначення ефективності соціальної відповідальності бізнесу. Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колективна монографія. Житомир : Вид-во Євенок О.О., 2017. С. 360-378.

11. Грицюк Ю.І., Грицюк М.Ю. Моделювання стратегій поведінки конкурентних фірм на ринку надання туристичних послуг. *Вісник НУ «Львівська політехніка» : Інформаційні системи та мережі*. 2016. Вип. 854. № 1. С. 50-62.

12. Organizations : Behavior, Structure, Processes / J.L. Gibson et al. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2012. 642 pp.

13. Floyd S., Lane P.J. Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*. 2000. No. 25. P. 154-177.

14. Resilience and Vulnerability / S. Luthar et al. Cambridge : Cambridge University Press, 2003 574 pp.

15. Rutter M. Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *Amer Orthopsychiat*. 1987. No. 57 (3). P. 316-331.

16. Luthar S., Cicchetti D., Becker B. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*. 2000. No. 71 (3). P. 543-562.

17. Luthar S. Resilience in Development: A Synthesis of Research Across Five Decades. *Developmental Psychopatology: Risk, Disorder, and Adaption*. 2006. No. 2. P. 739-795.

18. Perrings Ch. Resilience and Sustainable Development. *Environment and Development Economics*. 2006. No. 11. P. 417-427.

19. Regibeau P., Rockett K. Economic Analysis of Resilience: a Framework for Local Policy Response Based on New Case Studies. *Journal of Innovation Economics &Management*. 2013. No. 11. P. 107-147.

20. Hallegatte S. Economic Resilience : Definition and Measurement. *Policy Research Working Paper No. 6852*. Washington, DC : The World Bank, 2014. 46 pp.

21. Bazerman M.H., Watkins M.D. Predictable Surprises: the Disasters You Should Have Seen Coming. *Harvard Business Review*. 2003. № 81(3). P. 72-80

22. Талеб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. К. : Наш Формат, 2017. 392 с.

23. Covey S.R., Whitman D., England D. Predictable results in unpredictable times. Salt Lake City, UT: FranklinCovey, 2009. 110 pp.

24. Damodaran A. Dark Side of Valuation, The: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses, 3rd ed. New York : Pearson Education, 2018. 750 pp.

HOW DOES ENERGY POLICY INFLUENCES SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES?

O. Degtiareva
Dr. Sc., Odessa National Economic University, Odessa
S. Teleshevska
Dr. Phd, Odessa National Economic University, Odessa

Energy plays a crucial role in economic growth and vital prosperity for the organization as well as for the nation and the state as a whole. That is why the availability and reliability of energy supply has always been a concern.

The vast majority of energy consumed today comes from fossil fuels. The use of fossil fuels comes with a cost burden and a negative impact on the environment. Given the fact that most of the fossil fuel resources are depleted today, the availability and reliability of energy in the future is already a matter of concern for most today. Ensuring energy security is becoming one of the primary tasks for creating conditions for the normal functioning of all sectors of the economy.

The issues of energy saving, energy efficiency, as well as the formation of an energy saving strategy at industrial enterprises, have recently increasingly attracted the attention of scientists, economists and politicians. Among such scientists, we can highlight: Simone Tagliapietra [3], Will Kenton [4], Matteo Ciucci [5], Mokronosov A.G, Mavrina I.N. [14], Pavlyk A.V. [15], Kupchak V. [17], Lavrenchuk V. [21], Pudycheva G. [23], Zapashchuk L. [24] and others.

However, it should be noted that, despite a significant amount of work, the question of the influence of energy policy on the sustainable competitiveness of industrial enterprises remains insufficiently studied.

The purpose of the study is to study the level of influence of energy policy on the sustainable competitiveness of industrial enterprises.

States are developing sets of government measures aimed at long-term stabilization of the domestic energy market and ensuring the efficiency of the functioning of the national economy in the face of

severe instability in world prices for natural non-renewable energy sources. These measures constitute the energy policy.

The main goal of national energy policies is to ensure demand with a reliable supply. In the study of the World Energy Council, this thesis is confirmed and supplemented: "Security of energy supply is the most important motivating factor for energy transformations in the world"; "another important factor is the reduction in the cost of energy supply." The third most important factor of the study is environmental protection and public perception [1].

Global energy scenarios reflect the ecological and climatic consequences of economic activity, the growing tension with the provision of one or another type of energy resources of countries and regions, as well as globalization, integration and localization processes in the world energy system. International energy analysis and policy centers declare ambitious energy goals for achieving the share of renewable sources, increasing access to energy resources, achieving energy efficiency indicators, etc. At the same time, they recognize that the implementation of one or another scenario mainly depends on groups of countries with a rapid increase in energy demand. Therefore, the energy goals, which are technological in nature, take on an institutional and geopolitical color, and the scenarios require analysis and modeling from the standpoint of the political economy of energy transformations.

It is well known that the level of energy consumption in Ukraine is excessive. Therefore, the promotion of energy efficiency and the development of renewable energy sources (RES) should become the top priority. This will not only help reduce imports, but will also provide significant savings that will boost the economy.

In Ukraine, the introduction of mandatory energy targets will help solve three main tasks at once - reducing dependence on imported fossil fuels, reducing carbon dioxide emissions, as well as stimulating economic growth and creating new jobs.

After signing the Association Agreement with the European Union, Ukraine should set itself goals that are comparable to those of the EU.

Energy is a fundamental factor in the construction of European Union project. The deep interaction and cooperation among the founding members of the Union crystallized around energy considerations.

The disastrous effects of the Second World War and the constant threat of an EastWest confrontation meant that Franco-German reconciliation had become a top priority. The decision to pool the coal and steel industries of six European countries, brought into force by the Treaty of Paris in 1951, marked the first step towards European integration. The Treaties of Rome of 1957 strengthened the foundations of this integration, as well as the notion of a common future for the six European countries involved [2].

To provide a common policy with a precise set of rules and instruments based on exclusive supranational powers conferred to a central institution [3, p.12-16]:

- The High Authority in the case of ECSC;
- The Supply Agency in the case of Euratom

Together with European Economic Community, foundations of current EU.

After initial momentum, role of energy in EU construction weakened over time:

- Single European Act of 1986…
- Treaty of Maastricht of 1992…
- Treaty of Amsterdam of 1997…
- Treaty of Nice of 2001…

But none of these treaties gave to the EU clear competences on energy!

The Lisbon Treaty, also known as the Treaty of Lisbon, updated regulations for the European Union, establishing a more centralized leadership and foreign policy, a proper process for countries that wish to leave the Union, and a streamlined process for enacting new policies.

The treaty has signed on December 13, 2007, in Lisbon, Portugal, and amended the two previous treaties that established the foundation for the European Union.

Key takeaways of the Lisbon Threaty [4]:

- the Lisbon Treaty updated European Union (EU) regulations, establishing more centralized leadership and foreign policy, a process for countries that want to leave the EU, and a streamlined process for enacting new policies;
- the treaty was built on existing treaties but adopted new rules to enhance cohesion and streamline action within the EU;
- the Lisbon Treaty also replaced the previously rejected Constitutional Treaty, which attempted to establish a Union constitution.

Using the "encirclement strategy" the EU has created a wide legislation on energyrelated issues, particularly using the competitiveness and environmental tools.

In particular, since the 1990s the EU has adopted a series of Directives aimed at liberalising electricity and gas markets, with the aim of opening-up national markets to competition and of creating an EU single energy market.

The process started with the adoption of:

- the Directive 96/92/EC concerning common rules for the internal market in electricity;
- the Directive 98/30/EC concerning common rules for the internal market in gas.

The first and the second legislative packages focused on development of market access, notably, the Directive 2003/54/EC and the Directive 2003/55/EC introduced the free choice of electricity and gas suppliers.

The Third Energy Package was adopted in 2009 with the aim to further liberalise and integrate Europe's energy markets.

The Package pursues the general objective of completing the European Union Internal Energy Market (IEM) and contains provisions on a number of aspects related to electricity and gas supplies, in particular in the following areas: unbundling energy suppliers from network operators; strengthening the independence of regulators; establishing the Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER); enhancing cross-border cooperation between transmission system operators and the creation of European Networks for Transmission System Operators (ENTSO-E and ENTSO-G); open, fair

retail markets and consumer protection, contract switching, contract termination fees, billing of electricity and gas consumption, the right to receive information on energy consumption, quick and cheap disputes resolution [5].

With regard to consumer protection, the Third Energy Package prescribes the EU Member States to define the concept of vulnerable consumers at the national level and adopt the measures to protect such consumers and to address energy poverty.

The Third Energy Package consists of the following legal instruments [6]:

- Directive 2009/72/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC;
- Regulation (EC) No 714/2009 of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 on conditions for access to the network for cross-border exchanges in electricity;
- Directive 2009/73/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 2003/55/EC;
- Regulation (EC) No 715/2009 of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 on conditions for access to the natural gas transmission networks and repealing Regulation (EC) No 1775/2005;
- Regulation (EC) No 713/2009 of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 establishing an Agency for the Cooperation of Energy Regulators.

Challenges facing the EU in the field of energy include issues such as increasing import dependency, limited diversification, high and volatile energy prices, growing global energy demand, security risks affecting producing and transit countries, the growing threats of climate change, decarbonisation, slow progress in energy efficiency, challenges posed by the increasing share of renewables, and the need for increased transparency, further integration and interconnection in markets [7].

A variety of measures aiming to achieve an integrated energy market, security of energy supply and a sustainable energy sector are at the core of the EU's energy policy.

EU-wide objectives for climate and energy were agreed by heads of state and government in 2007, and enacted in legislation in 2009. These energy and climate objectives are framed around three headline targets for 2020. These main targets are shown in Figure 1.

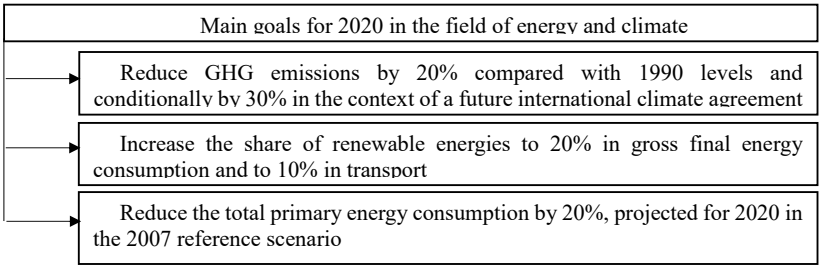

Figure 1. Three main goals for 2020 in the field of energy and climate

Sourse:[8]

The 2020 Climate and Energy Package consisted of EU-wide GHG reduction effortsharing (Decision 406/2009/EC) in the EU wide carbon market based on the EU Emissions Trading System (ETS) Directive 2009/29/EC and with individual targets for each member state in the sectors outside the EU ETS. Equally, the Renewable Energy Directive (RED) (2009/28/EC) and Energy Efficiency Directive (EED) (2012/27/EU) require member states to set indicative national targets for achieving the EU-wide goals. The package was complemented by the Carbon Capture and Storage Directive (2009/31/EC) and the Biofuel and Fuel Quality Directive (2009/30/EC) as well as the Emission Standards Regulation (EC) No 443/2009.

The 2020 Climate and Energy Package relied on strong EU-wide instruments, including the EU ETS, the internal energy market and harmonised EU-wide energy efficiency policies and measures (eco-design, building codes and energy performance certification for buildings, CO_2 standards for light-duty vehicles).

According to the Energy Union (2015), the five main aims of the EU's energy policy are next (Figure 2).

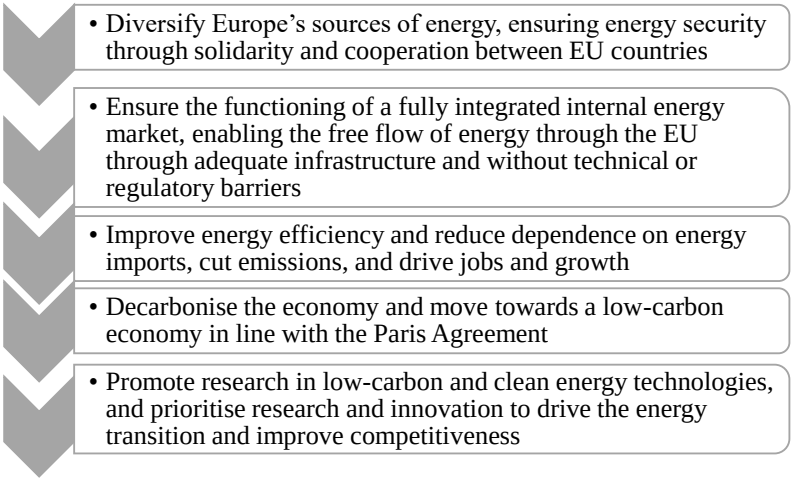

Figure 2. The main objectives of the EU energy policy
Sourse:[9]

Article 194 of the TFEU makes some areas of energy policy a shared competence, signalling a move towards a common energy policy. Nevertheless, each Member State maintains its right to 'determine the conditions for exploiting its energy resources, its choice between different energy sources and the general structure of its energy supply' (Article 194(2)).

To implement the Energy Union Strategy, the Commission proposed the Clean Energy for All Europeans package (also known as the Clean Energy Package [CEP]). It consisted of eight legislative acts, which were adopted during 2018 and 2019:

- Electricity Market Directive 2019/944/EU and Electricity Market Regulation 2019/943/EU ACER Regulation 2019/942/EU
- Regulation on Risk-Preparedness in the Electricity Sector Regulation 2019/941/EU and Repealing the Security of Supply Directive
- RED 2018/2001/EU (RED II)
- EED 2018/2002/EU (EED II)
- Energy Performance of Buildings Directive 2018/844/EU (EPBD)

- Regulation 2018/1999/EU on the Governance of the Energy Union.

Prior to the CEP, EU-wide headline targets were in place for 2030 to cut GHG emissions by 40% from 1990 levels, to increase the share of renewable energy and foster energy efficiency, while boosting interconnectivity and tackling emissions from cars, vans and trucks. The CEP has increased the ambition of the Energy Union for renewable energy and energy efficiency action to enable it to meet the overall emissions reductions target for 2030 [10].

Energy efficiency first: the revised EED II sets a target of efficient energy use for 2030 of 32.5% (compared with business-as-usual projections of 2007), and the new EPBD aims to maximise the energy saving potential of smarter and greener buildings and to boost the renovation of existing buildings.

More renewables: an EU-wide target of at least 32% in renewable energy (as opposed to national targets in RED I) by 2030 is fixed under RED II, which includes specific provisions to ensure that public support, if granted, is cost-efficient, to facilitate self-consumption and the creation of renewable energy communities, and to foster renewables in the heating and cooling and the transport sectors.

Governance of the Energy Union: A new governance regulation under which each member state drafts National Energy and Climate Plans (NECPs) for 2021-30 setting out national ambitions (national voluntary targets) and the policies to contribute to meeting EUwide targets. In a first round, member states shared their draft NECPs with the European Commission which reviewed them and provided country specific recommendation. In spring 2020, most EU countries submitted the revised final plans to the European Commission.

More rights for consumers to produce, store or sell their own energy, including more transparency on bills and choice.

A smarter and more efficient electricity market to increase security of supply while helping integrate renewables and improving cross-border co-operation and the EU-wide assessment of adequacy needs and common rules for capacity markets (a new electricity regulation, an amending electricity directive, risk preparedness and a

regulation outlining a stronger role for the Agency for the Cooperation of Energy Regulators [ACER]).

In 2018, EU GHG emissions were 23% below the levels of 1990 – the EU has thus already reached its 2020 target. By the end of 2019, progress towards the renewables and energy efficiency target was not sufficient. The share of renewables stood at 18% in gross final energy consumption in 2019; the EU is thus broadly on track towards the 20% by 2020 goal. However, further efforts are needed to reach the target during 2019-20 and even up to 2030. The share of renewables stood at 32% in electricity, 8% in transport, and 19.7% in heating and cooling in 2018 [11].

Since the global financial and economic crisis in 2008-09, the role of energy efficiency in the EU has been important. Without energy efficiency, energy use and emissions would have been much higher. The rate of improvement has been slowing down and the EU off track towards its 20% target.

In November 2018, the European Commission presented a long-term vision for a climateneutral EU economy by 2050. The communication "A clean planet for all" (EC, 2018) includes scenario analysis with a baseline and eight alternative decarbonisation pathways (six with 80% GHG reduction and two with 100% GHG reduction, keeping global temperature rise to 1.5 degrees Celsius or less). All the scenarios rely on several pillars (Figure 3):

- Maximise the benefits from energy efficiency, including promotion of zero-emission buildings: A central role for energy efficiency is highlighted in all scenarios, including anticipated decreases in 2050 primary energy demand ranging from 32-50% below 2005 levels. In the residential sector, the Commission scenarios show energy reductions of 41- 57% in 2050, relative to 2005 levels.
- Maximise the deployment of renewables and the use of electricity to fully decarbonise Europe's energy supply: All scenarios rely on very high levels of end-use electrification (up to 53% by 2050), combined with full decarbonisation of the power sector. Renewable energy generation is expected to meet more than 80% of electricity demand, and nuclear would account for 15%.

- Embrace clean, safe and connected mobility: The EC highlights the essential role of clean vehicles, with the share of electric cars in the EU fleet surpassing 90% in net-zero emissions by 2050. It also shows the significant contribution of sustainable alternative fuels and of improvements in the efficiency of the transport system.
- A competitive EU industry and circular economy as key enablers to reduce GHG emissions: In industry, energy demand would need to decrease by between 22% and 31% by 2050 relative to 2015 in Commission scenarios. Develop an adequate smart network infrastructure and interconnections: The electrification and high renewables deployment requires increased cross-border and regional co-operation.
- Reap the full benefits of a bio-economy and create substantial carbon sinks: In the scenarios, bioenergy consumption will increase by around 80% by 2050 relative to today. Land and forest sinks could absorb between 240 million tonnes of CO_2 ($MtCO_2$) and 340 $MtCO_2$.
- Tackle remaining CO_2 emissions with carbon capture, utilisation and storage (CCUS): The European Commission underlines the role of CCUS as a valuable option for locked-in fossil fuel infrastructure and for generating negative emissions when combined with bioenergy. CO_2 captured in 2050 ranges from 50 $MtCO_2$ to 90 $MtCO_2$ in all but one scenario (which sees almost 300 $MtCO_2$ captured).
- Hydrogen and power-to-X also play an important role in some scenarios, notably in those with a strong focus on electrification. At the December 2019 European Council, the EU member states endorsed the Commission's vision for climate neutrality by 2050, with the exception of one member state which has asked for more time to implement such a goal. Under the UNFCC Paris Agreement, the EU and the EU member states are both invited to develop and submit 2050 long-term strategies (LTSs). It will be critical that member states ensure consistency between national LTSs to 2050 and the NECPs, in line with the Governance Regulation.

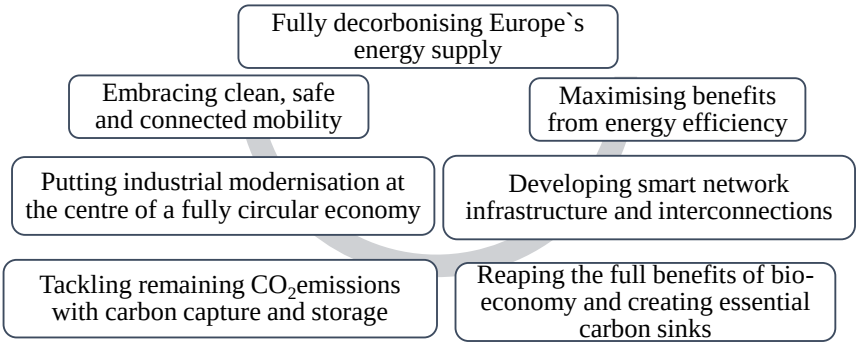

Figure 3. Road to climate neutral economy: strategic priorities
Sourse:[12]

Following all the goals of energy policy plays a decisive role for domestic enterprises.

The relevance of energy saving at the enterprise and increasing the energy efficiency of production is determined by the following factors [13]:

- High costs of energy resources. Currently, the level of expenditure on energy resources in the cost price of domestic products is many times higher than that of other countries, which reduces their competitive advantages.
- Constant growth of tariffs for energy resources, difficulty of connecting additional capacities. Annually, tariffs for energy resources for the enterprise grow inexorably, and every year this growth will be more intense.
- An increase in energy consumption limits production growth.
- Enterprises need a high-quality, reliable and uninterrupted supply of energy resources, which cannot be guaranteed by worn-out power equipment.

Today, there is a tendency for prices of traditional energy sources to rise in the territory of Ukraine. All this has a negative effect on the cost of production, and, as a result, on the price level. Unfortunately, the action of these factors has a negative impact on the competitiveness of domestic enterprises.

In the context of increasing competition for each enterprise, the task of maintaining and increasing its own competitiveness comes to the fore [14].

An increasing number of enterprises are focused on achieving victory in the competition and achieve their goals as a result of the constant efforts of management in the implementation of an effective competitive development strategy.

In the context of the global crisis, the problem of developing sustainable competitiveness has become particularly relevant due to the increased variability of the external environment and the lack of scientific and methodological development of many aspects of the formation and implementation of the competitive advantages of enterprises.

Energy saving should be understood as a reduction in the physical consumption of energy resources for the production of products, which leads to a decrease in the energy intensity of products. The main direction of energy-saving activities is to increase the efficiency of the use of energy resources in technological processes at consumers, when using energy resources in production and when they are distributed between production units [15]. At the same time, the most important result of energy saving should be considered a reduction of energy consumption, i.e. costs of providing the enterprise with energy resources, and ultimately - a reduction of the share of energy consumption in the total costs of production.

The Law of Ukraine "On Energy Conservation" No. 74/94 - VR dated July 1, 1994 interprets energy conservation as "...activity (organizational, scientific, practical, informational) aimed at the rational use and economical consumption of primary and transformed energy and natural energy resources in the national economy and which is implemented using technical, economic and legal methods" [16].

Based on this, it is possible to formulate the characteristics characteristic of the "energy saving" category [17]:

- effective use of primary (natural) non-renewable energy resources;
- involvement of renewable energy sources in economic turnover.

Unfortunately, modern energy consumption is largely based on the use of non-renewable reserves of fossil fuels - coal, oil and gas. As a result, this creates an energy problem: the rapid depletion of non-renewable types of fuel at increasing rates of its consumption.

One of the ways to solve this problem is the use of non-traditional sources of energy.

However, despite the recognition of the urgent need for alternative energy, the practical implementation of this direction is slow.

The effectiveness of the development of alternative energy sources depends primarily on the effectiveness of the regulatory and legislative framework, the main goal of which should be the creation of favorable conditions for work on the domestic renewable energy market.

The main regulatory legal acts that regulate legal relations in the field of alternative energy on the territory of Ukraine are the Law of Ukraine "On Alternative Energy Sources", adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine on February 20, 2003, with amendments dated April 13, 2017 [18]. The main principles of state policy in accordance with this Law in the field of alternative energy are: increasing the volume of production and consumption of energy produced from alternative sources, with the aim of economical consumption of traditional fuel and energy resources and reducing Ukraine's dependence on their import by restructuring production and rational energy consumption according to due to the increase in the share of energy produced from alternative sources; attracting domestic and foreign investments and supporting entrepreneurship in the field of alternative energy sources, including through the development and implementation of national and local programs for the development of alternative energy. state policy. On December 29, 2016, the National Commission, which carries out state regulation in the fields of energy and communal services, adopted the Resolution "On the establishment of "green" tariffs for electricity for business entities and allowances to "green" tariffs for compliance with the level of use of Ukrainian-made equipment" [19]. In this resolution, a decision was made on the adoption of "green" tariffs for electric energy produced by economic entities at electric power facilities that use alternative energy sources, and a surcharge to "green" tariffs for

compliance with the levels of use of Ukrainian-made equipment. On December 20, 2018, the Verkhovna Rada of Ukraine issued the Resolution "On Adopting as a Basis the Draft Law of Ukraine on Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring Competitive Conditions for the Production of Electricity from Alternative Energy Sources."

On the territory of Ukraine, in September 2008, with the aim of creating investment attractiveness of the use of environmentally friendly energy sources, the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Establishment of a Green Tariff" was adopted [30]. According to this tariff, the state buys electricity produced at power plants that use alternative energy sources. In April 2009, the effect of the "green" tariff was improved at the legislative level. Namely, the validity period of the "green" tariff was extended until January 1, 2030, and the amount of the tariff was tied to hard currency - EUR 0.113 per 1kWh.

Alternative energy continues to spread. The reason is its clear advantages over traditional sources, which are difficult to refute. In some countries, the government runs complex public programs with huge financial investments for gradual replacement, but so far the results remain insignificant.

Alternative energy sources are renewable sources, which include the energy of solar radiation, wind, seas, rivers, biomass, Earth's heat, and secondary energy resources that exist constantly or appear periodically in the environment [20].

In recent years, the developed countries of the world increasingly began to focus on the problem of financing the development and implementation of alternative technologies. The main reasons for revitalizing the discussion of this topic are [21, p.1]:

- exhaustive character of non-renewable fuel and energy resources (FER);
- the absence of a real possibility of their complete replacement at the moment;
- the general trend of rising prices for traditional energy resources, caused by the rarity of the product and artificial restrictions on its production;

- instability in the markets of fuel and energy resources due to the speculative nature of operations;
- the difficult political situation in the part of the countries of extraction of PER, as well as transit countries;
- efforts to increase the country's energy security as a component of economic security.

The following main reasons for actively investing in the development of alternative energy can be identified.

1. "Green" energy has become cheaper.
2. Alternative energy creates new jobs (this issue is especially important for consideration of rural regions, where the construction of plants operating on biomass is a very promising business).
3. Renewable energy sources can increase the country's energy security (replacing traditional fuel and energy resources, most of which are imported, with alternative sources will reduce the state's dependence on energy supplier countries and the negative consequences of fluctuations in the market price of gas and oil).
4. Alternative energy is much more attractive for investors, because it is a rapidly growing market with a high level of profitability.
5. Renewable energy requires significantly less state subsidies.
6. "Green" energy is able to improve the existing environmental condition (a vivid example is the reduction of carbon dioxide emissions by industrial enterprises and thermal power plants).

The high energy intensity of products of domestic industrial enterprises makes it impossible to compete at both the national and global levels. Therefore, energy saving is a very relevant issue that is being discussed today not only in Ukraine, but also all over the world.

Achieving a real improvement in the energy efficiency of enterprises should be based not only on technical solutions, but also on better management. Recognizing the importance of energy as a resource that requires the same management as any other expensive resource, and not as a business overhead, is a "Major First Step" to improving energy and environmental efficiency and reducing costs. Energy management is a complex tool that can provide enterprises with cost savings due to the implementation of a competent energy policy for the use of energy resources.

The state of the domestic industry can be characterized by backwardness in comparison with the countries of the West. The most important reason for the backwardness of the domestic industry is that the leadership of the Soviet Union gave instructions to develop the northern, eastern and central regions of Russia. Such actions led to the technological backwardness of industrial enterprises of Ukraine and, in accordance with the urgent need for energy conservation.

Traditionally, the management of the enterprise pays more attention to the urgent needs of production, and not at all to the efficiency of energy use, which is considered a technical problem, not a managerial one. At the same time, management of any resources, including energy resources, is a scientific process and a vital necessity for every enterprise. Not being a specialist in the field of energy, not having an idea of energy management, a manager without special training is unlikely to be able to understand and support the implementation of an unfamiliar energy efficiency improvement system.

It is necessary (at a minimum) to have reliable information about the actual state of energy services of enterprises, to analyze and summarize it in order to form one's position and relevant proposals.

Industrial enterprises are an energy-intensive sphere of production, in which, as a result of physical and moral wear and tear of fixed assets, there is a significant increase in the consumption of energy resources [22]. The continuous growth of costs for energy resources causes an increase in the cost of production, which determines the necessity and importance of reducing the energy component in production costs. One of the determining conditions for reducing costs at industrial enterprises and increasing the economic efficiency of production as a whole, and therefore the cost of manufactured products, is the systematic modernization of the production process with the simultaneous implementation of energy-saving measures at the enterprise.

At the same time, enterprises are weakly interested in the development and implementation of energy saving programs, which is caused by the lack of economic incentives and energy saving mechanisms, limited financial resources. As a result, there are no energy

saving programs at the enterprise, or they are being developed formally. At the same time, the energy-saving way of development of the domestic economy is possible only with the formation and further implementation of energy-saving programs at individual enterprises, for which it is necessary to create an appropriate methodological and methodical base. Postponing the implementation of energy-saving measures causes significant economic losses to enterprises and has a negative impact on the general ecological and socio-economic situation.

In addition, the further growth of costs in industry is accompanied by a growing deficit and an increase in the cost of financial resources, which restrains the renewal of the enterprise's production base in comparison with the achievement of scientific and technical progress.

To prevent financial losses during the formation of a set of energy-saving measures, it is necessary to develop and improve methods for evaluating the effectiveness of energy-saving programs that take into account the multivariate use of investment sources intended for their implementation. Reducing the energy component in production costs will allow to obtain additional funds to ensure an acceptable level of moral and physical wear and tear of technological equipment.

Energy management is considered by Western researchers as a process whose goal is to develop a plan for the most profitable energy consumption and ensure optimal management of energy use. In addition, it represents a comprehensive approach to solving general energy problems of the organization, such as minimizing energy costs, achieving reliable energy supply, reducing energy consumption, assessing the greatest efficiency and applying energy experience in everyday work [23].

In addition, in order to obtain the maximum energy-saving effect at industrial enterprises, the energy-saving program should consist of a set of targeted measures. For this, it is necessary, on the one hand, to classify the objects of energy saving of the enterprise and to determine their technical and economic indicators, and, on the other hand, to identify the system of factors affecting energy saving. The identified system of factors will allow designing a unified economic model of energy saving of industrial enterprises. At the same time, the economic

efficiency of the developed model is of great importance, which is determined in each specific case taking into account the specifics of the technological process at various stages of production. For these purposes, it is advisable to define energy saving zones of the enterprise: main and auxiliary production., preparation, modernization and maintenance of production, logistics operations and non-production sphere of the enterprise. Taking into account the characteristics of the listed zones, it is necessary to implement an energy-saving program of the enterprise.

It should be noted that there are some tools in Ukraine that deal with the analysis of energy efficiency and develop measures and provide recommendations for its improvement.

The Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine (IRE of the National Academy of Sciences of Ukraine) was created as part of the Department of Physical and Technical Problems of Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine with the aim of further development and coordination of research in the field of renewable energy sources and ensuring the use of their results in order to implement the Resolution of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine No. 299 dated 10.12.

In addition to the indisputable scientific authority and leadership positions in the field of scientific developments and the expansion of the use of renewable energy sources in industry, the communal sphere and agriculture, the Institute of Scientific Research of the National Academy of Sciences of Ukraine is a co-founder of the Department of Renewable Energy Sources at the National Technical University "KPI", taking an active part in the training of highly qualified specialists industry. The Institute initiated the development of the Project and is the first institution of the National Academy of Sciences to act as a co-executor of the UNIDO-GEF technical assistance project.

To ensure energy saving at enterprises, it would be advisable to:

- comprehensive application of economic incentives;
- determination of funding sources and directions;
- creation of a base for the implementation of economic measures, the use of the system of state standards when determining the size of

the provision of economic benefits and the application of economic sanctions;

- introducing a fee for the irrational use of PER;

- provision of subsidies, grants, tax, credit and other benefits to legal entities and individuals for stimulating the development, implementation and use of energy-saving technologies.

The efficiency of energy saving in production is achieved with the increase in the use of the existing energy capacities of the enterprise, the renewal of fixed assets, the use of effective management, the introduction of modern less energy-intensive production technologies, the use of new types of energy and energy carriers. The transition to new sources of energy is due to a significant reduction in exhaustible energy reserves in the world and in Ukraine in particular.

From the point of view of energy saving and compliance with the energy, and therefore economic efficiency of production, the volume of production for enterprises will be optimal, for which the marginal expenditure of energy resources for its production is equal to the marginal energy value of the produced products. This means that in the production process, the increase in energy consumption is justified as long as they do not exceed the energy value of the products obtained from their use, which will ensure the competitiveness of the company's products.

The benefit of effective energy saving is confirmed by world experience, research results, and practice.

On a global scale, energy saving benefits everyone:

- it brings improvement of the environment and living conditions to the population (increase in real incomes, new jobs);

- to the state - expansion of the tax base, reduction of capital and current costs, increase of income;

- producers - profit growth, production loading, etc.;

- investors - projects and contracts with a low degree of risk;

- energy supply organizations - reduction of the share of energy production volumes on less efficient equipment, reduction of the need for installation of new installations.

Increasing energy efficiency at the enterprise increases the enterprise's income and, at the same time, brings the following results [24, p. 430]:

- saving money, which ensures the growth of the enterprise's competitiveness, especially in the case of rising energy prices;
- increase in the level of profitability of the enterprise;
- increase in productivity due to improvement of production processes related to the method of energy use;
- release of funds for business development, investments in the social sphere;
- establishment of emission quotas, which makes it possible to reduce dependence on energy prices, reduce company risks, which, in turn, increases the value of the enterprise;
- reduction of emissions into the environment, due to which the environmental condition improves, and with it the image of the enterprise.

The main measures in the field of energy saving at enterprises include [24, p. 431]: the need to account for consumption in the most energy-intensive sectors of production; more efficient utilization of energy; reducing the level of reactive power consumption due to the establishment of compensatory means; increasing the efficiency of fuel use; the use of various alternative types of fuel, namely gas and waste; introduction of automatic tools for monitoring, managing the distribution and use of energy carriers in production; control over the consumption of electricity for lighting, implementation of economical lighting systems; reduction of fuel and thermal energy losses due to improved sealing of thermal equipment; repair of thermal insulation using modern thermal insulation materials; implementation of modern temperature control systems; replacement of metal pipes with plastic ones in water, heat and gas supply systems, etc.

A similar approach should be adopted by organizations and enterprises when planning and managing energy use. Organizations must play an active role in supporting government initiatives and aligning their internal policies so they can thrive in the new energy market.

Let's take a closer look at the reasons why organizations need to consider energy management as an integral part of their daily activities and plans for the future:

1. Reduce costs while seizing opportunities for future growth

Growth is inevitable, and with this growth comes the problem of energy management. If we continue to conduct business as usual, the cost of energy is expected to increase even more due to factors such as tariff increases, reduced equipment performance, and additional operational requirements (such as increased occupancy or changes in work schedules).

Growth may also require infrastructure upgrades, such as additional transformers or utility connections, which will incur additional costs. Energy management makes it easier to use saved energy costs for future investments and supports the best growth opportunities for any organization.

2. Risk reduction

As countries continually set higher energy efficiency targets, it is expected that there will come a time when energy management will no longer be an option but a requirement. It is expected that energy regulations will evolve and high energy performance will become the standard.

The cost of energy is heavily subsidized in the Gulf states. The electricity tariff is expected to gradually increase until it eventually equals the actual cost of energy. Tariff increases are a major risk factor for organizations to remain profitable and to thrive in their business. The electricity tariff increased in January 2017 in Abu Dhabi from 16 charges to 20 charges per kWh for the commercial sector and to 29 charges per kWh for the public sector. Similarly, the tariff in Saudi Arabia increased last year from 26 gal to about 30 gal per kWh for the commercial sector. These increased tariffs create a greater challenge for organizations to manage their energy costs.

Energy management can also improve the reliability and sustainability of the power supply. Reducing peak demand and preventing power outages can be one of the benefits of an energy management program.

3. Energy efficiency ratings and improved branding

Organizations that are more responsible and impactful of energy consumption are better placed to position their brand in the marketplace. Green products or services are considered to be more popular and considered as a marketing tool.

Dubai will introduce an energy efficiency rating for existing buildings, which will certainly influence the preferences and behavior of tenants. Owners of buildings with a poor energy efficiency rating will have no choice but to compromise or provide additional benefits that add value to their buildings. Such ratings will influence trends in consumer behavior and the competitiveness of buildings.

4. Standardization and rules

When Estidama was launched in 2010 and Pearl's building grading system became mandatory, Abu Dhabi's construction industry was shattered. The standard has not only impacted building materials and the supply chain, but has also impacted industry practices and stakeholders.

Similarly, energy efficiency standards and labels such as the «Energy Efficiency Standards and Labeling (EESL)» program of the Emirates Standards and Metrology Authority (ESMA) have imposed energy efficiency requirements on manufacturers and importers of home appliances. All new appliances must meet minimum requirements and be labeled for their energy efficiency.

A similar case was presented in Saudi Arabia when the Saudi Standards, Metrology and Quality Organization (SASO) introduced a similar energy labeling program.

5. Other benefits

Energy management can bring many other benefits such as:

Environmental benefits such as reduced environmental impact and carbon emissions.

Improving the quality of life and improving health, such as improving indoor air quality,

Can be used as a management tool for benchmarking and tracking the performance of production or services.

Expansion of purchasing activities through an in-depth assessment of the competitiveness and impact on the life cycle of various items or products (especially during system upgrades).

All these consequences further lead to an increase in the competitiveness of the enterprise. Thus, it can be argued that there is a direct relationship between energy efficiency and competitiveness.

Solving the problem of energy saving and increasing energy efficiency can only be done comprehensively with the help of: carrying out an energy survey to determine the efficiency of energy use and energy saving potential; implementation of the energy management system; development of a program of measures to improve the efficiency of energy use, implementation of the program; monitoring and confirmation of the effect of the implemented energy saving measure.

Bibliography

1. World Energy Focus / World Energy Council. URL: https://www.worldenergy.org/publications/2017/world-energy-focus-2017/
2. The first Treries. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/04A_FT(2017)N49946
3. Tagliapietra Simone. Towards a European Energy Union. The Need to Focus on Security of Energy Supply. URL: https://www.jstor.org/stable/resrep01105
4. Will Kenton. What is the Lisbon Treaty? URL: https://www.investopedia.com/terms/l/lisbon-treaty.asp
5. Ciucci Matteo. Internal energy market. URL: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_2.1.9.pdf
6. Energy package. URL: https://www.emissions-euets.com/third-energy-package
7. Ciucci Matteo. Energy policy: general principles. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/04A_FT(2017)N54597
8. 2020 climate and energy package. URL: https://ec.europa.eu/clima/eu-action/climate-strategies-targets/2020-climate-energy-package_en
9. Energy Union. URL: https://www.eceee.org/policy-areas/energy-union/#:~:text=To%20reach%20these%20objectives%2C%20the,)%20research%2C%20innovation%20and%20competitiveness
10. Commission proposes new Energy Efficiency Directive. URL: https://ec.europa.eu/info/news/commission-proposes-new-energy-efficiency-directive-2021-jul-14_en
11. Trends and projections in Europe 2020 Tracking progress towards Europe's climate and energy targets. European Environment Agency. – 2020. – 57 pp.

12. In-depth analysis in support of the commission communication COM (2018) 773. A clean planet for all. A European long-term strategic vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy. URL: https://ec.europa.eu/clima/system/files/2018-11/com_2018_733_analysis_in_support_en.pdf

13. Energy efficiency system in Ukraine. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/09/GIZ-brochure.pdf

14. Mokronosov A.G., Mavrina I.N. Competition and competitiveness: tutorial. – Kyiv, 2014. – 194.

15. Pavlyk A.V. Energy saving as an element of energy independence strategy. Economics Bulletin. 2016. №4. p. 88-96.

16. About energy saving: Law of Ukraine dated July 1, 1994 №74/94 – VR. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80#Text

17. Kupchak V. Formation and regulation of regional energy systems: theory, methodology and practice: monograph. Lutsk, 2019. 347 p.

18. On Alternative Energy Sources: Law of Ukraine dated February 20, 2003 № 555-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text

19. On the establishment of "green" tariffs for electric energy and surcharges to "green" tariffs for compliance with the level of use of Ukrainian-made equipment for business entities: Resolution of the National Commission, which carries out state regulation in the spheres of energy and communal services dated December 30, 2021 No.3024. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-zelenih-tarifiv-na-elektrichnu-energiyu-ta-nadbavki-do-zelenih-tarifiv-za-dotrimannya-rivnya-vikoristannya-obladnannya-ukrayinskogo-virobnictva-dlya-subyektiv-gospodaryuvann

20. An ecological component in the course of human life. Use of alternative energy sources. URL: https://msmb.org.ua/books/thematic_bibliography/341/

21. Lavrenchuk V. "Green" investments: Ukrainian realities of the alternative energy market. Investments: practice and experience. No.22. 2012. p. 1-4.

22. Energy strategy of Ukraine for the period until 2030. URL: https://de.com.ua/uploads/0/1703-EnergyStratagy2030.pdf

23. Pudycheva G. Energy management as a new approach in managing the enterprise's energy economy. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/268924998.pdf

24. Zapashchuk L. Energy conservation as a direction of improvement efficiency of production activity. Economics and enterprise management. 2017. No. 9. p. 428-434.

ПРОБЛЕМИ СПІВРОБІТНИЦТВА МАЛИХ ТА ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кічук О.С.
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Тарасова Ю.А.
к.е.н., викладач,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Мале підприємництво є гнучкою формою господарювання, швидко реагує на зміни на ринку, ефективно реалізує свою здатність до переходу з одного сектора економіки в інший. В умовах фінансової кризи мале підприємництво виступає значним стабілізаційним фактором і заслуговує на пильну увагу і підтримку.

Світовий досвід свідчить, що високоефективна економіка оптимально з'єднує діяльність великих, середніх та малих підприємств. Розвиток малого підприємництва є індикатором розвитку ринкових відносин, зміцнення приватної власності, незалежності і відповідальності суб'єктів господарювання. Мале підприємництво – це особливий сектор економіки граючий важливу соціально-економічну роль.

Малі підприємства мають значно менший рівень життєдіяльності, що зв'язано з наступними негативними рисами діяльності: більш високий рівень ризику; менш стійке положення на ринку; труднощі в притягненні фінансових ресурсів і кредитів; більш низька продуктивність праці, у порівнянні з великими підприємствами, неможливість упровадження капіталоємних досягнень науки і техніки у виробництво; обмеженість у впровадженні прогресивних форм і методів організації виробництва. За період 2010-2020 р. кількість суб’єктів малого підприємництва у загальній структурі підприємств майже не змінюється (98,7-99,1 %). Тоді як найбільша частка виробленої продукції припадає на долю суб’єктів великого підприємництва. За

період 2013-2020 рр. дана частка коливається в межах (33,7-43,8 %) [1].

Державна підтримка не може забезпечити життєдіяльність і розвиток малого підприємництва в повному об'ємі. Тому поряд із державною підтримкою варто розглядати різні форми взаємодії малих підприємств із великими. Середні і великі компанії це важливий елемент зовнішнього середовища малого бізнесу, здатний вплинути на можливі і кінцеві результати його діяльності, і реалізувати свої функції і цілі. Формування взаємовигідних інтеграційних зв'язків малого і великого бізнесу здатне привести до підвищення ефективності їхньої діяльності.

Питаннями становлення коопераційних відносин в Україні займаються такі автори, як, зокрема, Д. Антонюк, З. Варналій [2], М. Войнаренко, І. Літовченко [3], Є. Манжула [4] та інші.

Слід зазначити, що інфраструктура сприяння розвитку малого підприємництва в Україні ще недостатньо сформована. Складність формування організаційних структур підтримки малого підприємництва визначається дефіцитом бюджетного фінансування, браком досвіду створення та організації роботи об'єктів інфраструктури. Істотною причиною того, що малі підприємства відокремлені від кооперативних форм господарювання є відсутність центрів субконтрактації та інших організацій, які сприяють інтеграції малого та великого бізнесу [5]. Суб'єкти малого підприємництва виявляють потребу у послугах інформаційного та освітнього характеру.

Значною перешкодою використання та розповсюдження аутсорсингу є відсутність фінансових моделей розрахунку його ефективності. Нерідко рішення щодо виведення активів зі складу підприємства керівники приймають без необхідного обґрунтування та розрахунків.

Найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили такі процеси:

• Технологія – комплексність, місце розташування та природа послуг, які можна використовувати на аутсорсингу. Усі ці критерії досягли колосальних масштабів і продовжують свій розвиток, розширюючи можливості їх застосування, для бізнесу.

• Інтернаціоналізація – зросла політична та регуляторна стабільність, поліпшення освіти робочої сили, зниження опору (а іноді навіть і прагнення) до мобільності, впровадження хмарних і мобільних рішень.

• Економічні та політичні чинники – необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог для оцінки ризиків фінансових послуг [6].

Оцінка ефективності використання аутсорсингу та субконтрактації на підприємстві потребує диференційованого підходу та ускладнюється значною кількістю та різноманітністю ефектів, основні з яких – це економія на поточних та капітальних витратах, підвищення якості продукції, мінімізація ризиків. Виявлення економічної вигоди від однієї чи кількох ефектів може бути стимулом використання аутсорсингу для підприємства.

Передача робіт з аутсорсингу тягне за собою і економію частини витрат на утримання виробничих приміщень, електроенергію, адміністративні витрати та ін. виявлення економії за основними елементами витрат.

Сторони процесу субконтрактації зацікавлені один в одному: контрактору потрібне стабільне постачання, він не має виходу на ринок готової продукції, а пов'язаний лише із замовником та відділений від споживача; субконтракторам потрібні довгострокові замовлення та постійна співпраця.

Ідеї субконтрактації стають популярними серед підприємств і необхідно їх організаційно реалізувати та дати можливість підприємствам встановлювати нові зв'язки для підвищення ефективності діяльності.

В Україні та на Одещині переважно використовують субконтрактингові зв'язки на основі спеціалізації.

Інший вид зв'язків – субконтрактинг з урахуванням виробничих потужностей – слабко розвинений у зв'язку з недостатнім рівнем розвитку промислового виробництва. Такий вид зв'язку застосовується, коли підприємство-замовник звертається до третьої сторони, незважаючи на те, що воно має все

необхідне для виробництва цього виду продукції, у таких випадках:

- у зв'язку з різким зростанням попиту даний вид продукції «кон'юнктурний» чи «ринковий» субконтрактинг;

- за потреби використання виробничих потужностей на стороні, а своє устаткування задіяти задля створення нового продукту.

Загалом можна констатувати, що в Україні ринок субконтрактації ще остаточно не сформований, досить обмежений та використовується не системно. Більшість промислових підприємств мають повний цикл виробництва і не бажають передавати замовлення третій стороні. Менеджери насторожено ставляться до субконтрактації, оскільки надійне виробництво асоціюється з тим, де все своє.

На подібні стереотипи вплинув досвід кризи у промисловості після ліквідації більшості субпідрядних відносин через розпад радянської системи кооперації.

Процес розвитку підприємництва у промисловості, розвитку субконтрактних відносин в Україні досі гальмується багатьма факторами, до основних з них можна віднести:

- відсутність стійких ділових звичаїв та навичок в організації виробництва із застосуванням механізму субконтрактації; нестача методичних матеріалів; відсутність кваліфікованих фахівців з організації субконтрактного виробництва;
- відсутність відповідальних за розвиток промисловості та підтримку підприємництва, відсутність системи стимулів для великих підприємств розвивати зазначені відносини;
- відсутність детальної та водночас зрозумілої та несуперечливої правової регламентації субконтрактних відносин, правовий нігілізм керівників багатьох підприємств (як малих, і великих), відсутність ефективної системи арбітражу субконтрактних відносин;
- недостатня привабливість малих підприємств як партнерів для великих підприємств;

- рівень ризиків для керівників великих підприємств у більшості випадків перевищує можливі вигоди від співпраці з малими підприємствами;
- невиразні орендні відносини не сприяють ефективній довгостроковій роботі підприємств; мале підприємство має бути будь-якої миті готове шукати нові виробничі приміщення та переорієнтувати своє виробництво;
- низький рівень техніко-технологічного розвитку не дозволяє більшості українських малих підприємств успішно брати участь у конкурентній боротьбі;
- рівень якості продукції, що виробляється малими підприємствами, у більшості випадків не дозволяє їм боротися за отримання довготривалого субконтракту; витрати на впровадження та сертифікацію системи менеджменту якості часто «непідйомні» для малого підприємства;
- відсутність ефективної системи фінансування субконтрактних відносин (спеціалізованих гарантійних фондів, кредитної кооперації), що забезпечує потреби малих підприємств;
- відсутність спеціалізованої системи страхування ризиків, що виникають у процесі субконтрактних відносин за участю малих підприємств (страхування ризиків великих та малих підприємств);
- реструктуризація великих підприємств нині здійснюється найчастіше хаотично і безсистемно. Найчастіше реструктуризація підприємства проводиться задля підвищення ефективності роботи підприємства, а ролі прикриття для переділу власності;
- колосальний ринок державного замовлення на всіх рівнях досі не достатньо відкритий для малих підприємств. Досі не розроблено нормативно-правову базу, яка забезпечує участь малих підприємств у держзамовленні на умовах субконтрактації;
- недостатній рівень розвитку інфраструктури ринку субконтрактних відносин.

На наш погляд, головна причина низького поширення субконтрактингу – людський фактор та відсутність інформації про партнерство.

Розглянуті приклади наочно ілюструють, що сторони процесу субконтрактації зацікавлені один в одному: контрактору потрібне

стабільне постачання, він не має виходу на ринок готової продукції, а пов'язаний лише із замовником та відділений від споживача; субконтракторам потрібні довгострокові замовлення та постійна співпраця.

Позитивні приклади демонструють, що ідеї субконтрактації стають популярними серед підприємств і необхідно їх організаційно реалізувати та дати можливість підприємствам встановлювати нові зв'язки для підвищення ефективності діяльності. Крім того, використання вільних потужностей на підприємствах України замовниками, особливо зарубіжними, ускладненно ще з багатьох причин:

- низький рівень якості;
- прострочені постачання;
- необґрунтоване завищення цін;
- зношені основні фонди;
- відсутність більшості з них міжнародної системи сертифікації.

На наш погляд, головна причина низького поширення субконтрактингу – людський фактор та відсутність інформації про партнерство (рис. 1).

Рис. 1. Проблеми формування субконтрактної системи в Україні
Джерело: розроблено авторами

Питання розвитку системи субконтрактації тісно пов'язані з питанням конкурентоспроможності малого підприємництва. Малі підприємства – потенційні субконтрактори – працюють в умовах постійної нестачі оборотних коштів, відсутності системи якості, сертифікованої за міжнародними стандартами, дефіциту інформації про тендери, що проводяться, браку досвіду маркетингової діяльності, недостатнього знання інтернет-технологій і, зрештою, непоінформованості про власні можливості.

Закони ринку диктують появу в Україні малих підприємств-субконтракторів. Зрештою Україні необхідно пройти той самий шлях, що пройшли Франція, Італія, Туреччина, Америка та Японія. Для багатьох галузей вітчизняної промисловості субконтрактація – реальний спосіб реанімації виробництва. Це, перш за все, відноситься до машинобудування, електротехнічної та електронної промисловості, виробництва побутових приладів, металообробки, пошиття одягу та деяких інших галузей. Тільки гнучкі малі підприємства-субконтрактори матимуть змогу забезпечити стабільний рівень якості продукції з низькими цінами.

Тільки вони можуть швидко перебудовуватися та забезпечувати переналагодження відповідно до інтересів великих замовників та складальних виробництв.

Субконтрактація може стати для українських підприємств зручним способом проникнення на світовий ринок – інтегруватися у світову товарообмінну систему на новому рівні – рівні високих технологій, першокласного сервісу, низьких цін та привабливих для споживача фінансових схем. Українські підприємства можуть бути конкурентоспроможними на європейському ринку аутсорсингу та субконтрактації завдяки дешевій, за європейськими мірками, робочій силі.

Аналіз розвитку системи аутсорсингу та субконтрактації виявив низький рівень їх розвитку. Основна причина їхнього низького поширення – відсутність необхідної інформації про партнерство, нерозвиненість ринкової інфраструктури, що сприяє формуванню та розвитку інтеграційних зв'язків між підприємствами різних розмірів.

Для ефективного розвитку малого підприємництва в Одеському регіоні, де є чимала кількість як великих, так і малих підприємств, на наш погляд, необхідно створити підприємство – центр субконтрактації та партнерства (ЦСП).

На початковому етапі функціонування джерелами фінансування та організаційної допомоги даному підприємству як об'єкту бізнес-інфраструктури можуть бути фонди підтримки малого підприємництва, проекти міжнародної технічної допомоги. Далі передбачається ведення діяльності підприємства на основі самоокупності. За умови зростання попиту послуги центру можливе створення підприємницької мережі та реплікація успішних моделей діяльності інші об'єкти.

Основний напрямок діяльності центру – створення ефективного механізму інтеграції малого та великого бізнесу, створення умов розвитку підприємництва в промисловості. Завдання центру – допомогти керівникам малих підприємств перетворити їх на середні, домогтися стабільності їхньої діяльності. Основною функцією центру, на нашу думку, має бути забезпечення зв'язку між великими та малими підприємствами.

В рамках цілісності сфера малого підприємництва в Одеській області розглядається як невід'ємна частина соціально-економічного життя регіону та покликана функціонувати на користь ефективного розвитку регіону загалом.

Систематизуємо базові засади діяльності центру (рис. 2).

Селективність визначає, що кошти, що виділяються на розвиток суб'єктів малого підприємництва в Одеській області, спрямовуються на підтримку окремих видів економічної діяльності, ефективне функціонування та пріоритетний розвиток, яких забезпечує прогресивне зростання економіки Одеської області.

Кластеризація здійснюється шляхом формування та інтенсивного розвитку комплексів, що складаються із суб'єктів малого підприємництва, що взаємодіють у рамках послідовних технологічних ланцюжків, з метою виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), потрібної ринком як усередині Одеської області, в рамках міжрегіонального обміну, так і експорту [7].

Рис. 2. Базові засади діяльності центру субконтрактації та партнерства
Джерело: розроблено авторами

Рівноправне партнерство декларує, що вся система розвитку малого підприємництва будується на базі всебічної та активної співпраці виконавчих органів державної влади Одеської області та підприємницької спільноти.

Активна експансія передбачає підтримку суб'єктів малого підприємництва, які працюють в окремих видах економічної діяльності та кластерах, та планують активне проникнення в інші регіони України та на зарубіжні ринки.

Інформаційна доступність забезпечує актуалізованою інформацією максимальну кількість суб'єктів малого підприємництва про найважливіші заходи щодо його розвитку та підтримки.

Об'єктивна інформаційна основа створює умови, за яких розвиток малого підприємництва базується на повній, об'єктивній та своєчасній інформації про стан та показники діяльності суб'єктів малого підприємництва. Інакше кажучи, формується інформаційний комплекс, в якому використовується вся необхідна статистична та фактографічна інформація, що збирається та систематизується державними реєструючими, статистичними та

податковими органами, а також одержується в ході спеціальних обстежень.

Оцінка обізнаності керівників підприємств Одеської області проілюструвала низький рівень володіння інформацією про нову методологію управління, про такі форми співробітництва підприємств, як аутсорсинг та субконтрактація, які вже здобули світове визнання. У зв'язку з цим пропонується на початковому етапі роботи Центру субконтрактації та партнерства здійснити розробку та проведення семінарів, круглих столів, бізнес-форумів, які висвітлюють питання впровадження аутсорсингу та субконтрактації у сучасну систему менеджменту. На таких заходах необхідно проводити інформаційну компанію про діяльність Центру.

Необхідно надавати підтримку менеджерам у процесі затвердження рішення передачі окремих функцій в аутсорсинг у вигляді навчання або інформаційного та консалтингового супроводу подібних рішень.

Прийняття рішення про застосування аутсорсингу вимагає ретельної підготовки, і має ґрунтуватися на аналізі ринкового середовища, можливих ризиків, обґрунтуванні економічної доцільності системи замовлень та наявності компетентних виконавців.

Процес прийняття рішення про використання системи аутсорсингу на підприємстві подано у вигляді уніфікованого алгоритму на рис. 3. На початковому етапі підприємство оцінює власні можливості та наявні ресурси для провадження господарської діяльності. Визначаються пріоритетні та непрофільні види діяльності.

Виділяються потенційні види діяльності, функції, які підприємство планує передати стороннім організаціям. На цьому етапі відбувається розрахунок поточних та капітальних витрат, пов'язаних із реалізацією даних функцій. Основними поточними витратами є: заробітна плата персоналу та відрахування від неї; матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, та ін.). Капітальні витрати, зазвичай, пов'язані з інвестиціями в основний капітал, зокрема. на придбання машин, обладнання, інструменту,

інвентарю, нове будівництво, реконструкцію та технічне переозброєння підприємства.

Далі проводиться аналіз підприємств, які пропонують необхідну продукцію, послуги з аутсорсингу, порівнюється діяльність власних підрозділів із сторонніми підприємствами за якісними та вартісними характеристиками.

При оцінці ризиків слід враховувати ймовірність виникнення та розмір можливих фінансових втрат щодо кожного виду ризику. Головним фактором мінімізації ризику при роботі з аутсорсингу, на наш погляд, є залучення сумлінних професійних партнерів, які добре зарекомендували себе на ринку [8].

При прийнятті позитивного рішення щодо роботи з аутсорсингу настає етап переговорів із партнерами. Важливо юридично грамотно укласти договір, що відображає всі необхідні умови зниження ризиків, інтеграційну розробку проектів та технічного завдання, контроль проміжних результатів проекту, фінансові ризики та відповідальність сторін. Підтримку в цьому питанні можуть надати фахівці ЦСП, які постійно стикаються з подібними проблемами та накопичують досвід роботи у сфері аутсорсингу.

Впровадивши аутсорсингові відносини у роботу свого підприємства, важливо з певною періодичністю проводити оцінку ефективності від співпраці – порівнювати вартість функцій, переданих з аутсорсингу, із внутрішньою собівартістю, розраховувати економію на поточних та капітальних витратах, оцінювати економію від мінімізації ризиків підприємства, підвищення якості продукції. За результатами оцінок приймається рішення про продовження чи припинення співробітництва. Зниження витрат завжди є потужним інструментом підвищення рентабельності, і аутсорсинг дозволяє як скорочувати витрати, так і використовувати передові управлінські та інформаційні технології та знання, своєю чергою дозволяючи підприємству вирішувати масштабні завдання й успішно розвиватися.

Рис. 3. Алгоритм процесу ухвалення рішення про використання системи аутсорсингу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Скорочення персоналу, яке часто супроводжує аутсорсинг, може бути сприйняте працівниками як втрата добробуту, погіршити відносини у колективі, знизити мотивацію персоналу. На наш погляд, не слід скорочувати весь персонал, пов'язаний з переданою на аутсорсинг функцією, а залишити в штаті кілька профільних фахівців, які виконують стратегічну та контрольну функцію.

Слід врахувати, що підприємство-аутсорсер менш керований, ніж внутрішній підрозділ, тому слід розробити механізм контролю над діяльністю аутсорсингової компанії, з метою недопущення зниження якості послуг. Для посилення важелів впливу виконавця слід передбачити у договорі спосіб поетапної оплати за фактом надання послуг чи виконання робіт.

Розроблений та запропонований алгоритм «Процес прийняття рішення про використання системи аутсорсингу на підприємстві» може бути використаний фахівцями Центру субконтрактації та партнерства для надання підтримки підприємствам, які планують передачу непрофільних видів діяльності стороннім організаціям, а також менеджерами будь-якого підприємства. Зазначимо, що для малих підприємств аутсорсинг може виступати як засобом для побудови бізнесу та управління ним, так і засобом існування – у разі, якщо підприємство виступає аутсорсером на ринку. Можливі варіанти, коли мале підприємство виступає і аутсорсером, і передає деякі другорядні функції стороннім організаціям, спеціалізуючись на тому, що воно робить краще за інших.

Для організації інформаційного обміну між малими та великими промисловими підприємствами та швидкого пошуку партнерів із виробничої кооперації пропонується розробити та підтримувати інформаційний сервіс – інформаційну систему при Центрі субконтрактації та партнерства (ЦСП).

Ідея створення такої системи полягає в припущенні, що інфраструктура підтримки субконтрактних відносин має будуватися:

- на державному рівні – розробка стратегічних заходів;

- на регіональному рівні – розвиток структур підтримки (у т.ч. центрів субконтрактації).

Центр субконтрактації та партнерства, на наш погляд, має служити для виконання наступних функцій:

- отримання, обробки та зберігання інформації;
- пошуку та залучення субконтрактних замовлень для розміщення на виробничих потужностях підприємств;
- допомоги у підготовці договорів та супроводі субконтрактних замовлень.

Запропонована нами структура інформаційного поля, в якому функціонує центр промислової субконтрактації та партнерства, представлена на рис. 4.

Що стосується першої функції, то центр повинен мати інформацію про таке:

- виробничих можливостях промислових малих та середніх підприємств;
- тимчасово вільні потужності великих підприємств регіону;
- потенційних замовників субконтрактної продукції послуг;
- наявне обладнання;
- виробничих площах, що здаються в оренду.

При пошуку та залученні субконтрактних замовлень для розміщення на виробничих потужностях підприємств необхідно підтримувати контакти з центром субконтрактації та партнерства, галузевими асоціаціями виробників та споживачів субконтрактної продукції, організовувати участь (як очна, так і заочна) промислових МП у спеціалізованих виставках.

До функцій центру входить цільовий пошук постачальників сировини, комплектуючих, обладнання, проведення конкурсів серед виробників на розміщення замовлення.

Однією з важливих завдань діяльності центру є створення так званого інформаційного майданчика, який може бути оформлений у вигляді web-сайту.

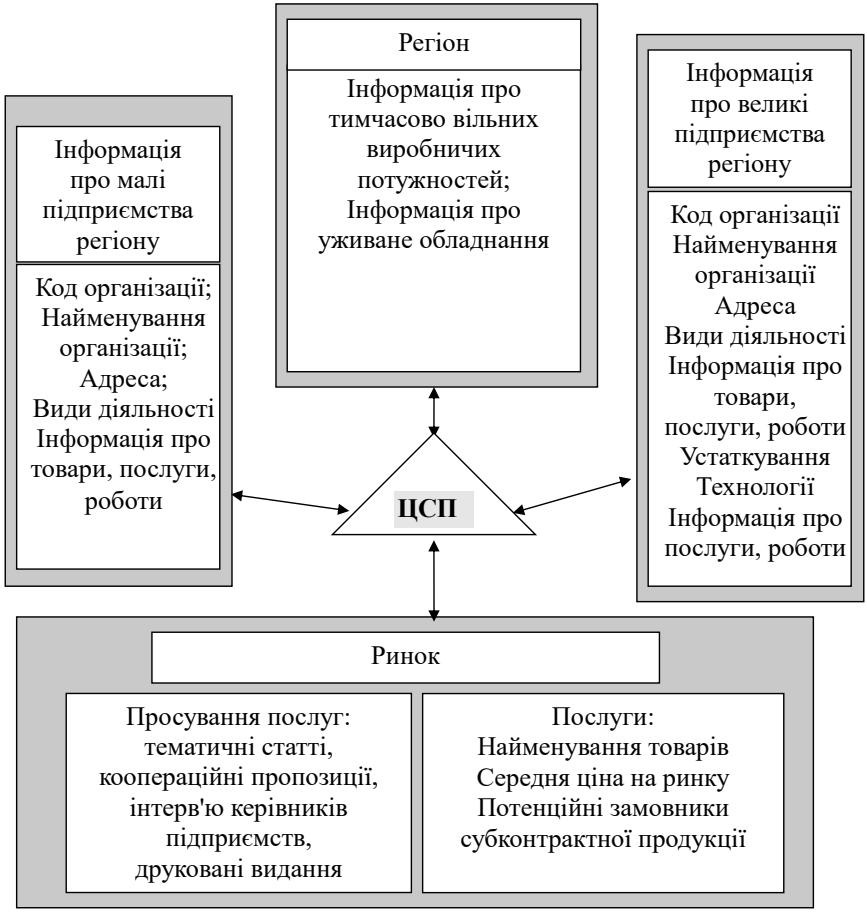

Рис. 4. Структура інформаційного поля центру субконтрактації та партнерства
Джерело: розроблено авторами

Такий інформаційний майданчик, на наш погляд, має містити розділи, пов'язані з виробничою кооперацією, а саме:

- виробниче обладнання, інструмент;
- матеріали, комплектуючі вироби;
- виробничі приміщення;
- партнерство, інвестиції, послуги;
- вакансії підприємств.

Крім того, рекомендується створити інформаційну систему обміну виробничими замовленнями. Для цього мають бути сформовані бази даних, пов'язаних загальною системою пошуку інформації, та структуровані з використанням класифікаторів виробничих процесів, які застосовуються в ЄС:

- база даних актуальних замовлень;
- база даних постачальників;
- база даних виробничих потужностей та наявності вільних потужностей;
- база даних виробничого устаткування;
- технічні характеристики машин та обладнання.

Інформація, що одержується центром, повинна оброблятися, систематизуватися, уточнюватися і вноситися до бази даних з детальним описом існуючих можливостей великих і малих підприємств.

Ця інформація дозволить співробітникам центру контактувати з керівництвом великих підприємств, які можуть виступати потенційними замовниками, та здійснювати допомогу у виборі з бази даних центру можливих виконавців замовлення.субконтракторів.

Опис завдань єдиного інформаційного поля для реалізації ідеї субконтрактації наведено в табл. 1.

Інформаційна система дозволить здійснювати пошук партнерів великими вітчизняними та зарубіжними підприємствами та розміщувати на сайті пропозиції малих підприємств регіону.

Паралельно з розвитком Інтернет-ресурсу передбачається, що центр братиме участь у підготовці тематичних статей, коопераційних пропозицій, братиме інтерв'ю у керівників підприємств, готувати друковані видання, надавати малим підприємствам різноманітні консалтингові послуги.

Слід зазначити, що розвиток системи субконтрактації у регіонах залежить від ставлення до цього питання як губернатора та обласної адміністрації, так і торгово-промислової палати та інститутів підтримки малого підприємництва як зацікавлених структур.

Таблиця 1

Перелік завдань єдиного інформаційного поля

Функціональні підсистеми	Найменування задач (комплексів задач)
Дослідження ринку	1) розвиток інформаційного простору виробничої кооперації 2) ведення бази даних щодо промислових підприємств регіону та України в цілому, а також зарубіжних країн
Організація роботи	1) розробка та впровадження правил інформаційного обміну 2) пошук інформації в режимі реального часу
Розробка стратегії	1) прогнозування ринкових тенденцій, нових технологій
Формування інформаційного поля	1) інформаційне забезпечення діяльності 2) підтримка роботи інформаційного поля
Консультаційне обслуговування	1) формування інформації про виробничі можливості клієнта у БД 2) надання клієнту інформації про замовлення 3) розсилання інформації про субконтрактні замовлення клієнта підприємствам, включеним до БД 4) ведення електронного листування з можливими партнерами клієнта для уточнення різних аспектів співпраці
Аналіз діяльності	1) вилучення масивів інформації для проведення необхідного аналізу

Джерело: розроблено авторами

Ефективність роботи центрів буде пов'язана не так з позицією місцевих адміністрацій, як від конкретних виконавців та позиції керівників підприємств, особливо від позиції керівників великих промислових підприємств у регіонах. Якщо з їхнього боку проявляється інтерес, то система в регіоні працюватиме успішно [9, 10].

Для формування кола партнерів керівництву центру субконтрактації слід провести масштабну інформаційно-роз'яснювальну роботу із засобів проведення круглих столів, семінарів, випуску публікацій та залучення ЗМІ.

Центр також виконує функцію комутатора, пропонуючи малим виробничим підприємствам та їх можливим

партнерам вже відпрацьовані механізми для отримання та розміщення замовлень. При цьому діяльність центру може охоплювати такі сфери:

- електроніка; електротехніка;
- виробництво гумотехнічних виробів, виробів із пластмас;
- послуги виробничого призначення (розробка конструкторської та технологічної документації, випробування, вимірювання та ін.);
- розробка промислового дизайну;
- розробка та виготовлення дослідних зразків;
- виготовлення малих партій;
- виконання консалтингових послуг.

Таким чином, інформаційна система субконтрактації сприяє формуванню відкритого конкурентного середовища над ринком поставок продукції виробничого призначення, і навіть зниження транзакційних витрат промислових підприємств, що з пошуком партнерів.

Послуги, що надаються центром субконтрактації підприємствам, поділяються на платні та безкоштовні.

До безкоштовних послуг можна віднести:

- пошук постачальника/розміщення замовлення;
- пошук виробничого замовлення.

Самостійно використовуючи інформаційну систему субконтрактації, контактна особа підприємства може скористатися відкритою базою даних постачальників та розмістити замовлення. Розміщення замовлення в інформаційній системі є запитом від потенційних постачальників, який включає наступну інформацію про замовлення:

- виробничу програму;
- технічні умови;
- термін виконання запиту;
- попередню ціну виробу;
- додаткові вимоги до субконтрактора.

Інформація про нові замовлення надсилається зареєстрованим користувачам, а також передплатникам на розсилку.

Крім того, самостійно використовуючи інформаційну систему субконтрактації, контактна особа підприємства може розмістити інформацію про виробничі можливості підприємства у відкритій базі даних постачальників, отримати інформацію про поточні замовлення, включаючи креслення та виробничу програму.

До платних основних послуг можна віднести:

- інформаційне обслуговування;
- посередницькі послуги із залучення постачальників та/або кооперaційних замовлень;
- цільовий пошук постачальника, що має унікальне технологічне обладнання;
- організація та проведення тендеру на закупівлю комплектуючих виробів;
- проведення презентаційного семінару;
- біржа субконтрактів.

Таким чином, центр субконтрактації стає сполучною та координуючою ланкою при пошуку партнерів з виробничої кооперації.

Для розвитку субконтрактингу для малого підприємництва в регіоні зараз пропонується виконати наступний комплекс завдань:

- виділити мале підприємництво у сфері промислового виробництва на особливий та найважливіший для економічного розвитку вид підприємництва, що несе у собі потенціал науково-технічного та технологічного прогресу, зростання промислового виробництва, збереження та розвитку науково-технічних та виробничих кадрів;
- розвинути систему центрів субконтрактації;
- дати процесам реструктуризації промислових підприємств відповідну ідеологічну та методичну основу за участю всіх зацікавлених сторін, включаючи систему центрів субконтрактації;
- залучити центри субконтрактації до розробки регіональних програм розвитку промисловості та до участі у їх виконанні;
- організувати збір інформації про вільні виробничі потужності підприємств регіонів, виробничі приміщення та надати

таку інформацію центрам субконтрактації для передачі малим підприємствам.

Реалізація перерахованих завдань дозволить суттєво розширити можливості для якісного та кількісного розвитку малого підприємництва у промисловості.

Першочерговим завданням стає розвиток інформаційної складової ринку субконтрактів, збільшення кількості центрів субконтрактації та підвищення якості їхньої роботи.

Слід зазначити, що деякі послуги центру, такі як цільовий пошук постачальника, що має унікальне технологічне обладнання, можуть бути прийняті центрами субконтрактації як системні.

Таким чином, розвиток системи аутсорсингу та субконтрактації в Україні дозволить подолати традиційні обмеження малого підприємництва та дасть змогу йому зайняти гідне місце у системі громадського виробництва та вийти на міжнародний ринок.

Створення інфраструктури розвитку системи аутсорсингу та субконтрактації в Україні є прогресивним напрямом сприяння розвитку малого підприємництва. Розвиток субконтрактних відносин в Україні здатний стати поштовхом розвитку промислового виробництва, при якому малі підприємства реалізують свій потенціал у галузі обслуговування технологічних ланок великих промислових підприємств.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 15.07.2022).

2. Варналій З., Васильців Т.Г. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2. С.49-54.

3. Літовченко І. Л., Хмелярова Я. А. Субконтрактація як сучасна форма промислової кооперації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2016. Вип. 10 Ч. 2. С. 6–12.

4. Манжула Є. В. Кооперація як фактор економічного та соціального розвитку. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* Серія 18: Економіка і право. 2015. № 28. С. 37-42.

5. Щербина Т. В., Пономаренко О. С. Соціально-економічні фактори кооперації як передумова підвищення фінансової безпеки регіону. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6799 (дата звернення: 17.07.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.122.

6. Красношапка В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097 (дата звернення: 17.07.2022).

7. Феш М. С., Запорожан Л. П. Форми кооперованих зв'язків підприємств у сучасних соціальноекономічних умовах розвитку України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21036/2/TRM_2 017_Fesh_M_S Formy_kooperovanykh_zviazkiv_250-274.pdf (дата звернення 17.07.2022).

8. Бартко М. Т. Підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*: матеріали міжн. наук-практ. Конф.,м. Львів, 2021. Львів, с.276-278.

9. Кизим М. О., Чечетова-Терашвілі Т. М., Хаустова В. Є. Мале та середнє підприємництво в Україні: особливості та проблеми розвитку. *Бізнес Інформ.* 2019. №10. С. 301–317. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-301-317.

10. Гнатенко І.А. Специфічні проблеми оцінювання партнерської взаємодії малих та великих виробничих підприємств. *Український соціум*. 2014. №4 (51). С.104-112.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кошельок Г. В.
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Малишенко Л.О.
к.політ.н., доцент
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж, м. Одеса

Ефективне управління грошовими потоками підприємства є одним з головних завдань фінансової служби будь-якого підприємства. З одного боку, воно впливає на рівень ліквідності підприємства, а з іншого – на ефективність діяльності суб'єкта господарювання та його фінансовий стан.

Щоб ефективно управляти грошовими потоками, необхідно знати їх величину за певний період часу (місяць, квартал, рік), основні їх елементи, види діяльності, що генерують потік грошових коштів.

На думку авторів, дослідження особливостей оцінки ефективного управління грошовими потоками варто розпочати з уточнення цього поняття.

Термін, що досліджується є складним і складається з двох загальних понять: «ефективність управління» й «грошові потоки», до розгляду першого ми звернемося.

У сучасній економічній літературі поняття «ефективність» дуже часто зустрічається та використовується для явищ, процесів, понять, що розглядаються, але однакового трактування воно ще не знайшло в науковців. Як зазначено в роботі [1, с. 43], «ефективність відноситься до унікальних економічних категорій, тому що усі знають, як вона розраховується, але ніхто не знає, що вона визначає», тому потребує детальнішого вивчення.

Автор доповнює, що ефективність є однією з ключових категорій як економічної науки, так і господарської практики. Питання ефективності торкаються всіх сфер діяльності та інтересів людини. Існує ефективність виробництва, праці,

фінансової та інвестиційної діяльності, ефективність виховання, лікування, освіти, управління (причому не тільки економічного). Загалом ефективністю володіє будь-який процес, орієнтований на досягнення будь-якої мети (який не є самоціллю) [2, с. 253].

Розглянемо детальніше це поняття. Основні етапи становлення теорії ефективності виробництва та її дискусійні питання розглянуто лауреатом Нобелівської премії французьким вченим-економістом Морисом Алле, який довів, що перший етап розвитку теорії ефективності в економіці припадає на період до появи робіт Вільфреду Парето, другий – це період від робіт В. Парето до Другої світової війни, третій починається з 1940 року [3, с. 12].

Відповідно до висновку М. Алле, В. Парето дійсно вдалося вперше поставити проблему економічного управління на наукову основу. Він надав точне та чітке визначення ефективного управління, що може бути розцінене як рішуче завоювання науки. В. Парето навів докази, відповідно до яких умови максимальної ефективності тотожні умовам рівноваги ринкової економіки [3, с. 12]. Але його докази не можуть бути повноцінними [4, с. 158].

Приблизно з 1950-1960 років теорію ефективності в економіці почали розробляти радянські вчені. Але ще до 60-х років минулого століття термін «ефективність» застосовували в посібниках з політекономії як синонім терміна «рентабельність». Варто зазначити, що й до початку 1990 року питання теорії ефективності в економіці так і залишилися суперечливими, а саме: питання її сутності, критеріїв, її видів і показників.

На сьогодні науковці дуже активно обговорюють і зіставляють поняття «ефективність» і «результативність». Наприклад, В.С. Тікін пропонує чітко розмежувати ці категорії. Доводячи свою думку, він посилається на видатного американського економіста Пола Хейне, який зазначав, що ефективність і економічність характеризують «результативність» використання засобів для досягнення цілей: «... отримувати якнайбільше з доступних нам обмежених ресурсів – ось що ми маємо на увазі під ефективністю і економічністю» [5, с. 94]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що ефективність і

економічність – синоніми, а ефективність розглядається як поняття більш вузьке, ніж результативність. Але ми не погоджуємося з цим твердженням.

Ефективність (від латинського слова «effectus») – виконання, дія. У фінансово-економічному словнику ефективність наведено як здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проєкту тощо, яку обчислюють як відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечували цей результат [6, с. 278].

У методичних рекомендаціях з комерціалізації розробок, створених у результаті науково-технічної діяльності, затверджених наказом Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 р. № 18, ефективність трактується як відношення абсолютного значення ефекту до ресурсів, які його забезпечили [7].

У роботі [8, с. 250] автори зазначають, що теорія ефективності чітко розмежовує поняття ефекту й ефективності, розуміючи під першим – результат заходу, а під другим – співвідношення ефекту і витрат, котрі його створили.

На думку, А.Д. Шеремета й Р.С. Сайфуліна, економічна ефективність – складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу [9, с. 106].

На думку В.В. Ковальова, ефективність – відносний показник, що визначає співвідношення отриманого ефекту з витратами або ресурсами, які використовуються для досягнення цього ефекту, та визначає ефективність одним із показників для оцінки фінансово-господарської діяльності [10, с. 167]. Варто зазначити, що ефективність є предметом суб'єктивної думки.

Автор дослідження [1, с. 44] стверджує, що ефективність – здатність системи (процесу) функціонувати на умовах забезпечення мінімально можливих витрат або максимально можливого результату в досліджуваному часовому періоді [1, с. 44].

Результативність – перетворена форма «ефективності». У тому випадку, коли необхідно оцінити ступінь досягнення результату, ефективність приймає форму «результативності», тоді

ж, коли мова йде про мінімізацію використовуваних ресурсів, можна говорити про «економічність». Економічність – це рівень економії такої комбінації ресурсів, при якій мінімізуються витрати для досягнення певного результату, який вказує на позитивну динаміку розвитку суб'єкта господарювання [11, с. 138].

В роботі В.О. Літвінової розглядається взаємозв'язок понять «ефективність – результативність – економічність». Автор стверджує, що ефективність включає результативність і економічність. Метою результативності є результат, тобто чим більше результат, тим ефективніший процес управління. Метою економічності є економія ресурсів. Чим менше витрачено ресурсів, тим ефективніший процес управління [1, с. 44].

Підтримуючи позицію автора В.О. Літвінової можна зазначити, що поняття «ефективність» більш ширше, ніж поняття «результативність».

Також поняття «ефективне управління» є багатоаспектним комплексним поняттям, що розглядає результативність і економічність певного процесу або дії.

Варто зазначити, що ефективність управління – специфічне поняття, що відображає рівень і динаміку розвитку управління, якісні та кількісні риси цього процесу.

На практиці використовуються декілька основних підходів для оцінки ефективності управління: цільовий підхід, ресурсний підхід, оцінка фінансового стану підприємства, комплексний підхід [1] рис. 1.

Розглядаючи проблематику ефективності, Д. Синк визначає ефективність як елемент загальної системи кількісних і якісних індикаторів, «параметрів стану» підприємства, які характеризують відповідність організаційно-господарської системи її цілям, інтегральну якість її функціонування, її успішність [13, с. 228].

У дослідженні Б. Карлофа, в сучасну економіку введено поняття «зовнішня ефективність», що відображає знання структури потреб, ступеня задоволення їх фірмою, створення нових сфер підприємництва, діловий потенціал [14, с. 54].

П. Друкер зауважує, що завдання оцінювання економічної ефективності має вирішуватися «в трьох вимірах:

1) сьогоднішній бізнес слід зробити ефективним;

2) його потенціал повинен бути виявлений і реалізований;

3) це повинно бути зроблено для іншого бізнесу, який буде існувати в іншому майбутньому» [15, с. 105].

Рис. 1. Основні підходи для оцінки ефективності управління
Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Класифікація ефективності управління за основними ознаками наведено у табл. 1.

Ефективність управління має такі складові: ефективність праці працівників, ефективність механізму управління (методи, важелі), ефективність системи управління [12].

Механізм управління грошовими потоками підприємства є моделлю дій із досягнення довгострокових цілей щодо формування та подальшої оптимізації під час управління грошових потоків із метою забезпечення ефективної організації та отримання постійних доходів [16].

Варто зазначити, що до сьогодні не розроблена система ефективного управління грошовими потоками підприємства.

Таблиця 1

Класифікація поняття «ефективність управління» за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Групування	Зміст
За змістом	Економічна	Характеризує проміжні та кінцеві результати діяльності.
	Соціальна	Показує рівень задоволення потреб суспільства.
За сферою прояву	Суспільна	Дія поширюється на соціальну сферу, де суб'єктом та об'єктом управління виступають як окрема людина, так і колективи людей.
	Комерційна	Оцінює фінансові результати підприємств.
За методом розрахунку	Абсолютна	Характерна конкретній системі управління.
	Відносна	Розглядається порівняно з іншими аналогічними системами управління.

Джерело: побудовано авторами на основі [14, 15]

У роботі Н.О. Корнєвої і Т.В. Барабан наведена система ефективного управління грошовими коштами, де автори ототожнюють управління грошовими потоками та управління грошовими коштами [17, с. 300], що, на нашу думку, є не тотожним.

Основною причиною є розуміння різниці між «готівкою» і «грошовим потоком», що було розглянуто раніше. Тобто термін «управління грошовими потоками» можна вважати ширшим, ніж термін «управління грошовими коштами». Управління грошовими коштами є окремим напрямком дослідження.

Ефективність управління грошовими потоками – це досягнення керівництвом підприємства поставленої мети у найближчий термін при високих кількісних і якісних показниках.

Метою ефективного управління грошовими потоками будь-якого підприємства є гарантування фінансової та економічної

рівноваги шляхом коригування та збалансування обсягів надходжень та витрат грошових коштів господарюючого суб'єкта [18, с. 108].

Досить актуальним залишається питання: «Як оцінити ефективність управління грошовими потоками?»

Серед економістів немає єдиної думки про те, як оцінювати економічну ефективність управління грошовими потоками, а саме: оцінювати її за допомогою одного узагальнюючого показника або системи показників; яка методика розрахунку показників ефективності; які показники повинні входити в систему; які повинні бути взаємозв'язки між узагальнюючими і приватними показниками ефективності. Тобто необхідно сформулювати основні вимоги щодо методів оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства, їх узгодженості та отримання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Відмінності поглядів учених і фахівців на сутність і методи оцінювання ефективності обумовлюють необхідність аналізу, відбору, розробки і структури критеріїв та показників економічної ефективності управління [19, с. 174].

Але варто зазначити, щоб ефективно управляти грошовими потоками, необхідно знати:

– їх величину за певний час (місяць, квартал);
– основні їх елементи;
– види діяльності, які генерують потік грошових коштів.

Розглянемо основні підходи, до яких найчастіше звертаються дослідники. Оцінка ефективності управління грошовими потоками на підприємстві може бути проведена з трьох різних позицій:

1. Результативність управління оцінюється з позицій досягнення певного економічного ефекту порівняно з витратами на управління. Отриманий економічний ефект може бути як позитивним так і негативним.

2. Результати управління оцінюються з точки зору досягнення поставлених цілей. У даному випадку дослідник повинен обрати мету дослідження: стратегічний рівень управління, тактичний рівень управління, оперативний рівень управління.

3. Параметрами (критеріями) ефективності управління є результати функціонування керованого об'єкта. Критерії, що обриються можуть бути абсолютними, відносними; моментними або інтервальними.

Оцінка ефективності управління грошовими потоками із застосуванням першого підходу часто викликає певні труднощі, оскільки є складнощі з визначенням витрат на управління грошовими потоками. Це пов'язане з тим, що в процесі управління задіяні не тільки фінансово- економічні служби (витрати на функціонування яких можна визначити кількісно), але й відділ постачання, відділ продажів, а також всі підрозділи підприємства, робота яких пов'язана з надходженням і витрачанням грошових коштів. Водночас, витрати на забезпечення роботи цих служб не можна в повному обсязі віднести до витрат на управління грошовими потоками, тому що дані підрозділи, крім управління фінансами, виконують інші функції [20, с. 21].

Застосування другого підходу відображає, передусім, організаційну ефективність управління. Оцінка системи управління з використанням даного підходу дозволяє визначити, наскільки наявна організаційна структура та інструменти управління дозволяють досягати поставлених цілей.

Виходячи з третього підходу, управління можна вважати ефективним, якщо стан грошових потоків є нормальним і дозволяє забезпечувати сталий розвиток підприємства. При цьому варто зазначити, що оцінити ефективність управління грошовими потоками на основі єдиного показника немає можливості, тому необхідна розробка і впровадження в практику управлінської діяльності системи кількісних показників (критеріїв), досягнення певних значень яких дозволить зробити висновок про ефективність управління в цілому.

Для того, щоб виміряти ефективність управління грошовими потоками, необхідно сформувати систему певних критеріїв і показників. Критерій – це найважливіша відмінна ознака, що характеризує сутність явища та його якісну сторону. У перекладі з грецької «kriterion» є мірилом для оцінки. Критерії характеризуються системою кількісних показників і якісних оцінок

ефективності [19, с. 173]. Кожен критерій повинен певною мірою відображати елементи процесу, що розглядається. Критерії та показники тісно взаємозв'язані: науково обґрунтований критерій значною мірою обумовлює правильний вибір системи показників, і, навпаки, якість показника визначається тим, наскільки повно та об'єктивно він характеризує прийнятий критерій. Таким чином критерій, ефективності виражає головну міру результату, що очікується, та повинен враховуватися при розглядані варіантів прийняття рішень.

Уперше індикатори ефективності були охарактеризовані в 1973 році Р. Орром. Кожен індикатор повинен бути: виміряним; надійним; відтвореним (забезпечення тотожності методики розрахунку порівнюваних показників); інформативним (корисним для прийняття рішень); зручним для користувачів [19, с. 173].

У роботі Д. Синк при розробці системи оцінки ефективності визначено якість її критеріїв: придатність, правильність і точність, повнота, унікальність, надійність, зрозумілість, квантифіцірованість, контрольованість, економічна ефективність [13, с. 231]. Зміст даних критеріїв якості наведено в табл. 2.

Оціночними критеріями ефективності слугують вартісні та натуральні показники, спеціальні коефіцієнти або окремі якісні показники. Показники ефективності – це індикатори, що характеризують систему на предмет досягнення поставленої мети та задоволення певних критеріїв якості функціонування. Розрізняють показники ефективності: кількісні і якісні; загальні і локальні; прості та інтегровані (розраховуються на підставі декількох параметрів).

Таблиця 2

Зміст критеріїв якості

№ з/п	Критерії	Зміст критеріїв
1.	Придатність	здатність системи критеріїв та показників ефективності виміряти конкретний об'єкт
2.	Правильність	здатність вимірювальної системи правильно і точно визначити статистичні характеристики цього феномена

Продовження таблиці 2

№ з/п	Критерії	Зміст критеріїв
3.	Точність	встановлює вичерпне відображення всіх даних, що піддаються вимірюванню
4.	Повнота	визначає кількість усіх елементів знання про вивчений об'єкт
5.	Унікальність	передбачає заперечення використання надлишкових і пересічних вимірників
6.	Надійність	забезпечує обгрунтованість результатів («помилки вимірювань повинні задовольняти прийняті статистичні передумови або бути мінімізовані»)
7.	Зрозумілість	повинні бути надані в доступному для сприйняття вигляді
8.	Квантифіцірованість	передбачає пріоритет кількісної інформації над якісною
9.	Контрольованість	властивість впливати на отриману інформацію
10.	Економічна ефективність	означає виробництво певного (будь-якого) обсягу продукції з мінімальними витратами відповідних ресурсів

Джерело: складено авторами на основі [13; 19]

Важливу роль в оцінці ефективності управління грошовими потоками підприємства відіграє визначення ключових параметрів, що впливають на дієвість управління грошовими потоками. Вважаємо, що облік цих параметрів необхідний тому, що будь-який господарюючий суб'єкт:

– по-перше, прагне, як мінімум, до фінансової стійкості підприємства, і цей показник може також виступати як узагальнюючий показник моніторингу фінансової стійкості компанії;

– по-друге, повинен мати певний інтегральний показник оцінки ефективності управління грошовими потоками, який повинен увібрати в себе не тільки об'єктивні фактори, а й найважливіші специфічні (суб'єктивні) чинники, що відображають особливості цього процесу в різних галузях.

У роботі [21, с. 664] зазначено, що для оцінки ефективності управління грошовими коштами суб'єктів господарювання варто використовувати зрозумілу методику, яка дає змогу виявити та проаналізувати зміни в русі грошових коштів та буде надійним джерелом інформації про зміни чистого оборотного капіталу; потреби в оборотному капіталі від різних видів діяльності. Автор

роботи обмежується загальним висновком, не наводячи ні методики оцінки ефективності управління грошовими коштами, ні розуміння даного поняття.

У роботі [22, с. 340] зазначено, що на рівень ефективності управління грошовими потоками впливають такі показники:

1) коефіцієнт ліквідності грошового потоку (*Клікв*);

2) коефіцієнт ефективності грошового потоку (*Кеф*);

3) коефіцієнт достатності чистого грошового потоку (*Кд*);

4) коефіцієнт рентабельності чистого грошового потоку (*Кр.чгп*);

5) коефіцієнт рентабельності грошових коштів отриманих (*Кр.гко*);

6) коефіцієнт рентабельності грошових коштів витрачених (*Кр.гкв.*);

7) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (*Ко.дз*).

Оскільки ефективність грошових потоків залежить від вище перелічених показників, то загалом їх вплив на показник ефективності грошових потоків можемо подати так:

$$E(OCF) = Клікв \times Кеф \times Кд \times Кр.чгп \times К\,р.гко \times Кр.гкв. \times Ко.дз \quad (1)$$

Сформована семифакторна модель інтегральної ефективності грошових потоків відображатиме тенденцію до зростання за умови зростання усіх перелічених показників [118, с. 44].

$$\{E\,(OCF\,) = Клікв \times Кеф \times Кд \times Кр.чгп \times Кр.гко \times Кр.гкв. \times Ко.дз\,\} \rightarrow \max. \quad (2)$$

На думку авторів, запропонована модель інтегрального рівня ефективності управління грошовими потоками має сенс у тому випадку, коли всі наведені фактори стимулятори, але якщо отримані результати будуть дестимуляторами (наприклад, коефіцієнт збитковості чистого грошового потоку; коефіцієнт збитковості грошових коштів витрачених), то модель втратить економічний сенс.

На базі запропонованої методики коефіцієнтного аналізу розроблено мультиплікативну модель оцінки ефективності

грошового потоку підприємства в статичній (3) і динамічній (4) формах:

$$K_{ЕГП} = \frac{NCF}{ГК} * \frac{ГК}{CIF} * \frac{CIF}{ДЗ} * \frac{ДЗ}{КЗ} * \frac{КЗ}{COF} \quad (3)$$

$$К^{1}_{еГП} = К^{0}_{еГП}\ I_{NCF/ГК} * I_{ГК/CIF} * I_{CIF/ДЗ} * I_{ДЗ/КЗ} * I_{КЗ/COF} \quad (4)$$

$$\text{або } Ie_{ГП} = I_{NCF/ГК} * I_{ГК/CIF} * I_{CIF/ДЗ} * I_{ДЗ/КЗ} * I_{КЗ/COF},$$

де NCF – чистий грошовий потік підприємства;

CIF – позитивний грошовий потік (надходження грошових коштів підприємства);

COF – негативний грошовий потік (вибуття грошових коштів підприємства);

ГК – сума залишка грошових коштів підприємства;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості підприємства;

КЗ – сума кредиторської заборгованості підприємства.

У якості показників-чинників у п’ятифакторній мультиплікативній моделі використано:

1) коефіцієнт чистого поповнення грошових коштів підприємства;
2) коефіцієнт осідання надходження грошових коштів;
3) коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості;
4) коефіцієнт ліквідності перспективного грошового потоку;
5) показник покриття кредиторської заборгованості поточними грошовими виплатами [23].

Останнім часом більшість досліджень [24, с. 266] містять формулу розрахунку інтегрального показника, отриманого шляхом зваженого підсумовування ваги окремих факторів, які визначаються на підставі експертних оцінок:

$$K = \sum_{i=1}^{n} W_i K_i, \quad (5)$$

де Ki – часткові показники управління грошовими потоками підприємства загальним числом N;

Wi – вага окремих факторів у загальній сумі;

n – кількість показників, які входять у групу.

Наше дослідження показало, що мультиплікативна форма аналізу перетвориться в адитивну шляхом логарифмування:

$$\ln(D) = \sum_{i=1}^{n} W_i \ln K_i, \tag{6}$$

Залежно від об’єкта дослідження та своїх наукових поглядів вчені обґрунтовують різні групи факторів і кількість показників, які потрібно включати для побудови інтегрального показника.

Також пропонується використовувати різні способи здійснення експертних оцінок, але здебільшого вказується, що «вагомі коефіцієнти визначаються експертним шляхом».

Дані дослідження викликають багато суперечок серед учених, а саме: не завжди зрозуміло, що показує інтегральний показник, чи є в нього прототипи у реальній ринковій економіці. А розрахунок вагомості факторів носить суб’єктивний характер. Найчастіше для цього використовують метод експертних оцінок.

Наведемо сутність методу експертних оцінок, його позитивні та негативні риси. Цей спосіб використовується для прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців.

За даним методом проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів варто залучати людей з різними типами мислення (образне і словесно-логічне), що сприяє успішному розв'язанню проблеми.

Експерти, що залучені до дослідження, можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів рішення тощо.

Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень ерудиції, його здатність давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим у тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми.

Експерти підбираються за ознакою їх формального професійного статусу – посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін. Такий підбір сприяє тому, що до складу експертів потрапляють високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти.

Метод є досить цікавим, простим для розуміння та розрахунку. Але результати, отримані таким способом, будуть мати суб'єктивний характер, бо залежать від поглядів та компетентності експертів. Це є недоліком будь-якого експертного методу.

Як показує практика, дослідники не завжди визначають узгодженість думок експертів, але це є важливим критерієм проведеного дослідження. Для повноти експертної оцінки необхідно визначити коефіцієнт узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації), який розраховується за такою формулою:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}, \tag{7}$$

$$S = \sum(\sum R_i - \bar{R})^2 \tag{8}$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – кількість експертів;

m – кількість спостережень (кількість можливостей).

У роботі [25] зазначено, що доцільним у нормальних умовах функціонування підприємства є визначення фінансової самодостатності на підставі грошових потоків шляхом розрахунку різних коефіцієнтів.

Ефективність управління грошовими потоками визначена системою показників включає такі групи:

1. Перша група оцінює ефективність основної діяльності та включає такі показники: рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності активів.
2. Друга група відображує співвідношення джерел фінансування бізнесу: коефіцієнт загальної платоспроможності, коефіцієнт маневрування, коефіцієнт фінансового важеля.

3. Третя група характеризує галузеву специфіку: тривалість фінансового та технологічного циклів, частка незавершеного виробництва в оборотних активах, термін виплат постачальникам і підрядникам.

Вплив цих факторів на ефективність управління грошовими потоками не зводиться до лінійної комбінації. Тому інтегральна ефективність наведена у виді функції трьох груп змінних:

$$E_m ncf = KX\,[(Ti\ ,\ i=1,\ ...Nt\ ),\ (Si\ ,\ i=1,\ ...,Ns\ ),\ (Ci\ ,\ i=1),\ ...Nc\ ),\ Wi\ ,\ i=1,\ ...Nw\ )], \quad (9)$$

де $E_m ncf$ – рентабельність чистого грошового потоку від основної діяльності (cf), що характеризує ефективність управління ними;

K – показники інтегральної ефективності управління грошовими потоками підприємства;

T – показники ефективності основної діяльності підприємства;

S – показники, що характеризують співвідношення джерел фінансування бізнесу;

C – показники, що характеризують галузеву специфіку будівництва;

W – вагомі коефіцієнти;

i – кількість спостережених значень змінної, що вона приймає в досліджуваному періоді.

Розглянутий вираз можна перевірити розв'язанням двох функцій: адитивної і мультиплікативної:

$$\overline{A} = \sum_{i=1}^{n} W_i K_i, \quad (10)$$

$$\overline{A} = \prod_{i=1}^{n} (K)^w, \quad (11)$$

Де K_i – узагальнюючий показник дії на ефективність управління грошовими потоками усіх факторів, що розглядаються, значення яких визначається за формулою:

$$K = \frac{R}{норм(R)}\ , \quad (12)$$

де R – значення показника;

норм(R) – нормативне значення показника.

Для ефективності управління грошовими потоками автором запропоновано вживати вісім показників, що найчастіше використовуються та найповніше характеризують фінансовий стан підприємства. Підбір вагомих коефіцієнтів (W_i) здійснюється за допомогою регресійного аналізу. Розрахований інтегральний показник рентабельності чистого грошового потоку повинен відповідати максимально близьким фактичним величинам зі звітів.

І.С. Рум'янцев пропонує розрахунок ефективності управління грошовими потоками проводити шляхом визначення майбутньої ринкової вартості компанії (формула 13)

$$\begin{cases} \text{dcc} = \dfrac{\text{СС}}{\text{TR}}; \\ \text{dКУК} = \dfrac{\text{КУР}}{\text{TR}}; \\ \text{PF=TR – СС – КУР}; \\ \text{Нам} = \dfrac{2\,\text{А мгод}}{\text{Софн. г.} + \text{Софк.г.}}; \\ \text{Ам =Сперв. *Нам}; \\ \text{ДП = PF +Ам}; \\ \text{Цпр} = Ц_{ПП} + \dfrac{Ц_{ППП}}{(1+i)^3}. \\ \text{Цпп} = \dfrac{\text{ДП}_{11}}{(1+\text{i})^1} + \dfrac{ДП_{12}}{(1+i)^2} + \dfrac{ДП_{13}}{(1+i)^3}; \end{cases} \qquad (13)$$

де *d*cc – частка собівартості у виручці від реалізації продукції;

СС – собівартість виробленої продукції;

TR – виручка від реалізації продукції;

dКУР – частка комерційних і управлінських витрат у виручці від реалізації продукції;

КУР – комерційні і управлінські витрати;

PF – прибуток від реалізації продукції;

*Н*ам – норма амортизації;

*А*мгод – амортизаційні відрахування за звітний період;

*С*офн.г. – вартість основних засобів на початок періоду;

*С*офк.г. – вартість основних засобів на кінець періоду;
*С*перв. – первісна вартість основних засобів;
ДП – дисконтований грошовий потік;
ДП$_{11}$ – дисконтований грошовий потік за *n рік*;
ДП$_{12}$ – дисконтований грошовий потік за *n+1 рік*;
ДП$_{13}$ – дисконтований грошовий потік за *n*+2 рік;
і – ставка дисконтування;
*Ц*пп – вартість компанії у прогнозному періоді;
*Ц*ппп – вартість компанії у постпрогнозному періоді;
*Ц*пр – прогнозна ринкова вартість компанії [26].

Г.В. Савицька наводить: «Для оцінювання ефективності грошового потоку підприємства розраховують і аналізують коефіцієнт ефективності грошового потоку як відношення суми чистого прибутку (ЧП) і амортизації (Ам) до від'ємного грошового потоку (ВГП):

$$Е_{ГП} = \frac{ЧП + А_м}{ВГП} \quad (14)$$

або як відношення суми чистого прибутку (ЧП) і амортизації (Ам) до середньорічної суми активів підприємства (Ак):

$$Е_{ГП} = \frac{ЧП + А_м}{А_К}. \quad (15)$$

Ці показники характеризують здатність грошового потоку генерувати саме фінансовий дохід [27, с. 529]. Вони відображають досягнення фінансової стійкості, яка є головною метою на всіх етапах життєвого циклу для підприємств малого бізнесу, а для середнього та великого бізнесу є основою для окремих структурних підрозділів підприємства.

Оцінка ефективності грошових потоків використовується як один із блоків для розробки моделі ефективного корпоративного управління. Але автором не наведено, чому повинна дорівнювати ефективність грошових потоків підприємства, тобто не обрана база порівняння.

У роботі О.О. Олійник зазначено, що оцінкою ефективності управління грошовими потоками є кількість грошових коштів, що знаходиться в суб'єкта господарювання [28]. Але з цього не зрозуміло, скільки таких коштів повинно бути та в які періоди? Автор пропонує використовувати трендовий аналіз. Тобто ефективність управління грошовими потоками вимірюється кількістю грошей, проте ми не погоджуємося з такою думкою автора.

Г.В. Ковальчук зазначає, що управління грошовими потоками повинно забезпечувати, з одного боку достатній, рівень платоспроможності, з іншого – необхідний рівень прибутковості, та пропонує оцінювати позицію підприємства за шкалою «ліквідність – дохідність» [29].

Таку позицію підтримують Г.В. Ситник та Л.О. Лігоненко. Вони пропонують під час оцінки грошових потоків додатково аналізувати позицію підприємства за шкалою «ліквідність – дохідність» [30, с. 122]. Це дозволяє дати комплексну оцінку ефективності управління грошовими потоками підприємства.

Правильне вимірювання ефективності діяльності є однією з основних проблем теорії економічного аналізу. Це пов'язано із протиріччями в питаннях розробки принципових положень теорії і в методиці визначення ефективності діяльності, включаючи як проблеми розуміння самого поняття ефективності, так і перелік показників, що її визначають. Дослідження ефективності грошових потоків проходить за низкою показників, які характеризують загальну платоспроможність підприємства, оптимізованість та синхронізованість потоків коштів [31, с. 454].

О.Є. Дорохова для оцінки ефективності грошових потоків рекомендує використовувати формалізовану оцінку грошових потоків через систему зважених коефіцієнтів. Рекомендовані коефіцієнти наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Система коефіцієнтів для оцінки ефективності грошових потоків

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
1. Коефіцієнти оцінки рівня ліквідності грошових потоків		
1.	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	Валовий позитивний потік за певний період / валовий від'ємний потік за певний період
2.	Коефіцієнт поточної платоспроможності	сума оборотних активів підприємства за певний період / сума короткострокових зобов'язань за цей період
3.	Коефіцієнт проміжної платоспроможності	(сума грошових активів підприємства за певний період + короткострокові фінансові вкладення + дебіторська заборгованість) / сума короткострокових зобов'язань за цей період
4.	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності – «кислотний тест»	(грошові активи, включаючи іноземну валюту, за певний період + короткострокові фінансові вкладення) / сума короткострокових зобов'язань за цей період
5.	Коефіцієнт загального співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	сума дебіторської заборгованості за певний період / сума кредиторської заборгованості за певний період
6.	Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості за комерційними операціями	дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) за певний період / кредиторська заборгованість із комерційних операцій за певний період
2. Коефіцієнти оцінки оборотності окремих активів у процесі грошового обороту		
1.	Кількість оборотів грошових активів і їх еквівалентів	валовий обсяг продажів / (середня хронологічна сума грошових активів, включаючи іноземну валюту, за певний період + середня хронологічна сума короткострокових фінансових вкладень за певний період)

Продовження таблиці 3

№ з/п	Показники	Формула розрахунку
3. Коефіцієнти, що оцінюють рівень ефективності грошових потоків		
1.	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	сума чистого грошового потоку за певний період / (сума, виплаченого основного боргу за кредитами та позиками + сума приросту запасів у складі оборотних активів + сума дивідендів, що виплачені власникам на їх вкладений капітал за певний період)
2.	Коефіцієнт ефективності грошового потоку	сума чистого грошового потоку за певний період / сума валового від'ємного грошового потоку за певний період
3.	Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку підприємства	сума чистого грошового потоку підприємства за певний період – дивідендів, що виплачені власникам на їх вкладений капітал за певний період) / (сума приросту реальних інвестицій за певний період + сума приросту довгострокових фінансових інвестицій підприємства за певний період)

Джерело: складено авторами на основі [32, с. 158]

На її думку, формалізована оцінка грошових потоків через систему зважених коефіцієнтів є основним інструментом з усунення відхилень у ході проведення SWOT- аналізу та заключним етапом побудови контролінгу грошових потоків підприємства [32, с. 158].

Але, на думку авторів, ця система повинна бути доповнена групою показників рентабельності грошових потоків підприємства, а саме:

– рентабельність залишку грошових коштів;
– рентабельність позитивного грошового потоку;
– рентабельність негативного грошового потоку;
– рентабельність чистого грошового потоку.

Запропоновані показники характеризують взаємозв'язок між показником прибутку та грошовими потоками. Важливо ввести в

систему показників і наступну групу коефіцієнтів, що надасть можливість з'ясувати, за рахунок чого формуються грошові кошти.

Групою коефіцієнтів генерування грошових потоків, а саме:

– коефіцієнт генерування грошового потоку сукупними активами;

– коефіцієнт генерування грошового потоку власним капіталом;

– коефіцієнт генерування грошового потоку зобов'язаннями;

– коефіцієнт покриття доходу грошовим потоком.

Можна наголосити, що вибір показників ефективності управління грошовими потоками на підприємстві здійснюється на підставі професіоналізму працівників фінансової служби або експертів-аналітиків.

Проаналізувавши існуючі підходи щодо оцінки ефективності управління грошовими потоками, пропонуємо використовувати систему індикаторів для оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства.

На основі виокремлених принципів для інтегральної оцінки ефективності управління грошовими потоками обрано 19 показників, які систематизовано за аспектами управління грошовими потоками та об'єднані в 5 груп (рис. 2).

Інтегральний показник складається під впливом певних економічних і інших факторів. Фактори – це елементи, причини, що впливають на даний показник, або ряд показників. Відмінність понять «показник» і «фактор» умовна, тому що кожен показник може розглядатися як фактор іншого показника більш вищого порядку та навпаки [33, с. 98].

Рис. 2. Система індикаторів для інтегральної оцінки ефективності управління грошовими потоками

Джерело: удосконалено авторами

Запропоновані показники дозволять дослідникові оцінити ефективність управління грошовими потоками підприємства (або декількох підприємств із метою порівняння). На нашу думку, обрані показники повинні задовольняти певні вимоги, а саме:

– наведені показники дозволяють найбільш повно та різнобічно оцінити ефективність управління грошовими потоками за різними функціями;

– більшість показників є відносними, тому що саме вони дають об'єктивну оцінку явищам і процесам, що вивчаються;

– обрання абсолютних показників ґрунтується на доступності інформації (показники можуть бути взяті з річної фінансової звітності підприємств);

– інформація для розрахунків є доступною до широкого кола дослідників, для розрахунку відносних показників використовувалися загальноприйняті методики, що створюється на основі даних річної фінансової звітності підприємств.

На погляд авторів, визначені критерії та відповідні їм групи показників є універсальними та можуть застосовуватися для підприємств будь-якої промисловості.

Автор роботи [18, с. 110] зазначає, що для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства важливо дотримуватися таких рекомендацій:

– узгоджувати стратегічні цілі підприємства з його фінансовими можливостями;

– планувати довгострокові та короткострокові шляхи розвитку підприємства;

– забезпечити оптимізацію грошових потоків та їх ефективне фінансування;

– здійснювати постійний контроль над розподілом грошових коштів;

– формувати резервні джерела фінансування;

– підвищувати рівень залучення інвестицій до підприємства.

Тобто автор зупиняється на тому, що надає рекомендації для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства, а кожне підприємство на свій розсуд повинно

обирати методичні підходи до оцінювання та розробляти заходи щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Можна зазначити, що ефективне управління грошовими потоками підприємства – це забезпечення фінансової рівноваги та фінансового надлишку (профіциту) в процесі розвитку підприємства шляхом збалансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів і їх синхронізації в часі.

Таким чином, оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємства проводиться на основі аналізу результатів функціонування керованого об'єкта, тобто визначається показниками ефективності формування та використання грошових потоків на підприємстві та є об'єктивними умовами для зростання його конкурентоспроможності.

Література

1. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2014. № 2. С. 43-45.
2. Литвинова В. А. Повышение конкурентоспособности продукции: проблемы определения эффективности. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 8. С. 252-256.
3. Алле М. Условия эффективности в экономике. Пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.Н. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. М. : НИЦ «Наука для общества», 1998. 304 с.
4. Осипов В.И. Эффективность хозяйственно-финансовой деятельности предприятия: вопросы теории и практики. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика* : монография / за ред. Э.А. Кузнецова. Харьков : Бурун Книга, 2011. 512 с.
5. Тикин В.С. Эффективность – не коэффициент. *Экономические науки.* 2009. № 7(56). С. 94-97.
6. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.
7. Наказ Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 р. № 18 «Про затвердження Методичних рекомендацій з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності». URL: http: zakon1.rada.gov.ua laws show 929_007 (дата звернення 20.05.2018).
8. Мельник Л.Г., Каренцева Л.И. Экономика предприятия. Суми ИТД «Университетская книга», 2002. 400 с.

9. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализу. М. : ИНФРА-М, 1995. 176 с.

10. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью. Москва: Проспект, 2015. 338 с.

11. Перерва П. Г., А. В. Кравчук. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2018. № 15(1291) Серія: Економічні науки. С. 137-143.

12. Абасова Х. А. Развитие методов управления финансовыми рисками в организациях нефтесервиса : дис. … к-та ек. наук : 08.00.10 / М. 2015. URL: https://www.twirpx.com/file/1905712/ (дата звернення: 01.02.2018).

13. Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. М. : Прогресс, 1989. 528 с.

14. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. М. : Экономика, 1991. 239 с.

15. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М.В. Котельниковой. М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.

16. Жовна О.М., Риженко Д.С. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042 (дата звернення 14.09.2019).

17. Корнєва Н.О., Барабан Т.В. Системний підхід до управління грошовими потоками підприємств. *Молодий вчений.* 2018. № 5 (57). С. 298-302.

18. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 107-110.

19. Клюс Ю.І. Оцінювання економічної ефективності управління затратами промислових підприємств. *Бізнес-Навігатор.* 2018. Вип. 1-2 (44). С. 172-176.

20. Муравьева Н. Н. Критерии эффективности управления денежными потоками в коммерческих организациях. *Journal of Economy and Business*, 2015. vol.5 С. 21-24.

21. Бурденко І.М. Управління грошовими потоками як основа забезпечення фінансової рівноваги суб'єктів господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2017. № 16. URL: http://global-national.in.ua/pro-zhurnal (дата звернення:01.02.2020)

22. Хома І.Б., Кріп О.І. Фінансове моделювання управління грошовими потоками в економіці України на прикладі ПАТ «Львівхім». *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип. 21.10. С. 335-343.

23. Крічевець К.О. Управління грошовими потоками підприємства (на прикладі суднобудівних і судноремонтних підприємств) : автореф. к-та екон. наук: спец. 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит К., 2005. 20 с.

24. Семенов Г. А., Бугай В.З., Семенов А. Г., Бугай А. В. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 432 с.

25. Кеменов А.В. Управление денежными потоками компании. Монография. М. : Инфа-М 2016. 142 с.

26. Румянцев И.С. Методика оценки эффективности корпоративного управления фирмой в трансформируемой экономике. *Вестник ЧГУ.* 2012. № 10 С. 132-134.

27. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 3-те вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 668 с. (Вища освіта XXI століття).

28. Олійник О. О. Управління грошовими потоками хлібопекарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровський держ. аграрний ун-т. Д., 2009. 23 с.

29. Ковальчук Г.В. Управління грошовими потоками торговельного підприємства : Автореферат. К. : Київського національного торговельно-економічного університету, 2001. 21 с.

30. Лігоненко Л. О., Ситник Г.В. Управління грошовими потоками: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 255 с.

31. Костюк-Пукалюк О.М. Сучасна концепція визначення суті грошових потоків та їх видів. *Молодий вчений.* 2017. № 8 (48). С. 449-456.

32. Дорохова Е.Е. Совокупные денежные потоки как объект SWOT-анализа, их формализованная оценка через систему взвешенных коэффициентов. *Вестник Ставропольского государственного университета*. 2011. № 4. С. 156-161.

33. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 208 с.

СТАЛИЙ РОЗИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Куклінова Т. В.
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Глобалізаційні процеси потребують нових підходів до сталого розвитку підприємництва України. У зв'язку з цим стають актуальними визначення напрямів їхнього удосконалення. Аналіз даних державної статистики щодо його діяльності дозволяє оцінити динаміку виробництва та його концентрацію в регіоні, зіставити, у якому ступені виявлені характеристики підприємств відповідають загальноукраїнським тенденціям і тому рівню, що склався в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Значний внесок у підвищення ефективності розвитку підприємництва зробили такі відомі вітчизняні вчені як З. С. Варналій, А. Г. Гончарук, В. М. Гриньова, Л. Г. Мельник, Ю. С. Погорєлов, та багато інших. Проте надбання попередників не вирішили всіх питань щодо шляхів розвитку підприємництва, розробки методичних рекомендацій та впровадження їх у практику господарювання з метою подолання негативних наслідків розгортання кризових явищ у країні. Подальший розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки вимагає постійного розвитку теорії й методології, висуває нові проблеми, які необхідно вирішувати на основі розвитку не тільки відомих методів, але й шляхом розробки нових, що дозволяють підсилити вплив на підвищення ефективності стимулювання їхнього розвитку. Зазначена проблема потребує подальшого дослідження в умовах пандемії та розгортання кризових явищ, що підтверджує важливість і актуальність теми дослідження.

Метою цього дослідження є обґрунтування основ ефективного сталого розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах загострення кризових явищ.

Сталий розвиток малого та середнього бізнесу – життєве важливе завдання держави. Багато промислово розвинених країн

давно відчули ефективність малих підприємств економіки та навчилися вирішувати багато проблем, пов'язані з фірмами, які займаються діяльністю у невеликих масштабах. Сталий розвиток малого та середнього бізнесу є важливим фактором соціально-економічного розвитку України. Його успішне функціонування створює сприятливі умови для розвитку економіки. Притаманні малому бізнесу гнучкість, мобільність та адаптивність до змінних ринковим умовам можуть сприяти вирішенню проблеми соціальної стабільності, забезпеченню зайнятості та насичення споживачів ринку, є одним із найважливіших при вирішені проблеми зайнятості вільних працівників.

Проблемам розвитку підприємництва приділяється нині пильна увага – видаються постанови уряду та рішення місцевих органів влади, створюються різні спеціалізовані фонди та інші елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва. Це не дивно, адже важко уявити ринкову економіку, що ефективно розвивається, без широкої мережі дрібних, рухливих, гнучких економічних утворень.

Малий та середній бізнес у ринковій економіці – провідний сектор, що визначає темпи економічного зростання, структуру якості ВНП. У всіх розвинених країнах частку дрібного бізнесу припадає 90% ВНП. Тому абсолютна більшість розвинутих країн усіляко заохочує діяльність малого бізнесу на державному рівні. Це має бути очевидним, оскільки малий бізнес має низку переваг.

Так, він забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибоку спеціалізацію та кооперацію, без яких немислима його висока ефективність. Він здатний не тільки швидко заповнювати ніші, що утворюються у споживчій сфері, а й порівняно швидко окупатися. Великий бізнес є одним із найважливіших елементів зовнішнього середовища малого підприємництва. Однак було б невірним вважати, що така співпраця має односторонній характер: від великого — малому. У разі ринку без взаємної вигоди будь-яка форма кооперації приречена на провал. Використовуючи гнучкість, маневреність малих господарських одиниць, великі підприємства мають можливість підвищити ефективність свого виробництва,

налагодити нові збутові канали, освоїти та впровадити передові технології. Усе це підтверджується світовим досвідом.

Досягнення підприємствами стану сталого розвитку є надзвичайно складним, важливим та вкрай необхідним завданням людства, оскільки подальший економічний рух вперед має пролягати лише через дбайливе ставлення до навколишнього середовища, досягнення та підтримання соціальних гарантій людини, що закріплені на законодавчому рівні. І тільки чітке та безпомилкове виконання вказаних вимог призведе до налагодження економічної системи підприємства, району, міста, країни, що відбиватиме ступінь екологічної зрілості суспільства, допомагатиме в прийнятті правильних рішень для розв'язання існуючих екологічних проблем, сприятиме досягненню високих економічних показників, що впливатиме на підвищення соціального рівня людей.

Як свідчить світова практика, на відміну великих, малі підприємства менш стійкі. Вони діють за умов підвищеного ризику, більш залежні від зовнішніх соціально-економічних чинників, кон'юнктури над ринком. Світова спільнота має у своєму розпорядженні велику різноманітність варіантів регулювання підприємницької діяльності.

Сталий розвиток — це модель соціально-економічного розвитку, при якій досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління людей без того, щоб майбутні покоління були позбавлені такої можливості через вичерпання природних ресурсів і деградацію навколишнього середовища. Підприємства, при досягнення своєї основної мети, отримання прибутку, мають не забувати про те, що їх виробництво повинно бути екологічно безпечне, а продукція екологічно чистою, пам'ятати про те, слід дотримуватися правил бережливого ставлення до навколишнього середовища. Тільки при постійній підтримці балансу між економічною ефективністю, соціальною задоволеністю та екологічною безпекою розвиток підприємства можна назвати стійким. Для реалізації сталого розвитку треба налагодити тісний взаємозв'язок між людиною та державою, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави в цілому.

Отже, враховуючи сьогоднішню ситуацію в країні, нестабільність зовнішнього середовища, в тому числі інфляційні процеси, підвищення безробіття, складними політичними обставинами, недостатністю грошей у населення, від правильно вибраного вектору розвитку залежить подальша доля певного підприємства енергетичної галузі. Без нормативно-правового регулювання процес сталого розвитку, без політичних програм та спрямувань, без свідомого сприйняття дійсності не стає не можливим і сам сталий розвиток.

Малий бізнес здатний створювати атмосферу конкуренції, тобто те середовище та дух підприємництва, без яких ринкова економіка неможлива. Та є одним із джерел створення нових робочих місць і полегшення становища ринку праці. У цьому полягає соціальна роль підприємств малого підприємництва. Підтримка малого бізнесу залишається одним із найважливіших завдань державної економічної політики. Системне застосування та вдосконалення важелів управління підвищує ефективність державної підтримки малого бізнесу.

99,98% юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ФОП), зареєстрованих в Україні, належать до суб'єктів малого і середнього підприємництва. У секторі малих та середніх підприємств здійснює комерційну діяльність понад 6,9 млн осіб, або близько 82% від усіх зайнятих. На сектор припадає 65% обсягу реалізації товарів, робіт та послуг та 64% валової доданої вартості [1]. Удосконалення державної підтримки малого бізнесу є свідоме створення економічних і правових умов, стимулів для розвитку бізнесу, а також вкладення в нього матеріальних і фінансових ресурсів на пільгових умовах. Зі зростанням негативних наслідків пандемії, активних бойових дій, загострення кризових явищ реалізація підвищення ефективності підприємництва стає однією з важливих вимог.

В зазначених вище умовах у підприємців стає гостро врегулювання питання з оплатою оренди приміщень і обладнання, зрив термінів постачання продукції, сировини, комплектуючих. Багато підприємств працюють не на повну потужність. Частина персоналу не вийшла на роботу через евакуацію. Також великою

проблемою залишається врегулювання взаємовідносин підприємців з банками та затримки з експортом. Вони пов'язані з чергами на митниці та активними бойовими діями через що виникають невиконання зобов'язань іноземними партнерами. Проблеми також виникають з введенням карантину в країнах розташування контрагента. Загальновідомо, що великий вплив на розвиток підприємства робить стан розвитку економіки країни. Так, період розквіту економіки дає підставу для підвищення ділової активності та розвитку підприємства, проте у фазі кризи зменшуються інвестиції в товарні запаси, відбувається відставання темпів реалізації продукції від темпів її виробництва, знижуються доходи господарюючих суб'єктів. Зниження рівня зайнятості також впливає на розвиток підприємства, тому що супроводжується зниженням попиту на товари й послуги. Україна не має достатніх фінансових резервів і тому в разі додаткових карантинних обмежень і зупинки більшості підприємств без держпрограми підтримки економіки, країна зіткнулася з глибокою економічною кризою і важкими соціальними наслідками.

Несприятливий правовий клімат, тобто, нестійкість, незавершеність та суперечливість законодавства і нормативних актів, недосконаліть правового механізму захисту підприємців, криміналізація економічних відносин, поширення корупції і хабарництва в структурах державної влади не влаштовують більшість підприємців, що приводить до посилення негативного становлення до різних органів державної влади, у тому числі до діяльності судів, органів внутрішніх справ, прокуратури та адміністрації міст, районів, областей. Основні злочини: крадіжки та розбої, вимагання, хабарництво, кришевання. Бізнес працює в умовах ризику і невизначеності, нестачі кадрів, розрив економіки і науки.

Малі підприємства у всіх країнах світу завжди страждали від жорстких умов фінансування та зростаючих податків. Тому проблеми фінансової допомоги не втрачають свою актуальність. Уряди промислово розвинених країн визнають особливості та потреби малого бізнесу і тому розробляють плани та програми підтримки малого бізнесу, пропонують заходи щодо управління

адміністративними процедурами тощо. Розуміючи, що малий бізнес є найважливішим фактором життєздатності економіки і до того ж діяльність малих фірм пов'язана з великим ризиком. З одного боку, робиться спроба істотно знизити витрати виробництва за рахунок впровадження нових технологій, організаційно-управлінських нововведень та використання цінової конкуренції, з іншого боку, розробляється та виробляється нова продукція, освоюються нові ринки. Промислово розвинені країни повинні створити спеціалізовані органи, що реалізують державну підтримку малого бізнесу.

Активні бойові дії оголили проблеми соціальної незахищеності, працівників малих підприємств. На відміну від великих підприємств у більшості суб'єктів малого бізнесу, особливо на початковому етапі їх діяльності, практично відсутні необхідні фінансові ресурси, власна соціальна інфраструктура, вкрай низький і рівень виробничо-технічної оснащеності, питань охорони та техніки безпеки.

Як свідчить світова практика, на відміну великих, малі підприємства менш стійкі. Виділимо наступні труднощі малого бізнесу, що гальмують функціонування малого бізнесу, виходячи з його властивостей:

- значна залежність від коливань ринкової кон’юнктури та підвищена чутливість до змін умов господарювання;
- більш високий рівень ризику, тому високий ступінь нестійкості їх становища на ринку;
- залежність від великих компаній, постачальників, споживачів та слабка захищеність від впливу великих монополістичних об'єднань, місцевої влади та місцевого ринку;
- несприятливий правовий клімат;
- недосконаліть правового механізму захисту підприємців;
- криміналізація економічних відносин;
- поширення корупції і хабарництва в структурах державної влади;
- нестача кадрів;

- відсутня єдина інформаційна база для обміну досвідом, пропозицій, контактів, сервісу, експертизи, консалтингу;
- низький рівень ділової культури та етики;
- зниження цін на товари та підвищення якості цих товарів, єдиний стандартний процес сертифікації;
- вільний рух робочої сили, товарів, послуг та капіталу;
- зростання експортних продажів через доступ до ринку в 450 мільйонів споживачів ЕС та доступ до ринків третіх країн, відсутність митних або кількісних обмежень в межах ЄС;
- зростання доступу до технологій, надходжень прямих іноземних інвестицій, державна допомога ЄС, у тому рахунку допомога фермерським господарствам та доступ до фінансових установ та фондів у межах ЄС, у тому рахунку розширення доступу до програм кредитування.

Стратегічним напрямом зовнішньоекономічної діяльності є формування повноцінних міждержавних відносин з головними світовими центрами (США, ЄС, Японія, Китай). Традиційно важливим є співробітництво України з сусідами. За географічною структурою зовнішньої торгівлі найбільшими партнерами України по товарному експорту наразі є Польща, Італія, Німеччина, Нідерланди, Угорщина. До Польщі Україна експортує переважно залізорудну сировину, чорні метали, продукцію деревообробки. Вітчизняний експорт до Італії сконцентрований на чорних металах і зернових. Експорт до Німеччини складається переважно з комплектів проводів, ріпаку, залізорудної сировини, предметів одягу. До Нідерландів Україна постачає насамперед зернові культури і соняшникову олію. В Угорщині концентрується майже весь вітчизняний експорт до ЄС електричних водонагрівальних пристроїв, вагому частку становлять також комплекти проводів, залізні руди. Географія вітчизняного експорту товарів до країн ЄС залишається доволі диверсифікованою

Структура товарного імпорту з ЄС в Україну є диверсифікованою, в імпорті переважає продукція машинобудування та хімічної галузі. У 2021 році обсяги імпорту товарів з ЄС в Україну становили майже 27 мільярдів дол. США.

Найбільшими партнерами України по імпорту товарів серед країн ЄС є Німеччина, Польща, Італія, Франція, Угорщина. З Німеччини Україна імпортує переважно сільгосптехніку, легкові і вантажні авто, електричне устаткування. Імпорт з Польщі складається передусім з транспортних засобів, різноманітного промислового обладнання, продуктів харчування, текстилю. Основою імпорту з Італії є лікарські засоби та продукція приладобудування. З Франції Україна імпортує переважно засоби захисту рослин, фармацевтичну продукцію, засоби гігієни, легкові автомобілі. З Угорщини здійснюється імпорт передусім електричного устаткування, легкових автомобілів, продуктів харчування, гумових виробів і ін.[2].

Загальновідомо, що вихід на міжнародні ринки дозволяє малим та середнім підприємствам заохочувати іноземний капітал, шукати нові ринків збуту своєї продукції, дешеву сировину, розширити коло партнерів, отримувати сучасні технології, обладнання, матеріали на основі пільгового кредиту, лізингу. Серед пріоритетних напрямів розвитку малих та середніх підприємств мають бути заходи щодо стимулювання експорту їх товарів та послуг. Для його реалізації потрібно буде створити систему зовнішньоекономічних організацій на додаток до існуючих торгово-промислових палат, що стимулювали б експорт продукції, домагалися зниження експортного мита, податків, одержання пільгових кредитів, забезпечували б необхідною інформацією, сприяли б проведенню міжнародних виставок і ярмарків.

Концепція росту експортних поставок повинна включати використання такого ефективного інструмента, як вільні економічні зони. Ціль створення цих зон – залучення інвестицій у пріоритетні області виробництва для збереження й створення нових робочих місць, впровадження новітніх технологій, сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і підприємництва, завантаження потужностей портового комплексу, і розвиток його інфраструктури, збільшення поставок, товарів і послуг, створення сучасної виробничої, транспортної й ринкової інфраструктури. Україні потрібно вдосконалити концепцію розвитку вільних

економічних зон, всебічно збільшувати експортну спрямованість у зовнішньоекономічній діяльності.

На наш погляд, необхідне створення системи спеціалізованих страхових компаній для страхування експортних ризиків. Впровадження в Україні ефективної системи страхування й гарантування експортних операцій малих та середніх підприємств істотно вплине на вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності України, прискорить адаптацію її економічних, правових і інституційних структур до міжнародних стандартів, зокрема стандартів Світової організації торгівлі і Європейського союзу. Підприємства малого й середнього бізнесу при здійсненні експортної діяльності одержать значні переваги за умови страхування й гарантування.

Узагальнюючи досвід іноземних країн, необхідно вказати, що в цих країнах функціонує апробована практикою й часом інституційна інфраструктура підтримки експортерів, яку необхідно сформувати в Україні. Головним завданням при її втіленні в життя може стати забезпечення ефективної взаємодії між центральними органами в сфері зовнішньоекономічної торгівлі і їх територіальних підрозділів, пошук ефективних фінансових інструментів підтримки експорту, які врахували б можливості державних ресурсів. Таким чином, аналіз і осмислення світового досвіду з підтримки експорту може бути надійною основою розробки державної політики формування експортного потенціалу, реалізація якого значно зміцнить позиції вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності цього сектора що, позитивно позначиться на міжнародному іміджі нашої держави.

Удосконалення завдань державної політики з стимулювання експортної діяльності забезпечить збільшення вітчизняного експорту. Держава може допомогти перебороти підприємцям правові й економічні бар'єри при виході на закордонні ринки. Але разом з тим необхідно проводити розумну протекціоністську політику в зовнішній торгівлі. Це повинен бути вибірковий, а не тотальний протекціонізм. Такий протекціонізм потрібний для захисту окремих галузей економіки, які цього вимагають. Як

свідчить закордонна практика, такий протекціонізм повинен носити помірний характер і не закривати шлях конкуренції з боку іноземних виробників.

Підтримка й просування експортних поставок шляхом створення постійно діючого виставочного комплексу, активного забезпечення відповідною інформацією іноземних організацій і міст-побратимів, проведення активної антимонопольної політики, сприяння в розвитку місцевих джерел сировини, кооперація усередині міста посприяє формуванню цивілізованих ринкових відносин. Підтримка ЗЕД повинна включати сприяння розвитку їх торгівельних, науково-технічних, виробничих інформаційних зв'язків з підприємцями з інших країн.

Крім торгівлі товарами і послугами, зовнішньоекономічні відносини передбачають кредитно-фінансові відносини, науково-технічне, гуманітарне та військове співробітництво, міграцію трудових ресурсів, міжнародний туризм. З огляду на, те що експорт України складається переважно з виробів сировинних, матеріаломістких галузей (добувна промисловість, машинобудування, сільське господарство), важливим завданням є вдосконалення його структури. Збільшення в експорті частки високотехнологічного обладнання, машин і устаткування, надання послуг, дозволить Україні утвердитися у світі як високоіндустріальної держави з розвиненим багатогалузевим сільським господарством.

Отже, Україна має значний потенціал для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Погано використовуються можливості для міжнародної кооперації, зовнішніх інвестицій тощо. Незважаючи на це, українська продукція добре відома у багатьох країнах; для деяких країн і регіонів України є важливим партнером в економічній співпраці.

Малі підприємства у всіх країнах світу завжди випробовували із коштів, страждали від жорстких умов фінансування та зростаючих податків. Тому проблеми фінансової допомоги і ті втрачають свою актуальність. Уряди промислово розвинених країн визнають особливості та потреби малого бізнесу і тому розробляють плани та програми підтримки малого бізнесу,

пропонують заходи щодо управління адміністративними процедурами тощо. Розуміючи, що малий бізнес є найважливішим фактором життєздатності економіки і до того ж діяльність малих фірм пов'язана з великим ризиком. З одного боку, робиться спроба істотно знизити витрати виробництва за рахунок впровадження нових технологій, організаційно-управлінських нововведень та використання цінової конкуренції, з іншого боку, розробляється та виробляється нова продукція, освоюються нові ринки. Промислово розвинені країни повинні створити спеціалізовані органи, що реалізують державну підтримку малого бізнесу.

Розгортання кризових явищ з усією гостротою оголило проблеми соціальної захищеності, працівників. На відміну від великих підприємств у більшості суб'єктів малого бізнесу, особливо на початковому етапі їх діяльності, практично відсутні необхідні фінансові ресурси, власна соціальна інфраструктура, вкрай низький і рівень виробничо-технічної оснащеності, постановки питань охорони купу та техніки безпеки.

Зневажання компонентами сталого розвитку дуже небезпечне і може привести країну, планету до непоправних наслідків. Ігнорування процесів сталого розвитку погано впливає як на життєздатність людини, суспільства, ефективність функціонування бізнесу, так і на стан природного довкілля, економічну ситуацію в регіоні, місті, країні.

Підвищення ефективності стимулювання розвитку підприємств вимагає системного підходу до вирішення цієї проблеми в контексті управління стимулюванням розвитку малих і середніх підприємств як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях [3].

Стимулювання соціального розвитку малого підприємництва повинно забезпечувати якісне поліпшення соціальних умов діяльності персоналу шляхом вдосконалення показників, які характеризують соціальне середовище підприємства, з метою підвищення зацікавленості працівників у здійсненні трудової діяльності та продуктивності праці. Необхідна підготовка та сприяння держави щодо залучення до підприємницької діяльності молоді, пенсіонерів, інвалідів та других незахищених верств

населення. Зазначимо також, що також необхідно залучати молодь до підприємницької діяльності. Необхідно створювати умови для розвитку молодіжного підприємництва, підвищувати ділову активність молоді, висвітлювати проблемних питань молодіжного підприємництва, надавати необхідну інформаційну, консультаційну, методичну та організаційну підтримку молодіжної підприємницької ініціативи, таким чином, знижуючи рівень безробіття серед молоді.

Впровадження інноваційних технологій стає ключовим стратегічним параметром розвитку будь-якого підприємства й економіки в цілому. За рахунок інновацій підприємство може підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність, впровадження інновацій сприяє одержанню більш високого прибутку. Використання більш високоефективних компонентів чи матеріалів, часткова зміна технічних підсистем приводять до підвищення гнучкості виробництва, до заміни застарілих видів продукції та поступового вдосконалення традиційних технічних засобів виробництва. Отже, підприємствам для свого розвитку необхідно у зв'язку з підвищенням вимог споживачів, скороченням життєвого циклу товарів і послуг, з загостренням конкурентної боротьби постійно вдосконалювати свої товари й послуги, а також розробляти нові.

Однак, впровадження інновацій підприємством вимагає досить великих коштів. Тобто впровадження інновацій передбачає визначення необхідного обсягу коштів, пошук їхніх джерел та обґрунтований розподіл цих коштів за такими напрямками: оновлення виробничого парку, поліпшення існуючого устаткування, автоматизацію виробничих процесів, впровадження нових та сучасних технологій з забезпеченням норм екологічної безпеки, що, у свою чергу, приведе до створення нових видів продукції, удосконалення вже існуючих видів продукції, поліпшення якості та розширення асортименту продукції, зростання обсягів виробництва, скорочення виробничих площ тощо.

Проведений нами аналіз ринку кредитування свідчить про те, що банки встановлюють досить високий рівень процентних ставок

по кредитах. Так, криза банківської системи загострила суперечності між потребами підприємств у дешевих кредитах і можливістю банків у їх наданні. На наш погляд, необхідно активізувати фінансово-кредитну підтримку підприємств, а саме: створити сприятливі умови для їхній доступу до фінансово-кредитних ресурсів.

В сучасній вітчизняній і закордонній економічній літературі, присвяченій питанням кредитування підприємств, основна увага приділяється управлінню кредитним ризиком позичальника на основі аналізу різних сторін самого позичальника, додаткового забезпечення кредиту.

Основними напрямками використання державних ресурсів повинні стати страхування й надання їм гарантій під кредит та під реальні заходи інноваційного розвитку, здешевлення лізингових платежів. А підтримка підприємств повинна бути надана на конкурсній основі у відборі проектів з урахуванням відповідності їх змісту пріоритетним напрямкам регіонального розвитку, визначеним органами місцевого самоврядування, на умовах повернення, платності з обов'язковим моніторингом впровадження проекту. Для реалізації даних напрямків повинні бути залучені не тільки кошти державного бюджету, а й приватний капітал. Це дасть змогу здійснювати гнучке державне регулювання, оптимально використовувати державні ресурси.

Зазначимо, що основними джерелами впровадження інновацій є власні та залучені кошти. Так, у структурі власних коштів головну роль відіграє прибуток, який лишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Основне джерело — чистий прибуток, оскільки не всі прибуткові підприємства мають певний рівень чистого прибутку, достатній для впровадження інновацій. Також до таких джерел можна віднести поряд з амортизаційними відрахуваннями іммобілізацію в інвестиції частини зайвих оборотних активів, реінвестування шляхом продажу частини зайвих надлишкових основних фондів, довгострокові вкладення минулих періодів, строк погашення яких закінчується цього року, страхові суми відшкодування збитків, викликаних втратою майна. Однак їхня частка в загальному обсягу

та джерелах формування власних коштів невелика. Тому виникає необхідність в управлінні структурою капіталу, яке включає її оптимізацію.

Негативні результати структури капіталу підприємств говорять про те, що для підприємств не вистачає власних коштів для забезпечення діяльності підприємства. Це призводить до зниження обсягів виробництва, зменшення реалізації продукції, зрештою недоотриманню прибутку. Для відшкодування недоліку коштів підприємства вимушені залучати позиковий капітал. Брак власного оборотного капіталу в теж час, на нашу думку, викликаний збитковістю, оскільки відсутнє основне джерело поповнення власного капіталу – прибуток підприємства. Таким чином, вийти з ситуації, що склалася, підприємствам допоможуть ефективні управлінські рішення, у тому числі пов'язані із заходами щодо підвищення прибутку підприємства.

Здатність підприємства до впровадження інновацій залежить від прибутковості роботи самого підприємства, наявності власних фінансових ресурсів та можливості використати позичені кошти. Отже, підприємству треба оптимально використовувати необхідні ресурси. Підкреслимо, що пільгова амортизаційна політика в поєднанні з політикою кредитної експансії дозволить підтримувати нормальний рівень фінансування. Держава може лише встановити граничні нормативи, які не можна перевищувати. Отже, використання невеликих норм амортизації дасть змогу підприємствам вкладати свої кошти у проекти, які мають низьку норму прибутку.

Для забезпечення інноваційного процесу розвитку підприємству також необхідний і інтелектуальний капітал, який у сучасних умовах стає поряд з виробничим і фінансовим одним з найважливіших стратегічних ресурсів організації та визначальною передумовою реалізації інновацій. Метою впровадження інновацій на підприємстві є створення довгострокових конкурентних переваг, тобто інноваційна діяльність повинна розглядатися як здатність підприємства та її персоналу до постійної адаптації до вимог ринку. А це означає необхідність формування інтелектуального капіталу підприємства.

Економіка знань є вищим етапом розвитку постіндустріальної економіки й інноваційної економіки. Зазначимо, що нова економіка характеризується виділенням нових ресурсів підприємства – інтелектуальних. Інтелектуальний капітал є основним капіталом, який відіграє провідну роль в постіндустріальній економіці, одночасно виконуючи роль генератора нових знань. Інтелектуальний капітал формується інформацією та знаннями і володіє особливою властивістю – здатністю до самозростання у процесі використання.

Успішний проект повинен мати потенціал, бути масштабованим як мінімум на ринку Європи. Донорські гроші не даються на розвиток операційної діяльності конкретного підприємства. Грант повинен допомогти створити новий проект, який зможе істотно вплинути на досягнення цілей сталого розвитку. Так, у цьому списку цілями сталого розвитку є такі категорії, як боротьба з бідністю, забезпечення гендерної рівності, забезпечення доступу до чистої і безпечної енергії та інші. Донор очікує побачити внесок, віддачу в розвиток суспільного блага. Україна платить достатньо членські внески, щоб український бізнес мав можливість приєднатися до міжнародного співтовариства і, зокрема, одержувати безповоротну фінансову допомогу міжнародних донорів. Але наші підприємства не дуже активно використовують цю можливість

Багато банків розвивають напрямок кредитування малого та середнього бізнесу.

Найбільш поширені кредитні продукти:

- на поповнення оборотних коштів;
- кредити на придбання основних засобів (обладнання, нерухомість); рефінансування кредитів в інших банках;
- кредит під депозит;
- овердрафт (як бланковий, так і заставний);
- гарантії;
- авалювання векселів.

Більш низькі ставки зустрічаються в основному при кредитуванні у співпраці з деякими міжнародними донорами, а

також у партнерських програмах з виробниками техніки. Ставки за партнерськими програмами найчастіше починаються від 10% річних, але залежать ще й від терміну кредиту і розміру власного внеску. При короткому терміні кредитування і власному внеску більше 50% за деякими програмами ставка може бути значно нижче. Найбільш поширені партнерські програми на купівлю обладнання, автомобілів і сільгосптехніки. Великий вибір таких програм є, наприклад, в Укрексімбанку, Ощадбанку, Креді Агріколь Банку, Райффайзен Банку Аваль, Укргазбанку. Деякі банки співпрацюють з обладміністраціями на умовах часткової компенсації процентної ставки по кредиту. Є такі програми у Кредобанку і Приватбанку. Кредити на розвиток бізнесу надають під заставу нерухомості, але є й беззаставні програми — наприклад, у Приватбанку, Міжнародному інвестиційному банку, Райффайзен Банку Аваль. Розвивають банки і кредитування, спрямоване на підвищення енергоефективності. Отже, банки пропонують бізнесу широкий спектр фінансових продуктів і послуг, однак процентна ставка в більшості програмах банківського кредитування неприйнятна. Також багатьох представників бізнеса бентежать високі вимоги до заставного майна і складність процедури оформлення документації. До того ж, не всі невеликі підприємства можуть похвалитися якісним складанням фінансової звітності, що відповідає вимогам банку. Враховуючи всі перераховані фактори, представники бізнеса не завжди можуть скористатися пропозиціями банків.

Шляхами вдосконалення нормативно-правового розвитку повинні бути: спрощення довгострокових і дорогих дозвільних процедур, що регулюють діяльність суб'єктів підприємництва. Також запропоновано змінити систему контролю над діяльністю малих і середніх підприємств: установити регламентні строки, періодичність і послідовність контрольних перевірок різними органами, виключити практику дублювання перевірок різними підрозділами однієї й тієї ж структури.

Дієвим елементом інфраструктури підтримки підприємств має бути створення розгалуженої системи інститутів, що забезпечують потреби підприємств у ресурсах (фінансових,

майнових, технологічних, кадрових, інформаційних тощо) за рахунок держави із залученням коштів, об'єднань підприємців, з приватних джерел на некомерційній основі (субсидування, гранти, добродійність та ін.). Запропоновано створення постійно діючого виставкового комплексу для хлібобулочних підприємств, у рамках якого будуть активно забезпечуватися відповідною інформацією вітчизняні та закордонні організації.

Враховуючи практику стимулювання розвитку підприємництва та на основі проведеного дослідження, можна сформулювати наступні рекомендації:

1. Концентрація зусиль на формуванні прийнятних макроекономічних умов;

2. Прийняття законів, що визначають цілі та завдання політики галузі малого підприємництва;

3. Продовження розвитку цієї політики на місцевому рівні;

4. Здійснення соціальної політики.

На наш погляд, основне завдання у підтримці малих підприємств полягає не у наданні фінансової допомоги окремим підприємствам, а в кардинальній зміні самого економічного середовища, в якому вони ведуть свою господарську діяльність. Бюджетні кошти необхідні заходи, які у програм здатні змінити ситуацію загалом. Якщо допомогти кільком десяткам чи сотням малих підприємств, кардинально ситуація у сфері малого бізнесу не зміниться. Якщо ж спробувати виробити механізми зміни ситуації в цілому, ось це буде справді робота з підтримки малих підприємств. Діяльність спеціальних фондів, що використовують держбюджетні кошти, повинна, в основному, зводитися до гарантійних та страхових функцій щодо проектів малого бізнесу, а також до фінансування цільових програм та заходів, що сприяють розвитку системи підтримки малого бізнесу. При цьому фінансові ресурси, починаючи з певної їх величини, повинні надаватися на пайовій основі з використанням тендерів, торгів, конкурсів як ринкових механізмів для організації закупівель послуг для державних потреб. надання державної допомоги тільки на конкурсній, зворотній та платній основі;

Для обґрунтованого визначення напрямків першочергової уваги державних програм, а також враховуючи досвід розвитку програм державної підтримки малого підприємництва у світі, можна виділити наступні напрямки пріоритетного докладання зусиль:

• стимулювання розвитку процесів як створення, так і трансферу передових технологій, що забезпечують конкурентний рівень засобів та технологій виробництва, (включаючи інтелектуальні управлінські технології) з метою підвищення інтенсивності, якості та, в цілому, ефективності як самого виробничого та операційного процесу, так і його результатів – продуктів/послуг;

• подальший розвиток відповідних освітніх та навчальних програм інформаційної та консультаційної підтримки;

• розвиток взаємовигідних та добре узгоджених відносин між різними рівнями по вертикалі (місто/район, регіон, центр), що стимулюють їх взаємно ефективне партнерство в галузі створення нормативно-правової бази, що виключає протиріччя та розриви на різних рівнях – для більш ефективного поділу праці "по вертикалі";

• значне скорочення або відмова від прямого бюджетного фінансування та переважання непрямих методів підтримки;

• продумана, що ефективно функціонує система державного гарантування позик, наданих комерційними банками малим підприємствам (гарантування від 60% до 90% позики);

• посилене фінансове стимулювання інноваційної діяльності малих підприємств.

• забезпечення доступу найперспективніших малих інноваційних фірм до федеральним бюджетним коштам в розвитку науки, збереження пільгового оподаткування інноваційної діяльності підприємств;

• стимулювання венчурного капіталу, яке вимагає: створення гнучкої системи знижок з податку на прибуток від приросту вартості акцій нових інноваційних підприємств; посилення ролі місцевої влади у підтримці малого інноваційного підприємництва через регіональні венчурні фонди;

• стимулююча система оподаткування та особливий порядок амортизації;

• створення умов для рівного доступу для всіх підприємців до інформаційно-консультаційних послуг (особливо з питань оподаткування, кредитування та страхування).

Як свідчить міжнародний досвід, схеми кредитних гарантій з'явилися у тому, щоб розширити потоки капіталу реальний сектор економіки, і особливо у напрямі малого бізнесу. При цьому уряди, які створили такі схеми, отримували подвійну вигоду. По-перше, вони зменшують необхідність прямих бюджетних асигнувань для кредитування підприємств. По-друге, використовуючи знання та вміння існуючих фінансових установ у питаннях оцінки позичальника, державним органам вже нема чого займатися незнайомою для себе справою. Оцінку потенційного позичальника можуть проводити фінансова установа та гарантійний фонд, або

Інтелектуальний капітал має різноманітні форми прояву: покращання обслуговування, здібності працівників, вміння вирішувати певні проблеми, позиція підприємства на ринку, технологій тощо. Формування інтелектуального капіталу малих і середніх підприємств можна розділити на три складові: людський, організаційний, інтерфейсний капітали. Людський, організаційний та інтерфейсний капітали постійно взаємодіють один з одним. Така взаємодія сприяє формуванню та збільшенню інтелектуального капіталу.

Загальновідомо, що головна функція інтелектуального капіталу в сучасній економіці – істотно прискорювати приріст маси прибутку за рахунок формування й реалізації, необхідних підприємству систем знань, речей і відносин, які, у свою чергу, забезпечують його господарську високоефективну діяльність. Інтелектуальний капітал має різноманітні форми прояву: покращання обслуговування, здібності працівників, вміння вирішувати певні проблеми, позиція підприємства на ринку, технологій тощо. Формування інтелектуального капіталу підприємства можна розділити на три складові: людський, організаційний, інтерфейсний капітали. Людський, організаційний та інтерфейсний капітали постійно взаємодіють один з одним.

Така взаємодія сприяє формуванню та збільшенню інтелектуального капіталу. Взаємозв'язок елементів інтелектуального капіталу створює синергетичний ефект, поштовх до перехресного впливу одних видів нематеріальних активів на інші.

Найважливішою умовою формування й розвитку економіки знань є людський капітал, що є головною рушійною силою соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. У рамках нової парадигми розвитку країн і світового співтовариства людський капітал зайняв провідне місце в національному багатстві (до 80% у розвинених країнах). На наш погляд, розвиток людського капіталу є необхідною умовою розвитку підприємства. До людського капіталу, як правило відносяться знання, навички, кваліфікація, досвід, творчі здібності працівників тощо. Для успішної реалізації політики розвитку підприємства необхідно створення ефективної системи розвитку персоналу підприємства, зокрема своєчасне й ефективне проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників. Так, розвиток підприємства вимагає підготовку працівників до виконання нових функцій, займання нових посад, розв’язання нових завдань. Потреба підприємства в підвищенні кваліфікації її працівників може бути зумовлена змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, вдосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Зазначимо, що підвищення кваліфікації спрямоване на підтримку і вдосконалення професійного рівня персоналу. Підвищення кваліфікації менш тривале і значно дешевше, ніж підготовка нового працівника. Працівники мають змогу здобути і післядипломну освіту на базі університетів та консалтингових компаній.

Підкреслимо, що центром управління людським капіталом на більшості підприємств є відділ кадрів, але не на всіх малих підприємствах є відділ кадрів. Ця функція, як правило, покладена на керівників самих підприємств, які діють інтуїтивно. Зазначимо, що багато керівників малих підприємств не мають фінансових можливостей вирішувати питання розвитку свого персоналу. На наш погляд, керівництву підприємства потрібно будувати

спеціальні мотиваційні механізми персоналу за успішне навчання та залучати їх до творчої діяльності. Так, при вдосконаленні інтелектуального капіталу підприємства необхідно підвищувати не тільки рівень освіти і кваліфікацію персоналу, а й здатність працівників мислити креативно, генерувати нові ідеї, готовність сприймати ці ідеї, посилити зацікавленість самих працівників у результатах навчання.

Таким чином, інтелектуальний капітал має різноманітні форми прояву: покращання обслуговування, здібностей працівників, позиції підприємства на ринку, технологій, зростання обсягу реалізації продукції, її якості, підвищення рентабельності та зростання доходів тощо.

Досягнення належного рівня екологічної безпеки життєдіяльності людства та переведення економіки України на модель стійкого розвитку можливі тільки за умов створення та втілення в життя принципово нової екологічної стратегії соціально-економічного розвитку країни.

Найвищими та основними цілями для реалізації даної цілі мають бути:

- ефективне, раціональне використання природних ресурсів;
- збереження в чистоті навколишнього середовища.

При цьому мають досягатися високі економічні показники фінансового стану підприємства та достатній соціальний рівень робітників.

Для ефективного функціонування підприємства у конкурентному середовищі в основу сталого розвитку повинні бути покладені та реалізовані такі принципи:

- пріоритет екологічної безпеки над економічною вигодою, екологічних чинників, вимог, критеріїв над економічними;
- застосування технологій, що мають базуватися, як правило, на безвідходності виробництва, а також ефективних методах знешкодження і відновлення до біологічної якості тих використаних (відпрацьованих) природних ресурсів (відходів), що повертаються у навколишнє середовище;

- при веденні господарської діяльності повинні обов'язково враховуватися екологічні чинники, закони, критерії, вимоги та обмеження і здійснюватися таким чином, щоб вони не завдавали природі непоправної шкоди, не підривали екологічної рівноваги в навколишньому середовищі, не зумовлювали негативних незворотних змін [4].

Малим та середнім підприємствам необхідна прозорість умов кредитування, довгострокові кредити зі зниженою процентною ставкою й мінімумом комісій, мінімальні витрати, пов'язані з одержанням кредиту, гнучкий графік з урахуванням сезонності бізнесу, можливість відстрочки погашення тіла кредиту, більш лояльні підходи до нотаріального оформлення угод і страховок, можливість надання вибору страхової компанії клієнтом самостійно.

Якими б важливими не були соціально-економічні цілі підприємств енергетичної галузі, яким би значним не був реальний рівень затрат на природоохоронні і природо відтворні заходи, ресурсо-екологічна безпека життєдіяльності населення має бути пріоритетним завданням. Високі економічні показники функціонування будь-якого виробництва, підприємства мають досягатися без нанесення екологічної шкоди природі та суспільству.

Через те, що в Україні переважать «брудні» виробництва, застарілий промисловий потенціал потребує модернізації, для переведення економіки на модель сталого й екологічно безпечного розвитку, підприємствам свої сили слід направити на розгортання та інтенсифікацію наукових досліджень та розробок, спрямованих на раціоналізацію природокористування та охорону природних ресурсів і навколишнього середовища, запровадження екологічно чистих технологій, застосування очисних обладнань[5].

Важливішим зовнішнім фактором, який впливає на сталий розвиток є розроблення і прийняття державної соціально-економічної політики, що допоможе у розв'язанні існуючих гострих суперечностей між екологією і економікою.

Чинне законодавство, що визначає державну політику в області підтримки й розвитку малого підприємництва, у якості

обов'язкових повинне включати наступні гнучкі якісні та кількісні критерії віднесення підприємств до малих, середніх та великих з можливістю їхнього подальшого регулювання на регіональному рівні за допомогою яких держава як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні має шляхом диференційної підтримки цільових програм стимулювати розвиток підприємств конкретного розміру, галузі, стимулювати їх розвиток. Сегментація підприємств за розміром та масштабами діяльності повинна базуватися на врахуванні якісних і кількісних критеріїв. Так, якісні та кількісні показники в сукупності визначають їх риси, дозволяючи сформувати критерії малого бізнесу, та відмінну ознаку, що виражає найбільш загальні сторони. Причому, вартісні показники повинні коректуватися на величину зміни швидкості протікання інфляційних процесів. Якісні та кількісні показники визначають конкретні риси малого бізнесу, дозволяючи сформувати їх визначення для різних випадків сегментування, для визначення їх місця у розвитку регіону.

Важливим тактичним інструментом стимулювання малого бізнесу на даному етапі економічного розвитку України, на нашу думку, повинен стати класифікатор малих та середніх підприємств за видами економічної діяльності, де б на базі фінансово-статистичних показників результатів діяльності було б обчислено граничні межі таких кількісних критеріїв, як валовий дохід та балансова вартість активів та середньооблікова чисельність працюючих з урахуванням виду економічної діяльності. Якщо підприємство має показники нижчі від гранично встановлених, то воно має право на низку пільг, що надаються з боку держави. Цей класифікатор, на нашу думку, повинен розроблятися за допомогою органів державної статистики, науковців. Затверджувати його доцільно як складову частину програми розвитку підприємництва на певний рік. Це дасть змогу здійснювати гнучке державне регулювання, оптимально використовувати державні ресурси, визначати найуразливіші у певній галузі економіки підприємства, яким потрібно надавати допомогу із метою створення конкурентного середовища та отримання у майбутньому

позитивного, очікуваного, економічного, соціального ефектів в Україні.

При цьому при винесенні рішень щодо питань про субсидування, розробку пільгового оподаткування, інвестування, кредитуванні в спеціалізованих державних і фінансово-кредитних установах повинне використовуватися не тільки чисельність зайнятих, а кілька показників, причому ці критерії повинні вдало доповнювати один одного. Тому що при використанні гнучкої системи крітериальних показників дозволяється здійснення більш ефективного стимулювання розвитку малого бізнесу. Вибір варіантів визначення малого бізнесу є дуже важливим і повинен бути диференційованим залежно від мети його застосування, що перш за все обумовлюється різноманітністю видів та господарської діяльності.

Також, на наш погляд, для стимулювання розвитку малого бізнесу необхідно удосконалити чинне законодавство з метою зменшення надмірного державного втручання у сферу підприємництва. З метою стимулювання розвитку малого бізнесу необхідно провести ревізію законодавства з метою ліквідації надлишкових функцій органів влади по здійсненню контролю за їхньою діяльністю й оптимізувати нормативно-правові основи адміністрування малого бізнесу із боку держави, що опираються на підготовку й реалізацію законів, постанов. На нашу думку, шляхами вдосконалення правового забезпечення розвитку малого бізнесу повинні бути: спрощення довгострокових і дорогих дозвільних процедур, що регулюють діяльність суб'єктів малого підприємництва (державна реєстрація, ліцензування й т.п.); створення дієвих механізмів захисту прав і свобод підприємців; гармонізація українського законодавства з законодавством Європейського Союзу; забезпечення законодавчої гарантії незмінності та довготривалої державної політики щодо підтримки малого бізнесу; розробка нормативно-правової бази, яка регулює відносини між державою та підприємцями, роботодавцями і найманими працівниками, у тому числі і для забезпечення їх соціального захисту, регламентує діяльність органів державної влади, їх посадових осіб щодо виконання

ними відповідних повноважень у сфері розвитку малого підприємництва; вдосконалення функціональної та організаційної структури центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо стимулювання розвитку і державної підтримки малого бізнесу.

Для успішного функціонування та займання лідерських позицій у конкурентній боротьбі підприємствам слід велику увагу приділяти внутрішньому факторові сталого розвитку – політиці підприємства, направленій на соціально-економічний та інноваційний розвиток, підвищенні суспільної організованості і керованості господарством.

Слід зазначити, що гостру проблему у досягненні балансу між економікою та екологією потрібно вирішувати починаючи не з державного рівня, і навіть не з регіонального, а на рівні свідомості кожної окремої людини, потім суспільства, поступово переходячи до рівня підприємств, організацій, фірм, господарств. Підвищуючи рівень культури суспільства, ми зможемо реалізувати спільну мету і загальносвітову ідею – досягнення стійкого розвитку, що будуть зрозумілими і прийнятними кожній людині. Тобто організаційно-адміністративні, економічні механізми забезпечення екологічної безпеки, що застосовуються у суспільній практиці силою держави шляхом нав’язування зверху зараннє розроблених нормативно-правових правил сьогодні у повній мірі не спрацьовують.

Встановити спеціальні умови з можливістю застосування пільг та порядок передачі виробничих площ та технологічного обладнання, та організації, що перебувають у державній та муніципальній власності малим підприємствам на умовах довгострокової оренди, викупу, передачі обладнання у лізинг. Знизити для малих підприємств розцінки на оформлення та державну реєстрацію угод з нерухомістю.

При вирішенні проблем доступу малих підприємств до майна підприємств, що реструктуруються, необхідно законодавчо закріпити норми щодо обов'язкового залучення малих підприємств до торгів, створити перелік малих підприємств, здатних за своїми економічними та виробничими показниками брати участь у

розміщенні замовлень на постачання продукції для державних потреб.

Створення та розвиток нових підприємницьких структур ускладнюють адміністративні бар'єри, численні перешкоди з боку органів влади управління всіх рівнів, пов'язаних із необхідністю виконання зайвих правил та процедур, передбачених законодавчими та іншими нормативно-правовими актами та діями органів влади різних рівнів. Проте, через обмежені фінансові ресурси навіть в розвинених країнах малий та середній бізнес позбавляється можливості займаються генеруванням нових знань, натомість дана сфера є прерогативою великих корпорацій та держави [6].

Головними напрямами державної політики щодо забезпечення рівних умов конкуренції мають бути:

- посилення санкцій за порушення положень антимонопольного законодавства, у тому числі за зловживання домінуючим становищем на ринках та за дії органів влади, що порушують конкуренцію;
- невтручання виконавчої влади у функціонування конкурентного середовища за одного з економічних агентів;
- недопущення використання державної допомоги для створення нерівних умов конкуренції;
- посилення діяльності структур підтримки малого підприємництва щодо навчання та проведення роз'яснювальної роботи із застосування антимонопольного законодавства.

Як свідчить світова практика, на відміну великих, малі підприємства менш стійкі [7, 8]. Вони діють за умов підвищеного ризику, більш залежні від зовнішніх соціально-економічних чинників, кон'юнктури над ринком. Світова спільнота має у своєму розпорядженні велику різноманітність варіантів регулювання підприємницької діяльності.

Необхідно сприяти в інтеграції малого та великого бізнесу. Основними завданнями у цьому напрямку мають стати:

- вдосконалення та оптимізація взаємовідносин між великими підприємствами та суб'єктами малого підприємництва;

- використання потенціалу малих підприємств для прискорення процесів реструктуризації галузей та реформування підприємств;

- спрощення механізму та процедури укладання договорів комерційної концесії.

Одним із головних напрямів державної політики щодо малого підприємництва має стати зменшення будь-яких форм державного втручання у сферу малого бізнесу. Держава повинна встановлювати лише загальні правила діяльності малого підприємництва через законодавство, що регулює правові, загальноекономічні, майнові, земельні та інші питання малого підприємництва.

Один із найперспективніших напрямів фінансової підтримки малого підприємництва – забезпечення його державними замовленнями.

У цьому відношенні прийнято низку нормативних документів, проте багато хто з них поки що здебільшого на папері. Найважливішою умовою розвитку підприємництва є створення нової податкової системи, що відповідає вимогам стабільності; однакового податкового оподаткування всіх виробників незалежно від форми власності та галузевої власності: рівного рівня оподаткування платників податків з однаковим доходом та інше.

Податкове законодавство України відрізняється нестабільністю, а багато законів з податків не є законом прямої дії. Усе це призводить до різкого зменшення бази оподаткування у зв'язку з розоренням багатьох підприємств і переходом інших у «тіньовий» сектор економіки.

Система оподаткування всіх розвинених країн передбачає стимули при оподаткуванні підприємств. Принципова позиція держави в цьому випадку полягає в тому, що пільги допомагають підприємцям, по-перше, резервувати частину прибутку та вкладати їх у розширення виробництва. Тим самим частково вирішується проблема власного капіталу. По-друге, податкові пільги у принципі підвищують ефективність підприємницької діяльності, і роблять її більш конкурентоспроможною.

Система оподатковування всіх розвинених країн передбачає стимули при оподатковуванні малих та середніх підприємств. Принципова позиція держави в цьому випадку полягає в тім, що пільги допомагають підприємцям, по-перше, резервувати частина прибутку й вкладати її в розширення виробництва. Тим самим почасти вирішується проблема власного капіталу. По-друге, податкові пільги в принципі підвищують ефективність підприємницької діяльності, і відповідно роблять її більше конкурентоспроможної.

Проблемам розвитку підприємництва приділяється нині пильна увага – видаються постанови уряду та рішення місцевих органів влади, створюються різні спеціалізовані фонди та інші елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва [9, 10, 11]. Це не дивно, адже важко уявити ринкову економіку, що ефективно розвивається, без широкої мережі дрібних, рухливих, гнучких економічних утворень.

Зазначимо, що головними напрямами дій державних органів щодо державного регулювання, підтримки та детінізації малих та середніх підприємств в Україні мають бути сприяння розвитку та протидія його тінізації через звільнення від оподаткування частини прибутку (доходу), податкові пільги в принципі підвищують ефективність підприємницької діяльності і відповідно роблять її більше конкурентоспроможною; удосконалення системи державної підтримки шляхом посилення стимулів до ділової активності і підвищення рівня вигоди від ведення легальної підприємницької діяльності; удосконалення системи державного регулювання шляхом спрощення та зниження реального рівня витратності комплексу адміністративно-економічних процедур, пов’язаних з створенням та веденням власної справи; впровадження ряду соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування оптимального психологічного клімату для підвищення ділової активності населення, проходження процесів детінізації підприємництва, протидії проявам ненормативного регулювання підприємницької діяльності з боку суб’єктів “державної тіні”. виведення заробітної плати з тіні. Зменшення ставки податку залежно від розмірів підприємства є одним із методів

оподатковування малого та середнього бізнесу, який широко використовується розвинутими країнами. Удосконалення спрощеної системи оподаткування, обліку й звітності шляхом ініціювання змін у законодавчому полі поряд із зростанням кількості напрямів підтримки малих та середніх підприємств дасть можливість створити не лише належні умови для їх розвитку, а й подолати негативні процеси, які мають місце при застосуванні спрощеної системи оподаткування. Для новостворених підприємств слід запровадити податкові пільги, які дадуть їм можливості розвинути власний бізнес. Міським радам необхідно виносити на розгляд пропозиції про надання пільг, звільнення від сплати податків на перший рік роботи новостворюваних малих та середніх підприємств. Потребують пільгового оподаткування підприємства, які працюють у пріоритетних сферах діяльності. Необхідно цілком звільнити (принаймні на найближчі два роки) від оподатковування інвестований прибуток малих підприємств та їхні амортизаційні відрахування для створення стимулу в розширенні виробничої діяльності. Мають бути звільнені від податків суми прибутку всіх підприємств та організацій, що направляються у фонди підтримки і розвитку малого та середнього бізнесу.

Отже, необхідно знизити податковий тиск для всіх господарчих суб'єктів. Модифікувати спрощену податкову систему у напрямі збільшення ступеня прозорості та скасування практики "подвійної" сплати податків. Нова система оподатковування малого бізнесу повинна позитивно позначитися на їх діяльності, необхідно здешевити процедури ліцензування; знизити рівень податків; обмежити кількість податків; обмежити та спростити урядові нормативні акти. Великі підприємства могли б одержувати певні пільги в оподаткуванні, надаючи підприємцям можливість брати участь у своїй діяльності. Введення податкових пільг, що стимулюють існування підприємств різних форм власності, у тому числі й при перепідготовці менеджерів, дозволить направляти частина зароблених коштів на підготовку персоналу. Також необхідно ввести диференційовані розміри штрафів для великих і малих та середніх підприємств вбік їхнього зменшення для останніх.

Для створення сприятливих умов самореалізації потенційних підприємців необхідний суттєвий перерозподіл податкових надходжень від підприємницької діяльності (насамперед, податки на прибуток), але головним чином — кардинальне, а не паліативне зниження трудомісткості податкового процесу для сектора малого підприємництва, що особливо починають професійну діяльність. Спрощення інструкцій зі сплати податків, збільшення податкових періодів, мораторій на постійні зміни в законодавчій базі та підзаконних актах, розширення числа категорій малих підприємств, що мають можливість користуватися спрощеною системою оподаткування.

Для стимулювання «явних» потенційних підприємців до створення власної справи доцільно закріплення у законодавчому порядку системи «податкових канікул». Введення цього інституту в перші два-три роки (адаптаційний період) діяльне підприємців-початківців — суттєвий метод підтримки, який дозволить новим суб'єктам підприємництва набратися сил.

Малий бізнес — виключно динамічний і гнучкий соціально-економічний феномен, що має величезними можливостями адаптації до всіх складових ринкового середовища, стану сукупного попиту та ін. Саморозвиток — головна умова та джерело динаміки малого підприємництва. У зв'язку з цим будь-яку підтримку малого бізнесу на державному або муніципальному рівні, а також на сторони різних громадських структур слід розглядати лише як свого роду «розшивку» тих вузьких місць, з якими стикаються малі підприємства у своїй діяльності і які можуть бути усунені або пом'якшені. заходами цілеспрямованої політики підтримки. Наявні труднощі малого бізнесу та обумовлені ними потреби у його підтримці з боку держави та громадських організацій багато в чому виробляли: від стану зовнішнього середовища діяльності малих підприємств, а також від ступеня соціально-економічної зрілості, місця та ролі малого бізнесу у вирішенні соціальних та економічних проблем.

Отже, активізація процесів стимулювання сталого розвитку малого бізнесу та координація різних напрямків роботи зі створення умов цього процесу, вдосконалення державної

підтримки дозволять їм зайняти гідне місце в економіці України та сприятиме її стійкому економічному зростанню у повоєнні часи.

Література

1. Служба статистики України: офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 01.06.2022).

2. Терещук А. Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/211004_vstup-ukrani-do-s-perevagi-dlya-gromadyan-ta-bznesu (дата звернення 01.06.2022).

3. Куклінова Т. В. Формування системи розвитку підприємств на прикладі підприємств хлібобулочної галузі / Т. В. Куклінова, В. П. Яценко, С. М. Телешевська, Ю. А. Чернецька. *Інвестиційні проблеми та шляхи розвитку підприємств харчової промисловості:* монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Гончарука ; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса: Фенікс, 2013. 220 с.4. Миколайчук М.М. Регіональні аспекти державного управління сталим розвитком в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Міжнародний науково-практичний журнал. 2008. № 7. С. 100.

5. Дегтярьова О.О. Устойчивое развитие – новая общественно-экономическая парадигма. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 211. С. 975 – 981.

6. Медведєва Ю. В., Єгорова О. М. Фінансування інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції. *Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених*. 2021 р. С.115-116.

7. Гнатенко, І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2021. С. 20-25.

8. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 90-91.

9. Кіщук М. О. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища. *Наука майбутнього*. №7. 2021. С. 189.

10. Щебель, А. І., Білінська, М. Пошуки нових стратегій управління розвитком підприємства в умовах нестабільного середовища. Тези доповідей ІІ міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства.2021. С. 56-57.

11. Мартиненко, М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (94). 2018. 36-46.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Літвінов О.С.,
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Капталан С.М.,
к.е.н., старший викладач,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Бабіцький Р.В.,
аспірант
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена відповідною системою управління. При цьому важливим є питання формування організаційно-економічних складових управління конкурентоспроможністю підприємства, що, в свою чергу, потребує правильного визначення їх теоретичної сутності та класифікації за видами. Окреме завдання, яке стоїть в процесі формування теоретичного базису управління конкурентоспроможністю підприємства, це визначення сутності та видів інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання. А також позитивних і негативних рис окремих видів економічної інтеграції підприємств.

В економічній науці з метою опису певних явищ та дій часто використовується термінологія з інших наук, зокрема фізики, математики, біології тощо. Наприклад, програмування, диференційований продукт, життєвий та інші цикли, безпека, мультиплікатор, гранична корисність, індекс, фактор, модель, сегмент, навколишнє середовище, інструмент, механізм, технологія управління та багато інших. Це пов'язано із тим, що економічна наука є значно молодшою від багатьох інших несоціальних наук, тому й вимушена була створюватись і розвиватись вже з врахуванням того понятійного апарату, який був сформований на той час.

Також велика кількість використання «чужинних» термінів в економіці обумовлюється й тим, що закони економіки є частиною соціальних законів, а суспільство функціонує в сформованих фізичних умовах. Саме тому більшість економічних процесів можна описати із використанням або загальнонаукової термінології або навіть термінології окремих галузей науки. Однак економісти, використовуючи запозичену термінологію, іноді не чітко розуміють її первинного значення або поширюють її на ті економічні явища та процеси, до яких ця запозичена термінологія не може бути коректно використана. Отже виникає протиріччя між понятійним апаратом, який використовують в наукових працях та сутнісним наповненням тих явищ та процесів, які позначаються за допомогою запозичених термінів.

Значна кількість вітчизняних та закордонних вчених у своїх працях приділяли увагу визначенню сутності організаційно-економічного механізму. Серед них можна виділити наступних: Ю. В. Ушкаренко, А. В. Чмут, К. М. Синякова, І. В. Гонтарева, Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич, В. А. Герцик, В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцковський, Г. С. Одинцова, В. А. Харченко та ін.

Вказані та інші науковці приділили достатньо уваги розгляду сутності організаційно-економічного механізму та іншим теоретичним аспектам організаційно-економічних складових управління підприємством, однак досі залишається не вирішеним проблема систематизація підходів до визначення поняття та сутнісних ознак організаційно-економічного механізму, як управлінського інструмента в підприємницькій діяльності, а також визначення теоретичних засад вертикальних й горизонтальних інтеграційних зв’язків у суб’єктів підприємництва.

Метою дослідження є здійснення критичного аналізу існуючих підходів щодо визначення сутності та ознак поняття організаційно-економічного механізму та визначення теоретичних засад вертикальних й горизонтальних інтеграційних зв’язків у суб’єктів підприємництва, структурування підходів за певними ознаками та обґрунтування авторського бачення щодо цих питань.

Класиками сучасної теорії управління є Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Дюркгейм, В. Парето, Г. Кунц, С. Одоннел, Е. Дейл, Р. Таненбаум, Ф. Масарік, К. Барнард, У. Бакке, Е. Л. Трист, А. Емері, А. Райс та ін. Управління як один з видів функціональної діяльності підприємства є достатньо добре визначеною категорією не тільки зарубіжними, але й вітчизняними науковцями. Під управлінням, у загальному вигляді, прийнято розуміти активний вплив суб'єкта управління на параметри об'єкта управління з метою досягнення останнім бажаних параметрів за допомогою певних управлінських дій.

Для формування теоретичного базису управління важливим є визначення його принципів (від лат. Principium – основа). На основі критичного аналізу існуючих теоретичних підходів було виокремлено такі принципи управління: системність, ієрархічність, розподіл повноважень та відповідальності, цілеспрямованість, стабільність, динамізм, безперервність, ефективність, наукова обґрунтованість, участь.

Системність управління означає, що дії повинні охоплювати всі сфери діяльності та підрозділи підприємства та мати характеристики складної системи (єдності взаємопов'язаних елементів). Принцип розподілу повноважень й відповідальності передбачає делегування окремих повноважень управління лінійним та функціональним керівникам і окремим виконавцям із закріпленням за ними також відповідальності за отримані результати. Цілеспрямованість управління передбачає орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення встановленої мети – планового якісного стану об'єкту управління. Принцип стабільності полягає у прийнятті до виконання управлінських рішень без можливості внесення в них зміни до моменту, коли будуть прийнятті інші управлінські рішення. Ієрархічність полягає у встановленні чіткого виконання більш низькими ланками тих управлінських рішень, що були прийняті вищими.

Наукова обґрунтованість управління полягає у використанні досягнень наукового співтовариства у визначенні сутності і повного спектру сучасних методів управління. Принцип безперервності полягає у постійній діяльності з управління, яка не

має якоїсь кінцевої точки, а система управління є не лінійною, а циклічною. Динамізм передбачає необхідність врахування у процесі управління змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Принцип ефективності управління полягає у вимозі до розгляду всього спектру можливих управлінських дій і виборі лише найбільш ефективного, тобто такого, що надає можливість отримання найкращого результату за існуючих умов. Принцип участі передбачає залучення до прийняття рішень всіх, кого стосується цей процес (керівники та виконавці). На основі врахування вказаних вище принципів (основ) можна організувати управлінську діяльність таким чином, щоб досягти встановлених цілей – запланованого якісного стану об'єктів управління.

Наступним елементом системи управління є визначення його функцій. Вони повинні базуватися на класичних функціях управління: планування, організації, мотивації та контроля. Хоча деякі науковці виокремлюють й інші функції, наприклад, аналіз, облік, регулювання, діагностика і навіть керівництво, вважаємо, що вони дублюють одна одну і можуть бути зараховані до складу однієї з основних функцій. Розглянемо окремо зміст кожної з цих функцій.

Планування полягає у діяльності щодо встановлення цілей, завдань, планового якісного стану об'єкту управління. Від того, як реалізується функція планування залежить ефективність управління. Постановка цілей, завдань базується на значному обсязі аналітичної роботи зі встановлення якісного стану та кількісного обсягу об'єкту управління, визначенню зовнішніх та внутрішніх умов діяльності. На основі виконання функції планування далі фактично будуть здійснюватися всі інші функції управління: контроль за результатами досягнення запланованих цілей, організація діяльності щодо досягнення запланованого рівня розвитку об'єкта управління, мотивація персоналу до діяльності щодо виконання планових завдань. Тобто планування – це перша за черговістю й за значимістю функція управління.

Завдання планування полягають у здійсненні економічної політики, забезпеченні планомірного, поступального, узгодженого розвитку всіх підрозділів та ресурсів суб'єкта підприємництва,

формування основ керованості, контрольованості та оптимальної результативності діяльності.

Функція організації управління полягає у створенні умов для реалізації розробленого комплексу дій для досягнення планового якісного стану об'єкту управління. Для цього менеджменту необхідно визначати послідовність та координувати діяльність підрозділів та персоналу, організовувати їх взаємозв'язок, забезпечення ресурсами та підтримку. Важливим напрямком дій щодо організації управління є розробка внутрішніх правил, положень, мануалів у процесі прийняття певних управлінських та виконавчих рішень. Ці внутрішні документи повинні дозволити усунути недоліки, спричинені людським фактором. Окремо варто приділити увагу формуванню корпоративної культури підприємства, що також повинна організаційно допомогти в досягненні планового рівня розвитку об'єкта управління.

Ключовим питанням організації управління є формування відповідної організаційної структури управління, яка повинна відповідати всім принципам управління, а особливо ієрархічності, розподілу повноважень та відповідальності, динамізму, ефективності, наукової обґрунтованості. Існує кілька варіантів організаційних структур управління, зокрема механістичні й органічні. Механістична передбачає виділення окремого функціонального структурного підрозділу, повноваження й відповідальність якого полягали б у досягненні запланованого якісного стану об'єкту управління. Органічна структура передбачає відсутність формального виокремлення функцій управління в окремий підрозділ і залишає розмиті межі розподілу повноважень і відповідальності, де кожен відділ займається розвитком елементів об'єкту управління, які належать до його безпосередньої сфери впливу.

Функція мотивації полягає у формуванні умов для якнайбільшого залучення персоналу підприємства та його спонуканні до досягнення планового якісного стану об'єкту управління. Мотивація діяльності персоналу передбачає розгляд потреб та інтересів робітників, рівня розвитку їх самомотивації. На основі отриманих даних, менеджмент підприємства повинен

розробити ефективну систему стимулів для досягнення планового рівня розвитку об’єкту управління. Робітник повинен мати бажання (внутрішнє або штучно сформоване ззовні) досягти поставленої мети діяльності. Систему мотивації та стимулювання досягнення цілей важливо будувати на взаємовигідній основі. Особливу увагу потрібно приділяти завданням розвитку людського капіталу підприємства, які можуть бути тісно пов’язані із бажанням робітників збільшити власний людський капітал (за допомогою отримання нових знань, досвіду, навичок тощо).

Останньою функцією управління є функція контролю, яка полягає у фіксуванні результатів дій щодо досягнення планового якісного стану об’єкту управління. Контроль є похідною функцією від планування, оскільки передбачає розробку механізму спостереження за результатами виконання планових завдань на всіх рівнях менеджменту, починаючи від рядового працівника і до головного керівника. Контроль і планування разом виступають методом управління персоналом підприємства. Здебільшого система управління зорієнтована на першочергове виконання саме цих функцій. З іншого боку, зловживання контролем, зокрема за рахунок недооцінки мотивацією, призводить до таких негативних наслідків, як «діяльність заради діяльності, контроль заради контролю», коли весь персонал підприємства вважає своїм головним завданням не досягнення цілей діяльності, а процес контролю за нею.

Зміна стану об'єкта управління є ключовою метою діяльності керівництва підприємства та потребує зміни як фізичної (матеріальної) оболонки підприємства, так і нематеріальних, або інтелектуальних, його складових. Хайло Я. використовує поняття технологія управління, під якою розуміє сукупність структурованих процесів управління, що утворюють взаємопов'язані процедури спрямовані на виконання певних функцій управління з використанням організаційно-економічного й ресурсного комплексів підприємства [1, с. 133].

Ресурсний комплекс підприємства представляє собою сукупність матеріальних й нематеріальних складових підприємства. Серед матеріальних складових прийнято виділяти

матеріально-технічні, матеріально-сировинні та фінансові ресурси. Нематеріальні ресурси є складовою системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства та відрізняються від інших видів ресурсів відсутністю матеріально-речової форми [2-4]. З іншого боку технологія управління передбачає наявність організаційно-економічного комплексу, тобто сукупності організаційних та економічних передумов для діяльності підприємства. Саме цій складовій технології управління підприємства і буде приділено основна увагу у даному дослідженні.

Якщо говорити про економічні передумови діяльності, то слід звернутись до основ економічної теорії, а саме до праць А. Сміта, який розглядає будь-який економічний суб'єкт (людину, підприємство, країну) з точки зору наявності в них інтересів, потреб та спонукальних мотивів. Саме наявність інтересів та потреб, в тому числі щодо збільшення доходу, обумовлює формування мотивів та стимулів для досягнення цих інтересів та потреб. Особистий інтерес є основою мотивації будь-якої економічної діяльності, а матеріальним носієм або уречевленням такого інтересу зазвичай є грошовий дохід [5-7].

Таким чином економічні елементи технології управління будуються на дослідженні інтересів та потреб об’єкту управління, який, зазвичай, полягає у бажанні задовольнити свої первинні та вторинні потреби завдяки отриманню додаткового грошового потоку. Створення відповідних умов для задоволення об’єктом управління своїх потреб та інтересів формує систему мотивації та стимулювання. Якщо говорити безпосередньо про мікроекономічний рівень, тобто рівень підприємства, то економічні елементи технології управління передбачають розробку систему внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу підприємства до виконання ним певних завдань та досягнення економічних цілей підприємства (підприємця), які, в свою чергу, також полягають у задоволенні потреб та інтересів підприємця і матеріалізуються в отриманні додаткового доходу/прибутку.

Внутрішня мотивація персоналу підприємства полягає, крім отримання заробітної плати, ще й у бажанні реалізовувати свої

внутрішні потреби до вдосконалення, саморозвитку, отримання визнання соціальної значущості та інших. Однак частіш за все внутрішньої мотивації для формування економічної складової управління недостатньо, оскільки людина за своєю природою склонна крім бажання покращувати своє матеріальне та інтелектуальне становище ще й до саморуйнації або бажання нічого не роботи та припинити будь-які дії, які не є вкрай необхідними для неї у конкретний момент часу. Все це обумовлює необхідність формування зовнішньої мотивації, тобто системи економічного стимулювання персоналу до виконання ним своїх обов'язків, завдяки чому вдасться досягти цілей підприємства.

Отже економічна складова управління потребує розгляду системи інтересів та потреб всіх стейкхолдерів підприємства, в першу чергу безпосередньо підприємця та найманого персоналу, до якого частіш за все відноситься й менеджмент підприємства. На основі вивчення інтересів та потреб формується система внутрішньої та зовнішньої мотивації об'єктів управління, а також система стимулювання персоналу підприємства до досягнення цілей/потреб підприємця/підприємства.

Розглянувши економічні складові управління перейдемо до організаційних. Одним з перших виділив організацію, як важливий напрям діяльності з управління А. Богданов ще на початку минулого століття. «Організація» (перекл. з лат.) – це надання чіткого вигляду певному явищу. Організація, як функції управління, представляє собою систему впорядкування сукупності дій, у процесі створення взаємозв'язків між частинами цілісної системи [8, с.62].

І. Гонтарева під організацією розуміє забезпечення цілеспрямованої, погодженої взаємодії елементів системи під час функціонування цієї системи [9, с. 217]. С. Мочерний в економічній енциклопедії визначає необхідність організації притаманною внутрішньою структурованістю системи, а також такими властивостями елементів системи, як їх адаптивність та можливість опору до поєднання [10, с. 644-646]. Тобто будь-яка система, що складається за багатьох елементів, є з одного боку залежною від всіх елементів системи, а з іншого – кожен елемент

системи залежить від організації взаємодії між ними і результату їх сумісної діяльності, тобто результату системи.

Отже, організаційні складові управління підприємством полягають у впорядкування взаємовідносин та позиціонування всіх елементів та функцій підприємства таким чином, щоб отримана внутрішня структурованість підприємства дозволила втілити ті економічні елементи управління, про які було сказано раніше, а саме отримання додаткового доходу та задоволення інших потреб і інтересів суб'єкта та об'єктів управління.

Розглянувши сутнісні особливості економічних та організаційних складових управління підприємством перейдемо до розгляду сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Зрозуміло, що термін «механізм» є запозиченим економістами з фізики де під ним розуміється система певних ланок, елементів, що приводять у рух машини і пристрої [11, с. 146-147]. Під «механізмом» загалом розуміється певна система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності [12, с. 146-147]. Л. Гурвиц, Р. Майєрс, Е. Маскін у 2007 році за видатний вклад в теорію економічних механізмів отримали Нобелевську премію з економіки, що значно збільшило число прихильників використання теорії механізмів з числа вчених-економістів. Розглянемо підходи до визначення сутності механізму в економіці, які для більшої наочності зведено в таблицю 1.

Серед визначень механізму управління, зведених у таблицю 1, можна виділити кілька, що фокусує увагу на його представлені, як системи, сукупність способів, методів та форм впливу суб'єкта на об'єкт управління. На нашу думку саме ці визначення, а саме надані В. Пономаренко, О. Ястремською, В. Луцковським, Г. Одинцовою та В Харченко, відображають сутність механізму управління, як певним чином сформованої системи досягнення певних результатів, що передбачає структурування процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Таблиця 1

Існуючі підходи до визначення сутності механізму управління

Автор	Визначення
С. Мочерний [10]	Механізму управління – свідомий організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок
В. Андрійчук [13, с.10]	Механізм управління – спосіб організації управління підприємством, відповідний певній організаційно-правовій формі з притаманними йому формами, інструментами та засобами
В. Пономаренко, О. Ястремська, В. Луцковський [14]	Механізм управління – сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані єдністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи
В. Герцик [15, с.22-23]	Механізм управління – система елементів управління, до яких відносяться цілі, функції, методи, структури, суб'єкти управління, та об'єктів управління, в якій в результаті впливу елементів управління змінюється стан об'єктів управління
Г. Одинцова [16, с. 48]	Механізм управління – сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей
О. Сватюк [17, с. 236]	Механізм управління – інтегрована система, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результат)
В. Харченко [18, с. 98]	Механізм управління – система методів (способів і прийомів) і моделей, які забезпечують високу ефективність бізнес-процесів
О. Раєвнева [19, с. 225]	Механізм управління – найбільш активна частина системи управління, яка здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства, сукупність засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних і економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління)
І. Філіпішин [20, с. 222]	Механізм управління – те, що призводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства

На основі систематизації існуючих визначень, під механізмом управління пропонується вважати певним чином сформовану сукупність методів (способів, прийомів), форм впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей управління.

Перейдемо до розгляду сутності організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств (див. табл. 2).

Таблиця 2

Існуючі підходи до визначення сутності організаційно-економічного механізму управління

Автор	Визначення
І. Крюкова [21, с.106]	Економічний механізм – сукупність елементів впливу на матеріальні інтереси господарюючих суб'єктів народного господарства, основними з яких є: ціноутворення, планування, система оплати праці, фінансово-кредитний механізм, податкові платежі, економічне стимулювання і економічні санкції, комерційний розрахунок та система економічних нормативів
Б. Поліщук [22, с.28]	Організаційний механізм – організаційні форми виробництва, праці та управління, такі як організаційні структури та функції управління, система нормування та планування, співвідношення централізації і децентралізації менеджменту тощо
А. Калина [25, с.146]	Організаційний механізм – обґрунтована певним чином послідовність управлінських дій, а також методів по реалізації функції і принципів управління
С. Капталан, О. Літвінов [29]	Організаційний механізм – сукупність управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами в середині системи із врахуванням впливу зовнішнього середовища
Л. Варава [27, с.97-98]	Організаційно-економічний механізм – сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком та результатами підприємства
І. Крюкова [21, с.8]	Організаційно-економічний механізм – комплекс організаційних й економічних заходів зовнішньої та внутрішньої дії, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку здійснюють активний вплив на економічний інтерес та ефективність виробництва суб'єктів господарської діяльності

Продовження таблиці 2

К. Лєбедєв [24, с.19]	Організаційно-економічний механізм – система управління, що включає сукупність взаємопов'язаних економічних й організаційно-правових методів за допомогою яких підприємство планує, організує й ефективно реалізує свою діяльність
О. Паламарчук [26]	Організаційно-економічний механізм – сукупність організаційних й економічних важелів, які чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню конкурентних переваг та посиленню організаційно-економічного потенціалу й ефективності діяльності
Н. Мазур [23, с.16]	Організаційно-економічний механізм – комплекс методів, засобів, прийомів, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності, є взаємоузгодженими та взаємопов'язаними між собою та спрямовані на координацію діяльності усіх функціональних підрозділів підприємства і допомагають забезпечити прийнятний рівень його ефективності
С. Капталан, О. Літвінов [28, с.44]	Організаційно-економічний механізм – сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Якщо у визначеннях економічного механізму повинен бути наголос на врахування економічних інтересів та потреб об'єктів та суб'єкту управління, то організаційний механізм робить наголос на певним чином структуровані організаційні форми та методи впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Серед визначень організаційно-економічного механізму (див. табл. 2) авторами сфокусовано уваго на об'єднанні організації взаємодії підсистем підприємства та спрямованість на досягнення економічних інтересів. Саме це об'єднання і обумовлює пропоноване формулювання визначення сутності організаційно-економічного механізму як систему управлінських дій, методів (способів, прийомів), форм впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення економічних потреб та інтересів як суб'єктами, так і об'єктами управління.

Одною з найбільш важливіших складових організаційного забезпечення управління суб'єктом підприємницької діяльності виступає встановлення виду, характеру та рівня інтеграційних зв'язків. Однак процес інтеграції підприємств має певні особливості, що дозволяє класифікувати його за певними ознаками.

Першим видом інтеграції історично була горизонтальна інтеграція, під якою розуміють інтеграцію підприємств, що розміщені на одному рівні паралельних ланцюгів виробничого циклу, [30, с. 7] або об'єднання підприємств-конкурентів, що випускають однорідну продукцію [31, с. 6], тобто горизонтальна інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, які знаходяться на одному рівні виробничого циклу тієї ж самої галузі економіки, тобто є потенційними конкурентами.

Крім горизонтальної, більшість науковців виділяють ще й вертикальну інтеграцію. Вектором розвитку інтеграційних процесів в економіці є перехід від простіших форм кооперації до формування кластерних суб'єктів, стратегічних альянсів тощо [32, с. 48]. Колектив авторів вважає вертикальною інтеграцією процес об'єднання підприємств, діяльність яких охоплює весь цикл – від виробництва до споживання продукції [31, с. 5]. Г. І. Кононенко під вертикальною інтеграцією розуміє інтеграцію упродовж всього виробничого циклу галузі або виду продукції – від виробництва сировини, його переробки до вироблення кінцевої продукції, її логістики та збуту [30, с. 7]. Слід зауважити, що автори не враховують можливість включення до процесу горизонтальної інтеграції підприємств, які здійснюють постачання ресурсів (матеріально-сировинних, матеріально-технічних, фінансових, нематеріальних) для здійснення процесу виробництва. На думку О. І. Табенської, під вертикальною інтеграцією слід вважати бажання контролювати верхні поверхи виробничого циклу з метою забезпечення збуту продукції та захисту від коливання цін і реакції на зміну попиту споживачів [33, с. 80]. Автор взагалі звужує розуміння вертикальної інтеграції до одностороннього бажання виробників контролювати «верхні» етапи діяльності, тоді як

вертикальна інтеграція має двосторонню спрямованість, тобто включає бажання і збутової «верхівки» взяти під контроль «низи», тобто постачальників сировини та виробників.

Тому пропонуємо удосконалити визначення вертикальної інтеграції та надати його у такій інтерпретації: вертикальна інтеграція як процес – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств, які приймають участь у забезпеченні всіма видами ресурсів окремої галузі або виду продукції, її логістиці, переробці, виробництві з неї інших, кінцевих видів продукції та їх збуті.

Деякі автори, крім горизонтальної й вертикальної, виділяють ще й змішану (конгламератну) інтеграцію, під якою розуміють об'єднання підприємств, що не є ані постачальниками, ані споживачами, ані конкурентами один одному, а також не здійснюють будь-яку забезпечуючу діяльність. Вони можуть не мати жодних підприємницьких контактів один з одним. Розглядається три види змішаної інтеграції: інтеграція з метою диверсифікації продуктової, товарної лінії – включенням до неї нових товарів, які не є конкурентами вже існуючим; інтеграція з метою географічного розширення ринку; інтеграція підприємств, які не залежать один від одного ані за ресурсами, технологією ані за продукцією та ринками збуту [31, с. 6].

Дійсно, сучасні економічні взаємовідносини в економіці призводять до створення підприємницьких структур у виді об'єднань підприємств, які не мають між собою майже нічого спільного – крім власників. Погоджуючись із авторами щодо виокремлення третього виду інтеграції, не можемо погодитись з назвою – змішана інтеграція – та складом її за видами. Змішана означає щось середнє між горизонтальною та вертикальною, а даний вид інтеграції обумовлений бажанням підприємців диверсифікувати свої види діяльності, вийшовши на зовсім нові для себе ринки продукції, наприклад інтеграція підприємств АПК та металургії. Тому пропонуємо назвати даний третій вид інтеграції диверсифікованою. Що стосується видів змішаної інтеграції, які були запропоновані вище, то ми вважаємо, що інтеграція з розширенням продуктової лінії – це один з видів вертикальної інтеграції, оскільки їх об’єднують спільні канали та

суб’єкти збуту, а інтеграція з розширенням ринку – це звичайна горизонтальна інтеграція, оскільки той самий вид діяльності відбувається у збільшених масштабах.

Таким чином, вважаємо, що у диверсифікованій інтеграції не потрібно виділяти будь-яких видів, під нею пропонуємо розуміти об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств різних галузей економіки з підприємствами, які не приймають участь у їх забезпеченні будь-якими видами ресурсів, логістиці, переробці, виробництві кінцевих видів продукції або збуті.

Таким чином, на нашу думку, інтеграція існує у 3 видах:

- горизонтальна;
- вертикальна;
- диверсифікована (рис. 1).

Розглянемо фактори, позитивні й негативні наслідки кожного з видів інтеграції. В Україні початковим етапом інтеграції в економіці була горизонтальна інтеграція в сільському господарстві, коли земельні паї об’єднувались фермерами з метою отримання можливості ведення господарства із застосуванням механізації. Пізніше відбулась горизонтальна інтеграція у більших масштабах з метою формування великотоварних виробництв через додаткову оренду тисяч гектарів земельних площ [34, с. 196].

Рис. 1. Види економічної інтеграції*

**Джерело: узагальнено авторами*

Таким чином, горизонтальна інтеграція є об'єктивною реакцією виробничих сил на зміну характеру економічних

відносин за умов НТП. Факторами, які обумовлюють горизонтальну інтеграцію підприємств, є такі:

- бажання нарощувати обсяги виробництва і, як наслідок, прибутку;
- необхідність використання досягнень НТП у виробничому процесі, що можливо лише при великотоварному виробництві;
- необхідність зниження витрат на допоміжні та обслуговуючі процеси;
- необхідність боротьби із монополізацією попиту на продукцію та пропозицією ресурсів;
- необхідність прогнозування та реагування на зміни в попиті на окремі види продукції, які призводять до значних цінових коливань;
- необхідність відстоювання власних інтересів перед загрозами з боку суб'єктів зовнішнього середовища (у першу чергу, державних органів).

Виходячи з передумов виникнення горизонтальної інтеграції можна зробити висновки про її позитивні й негативні риси для сільського господарства України. Позитивними рисами є можливість завдяки горизонтальній інтеграції збільшити обсяг виробництва сільськогосподарської продукції; здійснювати самокоординацію виробників з метою покращання планування структури виробництва продукції; зменшити собівартість і підвищити прибуток горизонтально інтегрованих підприємств.

При суттєвих позитивних характеристиках горизонтальної інтеграції вона призводить й до певних негативних наслідків, а саме: зменшення кількості зайнятих (у т. ч. осіб-підприємців); монополізація ринку продукції, що призводить до цінової та іншої дискримінації споживачів та інших суб'єктів зовнішнього середовища [35, с. 12] (рис. 2).

Після здійснення горизонтальної інтеграції підприємства отримують певні позитивні здобутки, які дозволяють значно покращити результати діяльності за рахунок вдосконалення техніко-економічних характеристик їх внутрішнього середовища. Але з часом економічні відносини в зовнішньому середовищі

можуть обумовлювати необхідність поглиблення інтеграції у вертикальному напрямку.

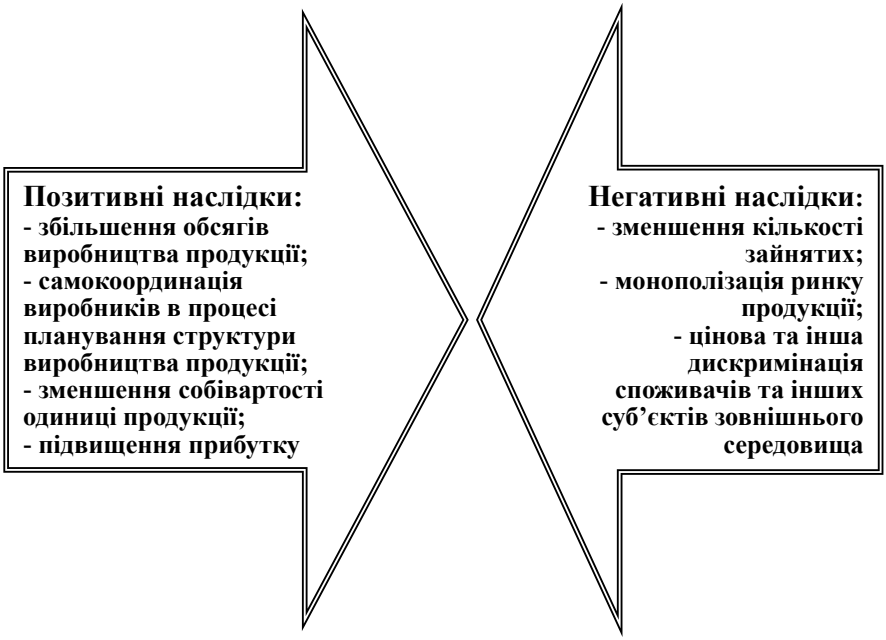

Рис. 2. Позитивні й негативні наслідки горизонтальної інтеграції*
**Джерело: узагальнено авторами*

Так, ще у 20-і рр. минулого століття були здійснені спроби теоретичного обґрунтування необхідності інтеграції сільськогосподарських підприємств з підприємствами інших галузей. Пропонувалось здійснення вертикального кооперування в сільському господарстві завдяки об'єднанню і з підприємствами у галузі заготівлі, виготовлення засобів виробництва, збуту та переробки продукції сільського господарства. Процеси вертикального кооперування в сільському господарстві не були особливістю господарювання Радянського Союзу. У індустріально розвинутих країнах Західної Європи та США відбувалися такі самі процеси. Як вважає І. Г. Храмова, це була реакція на аграрні реформи та кризи в цих країнах. Особливо активною вертикальна інтеграція сільського господарства була в періоди, коли кризи в

сільському господарстві співпадали з економічним підйомом в інших галузях економіки [36].

Початковою причиною вертикальної інтеграції, на відміну від горизонтальної, було не бажання, а вимушеність до об'єднання (поглинання) підприємств з промислово-фінансовими установами через декапіталізацію цілих галузей економіки [37, с. 6]. Крім цього, в умовах економіко-політичної дестабілізації стійка діяльність суб'єктів господарювання можлива лише завдяки формуванню інтегрованих економічних відносин. Основні фактори для здійснення вертикальної інтеграції в економіці:

- декапіталізація (зменшення активів) підприємств;
- неможливість отримання додаткових фінансових ресурсів, необхідні для впровадження досягнень НТП;
- бажання знизити трансакційні та логістичні витрати;
- бажання зменшити ризики діяльності за умов економіко-політичної дестабілізації;
- монополізація ринків збуту продукції, постачання засобів виробництва та фінансових ресурсів;
- отримання синергетичного ефекту від об'єднання.

Окремо звернемо увагу на отримання синергетичного ефекту від вертикальної інтеграції підприємств. Додатковий ефект, який отримують завдяки інтеграції (різниця між сукупним ефектом всіх суб'єктів до і після інтеграції), і є синергетичним ефектом. Синонімом синергії може бути системний, супутній, мультиплікативний тощо. Однак не можна погодитись і з повним ототожненням з поняттями «супутній» та «мультиплікативний».

Мультиплікація – це характеристика зв'язку між окремими одиницями, яка полягає у використанні математичної дії множення, тоді як синергетичний ефект необов'язково повинен розраховуватись або полягати у множенні окремих ефектів. У світовій економічній літературі також знаходить все більше поширення підхід, що розглядає процес інтеграції як створення в ході об'єднання підприємств ланцюгів доданої вартості (синергетичного ефекту). Цей підхід одержав назву методології логістичних взаємодій, що розширюються (Scaleable Logistics Interplay).

Деякі вітчизняні автори вважають ключовою категорією в інтеграційних процесах логістичну інтеграцію. Так, С. М. Скочиляс вважає, що синергетичний ефект від логістичної інтеграції слід розділяти на шість етапів: на операційному рівні; на рівні управління операційним матеріальним потоком у межах підсистем; на рівні управління операційним матеріальним потоком у всій системі підприємства; на міжфункціональному рівні; на рівні міжорганізаційної логістики; формування повних логістичних ланцюгів [38, с. 297].

Таким чином, автор справедливо зауважує на об'єктивності позитивних наслідків горизонтальної (перші три етапи) та вертикальної (етапи 4-6) інтеграції, але, на нашу думку, звужує розгляд сутності інтеграції лише до логістичних проблем, залишаючи поза увагою питання забезпечення ресурсами, ризиковості діяльності та ін.

Як і будь-яке явище, вертикальна інтеграція має свої позитивні й негативні наслідки. До позитивних можна віднести зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції та підвищення прибутку, зменшення ризиків ведення бізнесу, стійке забезпечення бізнесу всіма видами ресурсів (у т. ч. фінансовими). Ці позитивні наслідки й обумовлюють об'єктивну природу процесу вертикальної інтеграції в економіці. Наприклад агропромисловий комплекс є однією з форм вертикальної інтеграції сільськогосподарських підприємств із суміжними галузями.

Поряд з позитивними наслідками вертикальної інтеграції в неї є й негативні: монополізація не лише виробництва, але й переробки, постачання, логістики й збуту продукції; штучно завищена капіталізація підприємництва, що ускладнює вхід на цей ринок нових суб'єктів підприємницької діяльності.

Розглянемо більш детально останні з негативних наслідків вертикальної інтеграції на прикладі сільського господарства. Земля була основою життя на селі протягом багатьох віків. Люди жили і працювали на ній і завдяки неї. Тому після масового вивільнення працівників з сільського господарства в результаті горизонтальної інтеграції сільські жителі дуже болюче ставляться

до процесів переходу користування землею до «чужаків», які не живуть в селі, не переймаються його проблемами, а іноді навіть не використовують робочу силу з цього села. Великий бізнес пожертвував соціальними функціями сільського господарства для задоволення своїх економічних інтересів. Також необхідно чітко виокремлювати виробничі ефекти інтеграції від «невідчутних ефектів», таких як культурні й духовні цінності села.

Єдине, що об'єднує селян з вертикально інтегрованими сільськогосподарськими підприємствами, – це сама земля, а точніше – відсутність у підприємців права власності на неї. Якщо б у підприємців було право власності на землю, тоді на селі могла би виникнути справжня соціальна криза через неспівпадіння інтересів селян і підприємців, щось на зразок політики «огороджування» в середньовіковій Англії.

З іншого боку, підприємці, які не мають права власності на землю, а іноді й навіть права довгострокової її оренди, здійснюють діяльність без врахування довгострокових негативних наслідків, які може нести характер їх діяльності для плодючості землі. Підприємці, які вже діють, а також потенційні інвестори вимагають від України введення дозволу на вільну торгівлю землею, що дасть змогу залучити додаткові інвестиції в сільське господарство та підвищити економічну відповідальність підприємця за користування землею. Таким чином, зняття обмежень з ринку землі, з одного боку, вирішить проблему безвідповідального ставлення та надмірного «виснаження» землі, але з другого – загострить соціальні проблеми сільської місцевості, в якій проживає 31 % громадян України.

Значною загрозою з боку процесу вертикальної інтеграції є перетікання доданої вартості в межах вертикально інтегрованого утворення. Оскільки вертикально інтегроване формування має можливість самостійно, без залучення ринку встановлювати рівень цін при розрахунках між окремими галузевими ланками, то головним чинником в цьому процесі виступає оптимізація (мінімізація) трансакційних, у т. ч. податкових, витрат. При цьому вертикально інтегровані формування часто занижують трансфертні ціни при розрахунках в Україні, що призводить до

мінімізації податкових та інших витрат, тоді як основна частина доданої вартості (прибутку) виводиться у закордонні філіали, які частіше за все знаходяться на територіях з мінімальним податковим навантаженням (офшори). У результаті цього процесу існує загроза не тільки виникнення соціальних проблем в Україні, у першу чергу на селі, через нестачу бюджетних коштів, але й неможливості відтворення виробничої діяльності вітчизняними підприємствами, що входять до складу вертикально інтегрованих підприємств. Виведення доданої вартості призводить до нестачі грошових коштів на оновлення, заміну основних засобів підприємств і, як наслідок, погіршення рівня економічних результатів, а з часом і самого продовження діяльності.

Слід зауважити, що боротьба з виведенням неоподаткованого капіталу за межі України є поширеною проблемою, яка далеко не завжди пов'язана з процесом вертикальної інтеграції. Неінтегровані підприємства теж мають можливість скористатись недосконалістю вітчизняного законодавства з метою мінімізації податкового навантаження, що призводить до виведення грошових коштів за кордон.

При цьому позитивні наслідки вертикальної інтеграції обумовлюють об'єктивний характер процесу її розвитку в економіці України. Вводити адміністративні обмеження на процес вертикальної інтеграції є завданням державних органів влади, у першу чергу, антимонопольного комітету України. Для мінімізації або компенсації негативного впливу вертикальної інтеграції, у першу чергу, на соціальну сферу державним органам влади слід вводити деякі адміністративні обмеження, удосконалювати законодавче поле (у т. ч. податкове) з метою відстеження та присікання порушень у сфері ціноутворення та оподаткування. Необхідно розробляти окремі програми для підтримання соціального балансу малих міст та сіл, розвитку їх інфраструктури.

Останнім видом інтеграції є диверсифікована інтеграція – об'єднання одних підприємств з іншими з метою диверсифікації діяльності. Даний вид інтеграції історично з'явився останнім і був викликаний ані необхідністю реагування на розвиток НТП, ані кризовим станом в економіці. Диверсифікована інтеграція

з’явилась в результаті збільшення економічної привабливості деяких ринків, наприклад агропромислового, для інвесторів, які здійснюють діяльність у сферах, що не мають до них прямого відношення. Таким чином, створюються мегагалузеві формування, метою яких є отримання власниками додаткових доходів і прибутків. Фактори здійснення диверсифікованої інтеграції:

- надкапіталізація, наявність вільних інвестиційних коштів у підприємств;
- кризовий стан основних галузей економіки;
- порівняльна надприбутковість діяльності підприємств, яка починає спостерігатись в деяких галузях економіки, що обумовлює бажання інвестувати в ці галузі;
- бажання знизити ризики ведення спеціалізованої діяльності (рис. 3).

Фактори інтеграції в підприємницькій діяльності

Фактори горизонтальної інтеграції:	Фактори вертикальної інтеграції:	Фактори диверсифікованої інтеграції:
- бажання нарощувати обсяги виробництва і, як наслідок, прибутку; - необхідність використання досягнень НТП у виробничому процесі, що можливо лише при великотоварному виробництві; -необхідність зниження витрат на допоміжні та обслуговуючі процеси; - необхідність боротьби із монополізацією попиту на продукцію та пропозицією ресурсів; - необхідність прогнозування та реагування на зміни в попиті на окремі види продукції, які призводять до значних цінових коливань; - необхідність відстоювання власних інтересів перед загрозами з боку суб’єктів зовнішнього середовища	- декапіталізація (зменшення активів) підприємств в деяких галузях економіки; - проблеми із отримання додаткових фінансових ресурсів, які необхідні для впровадження досягнень НТП; - бажання знизити трансакційні та логістичні витрати; - бажання зменшити ризики діяльності за умов економіко-політичної дестабілізації; - монополізація ринків збуту продукції, постачання засобів виробництва та фінансових ресурсів; - отримання синергетичного ефекту від об'єднання	- надкапіталізація, наявність вільних інвестиційних коштів у підприємств; - кризовий стан деяких галузей; - порівняльна надприбутковість інших галузей; - бажання знизити ризики ведення спеціалізованої діяльності

Рис. 3. Фактори інтеграції в підприємницькій діяльності*

**Джерело: узагальнено авторами*

Порівняльна надприбутковість підприємств деяких галузей, наприклад АПК, позначається у довготривалому перевищенні середнього рівня рентабельності діяльності підприємств цих галузей над рентабельністю діяльності підприємств інших галузей народного господарства, що і спостерігається в АПК України в останні роки.

Як у горизонтальної й вертикальної інтеграцій, у диверсифікованої інтеграції теж є певні позитивні й негативні риси. Позитивними наслідками диверсифікованої інтеграції є зменшення ризику від негативного впливу зовнішнього середовища на не агропромислових ринках, збільшення обсягів доходу і прибутку за рахунок порівняльного збільшення прибутковості діяльності. Тоді як негативними наслідками диверсифікованої інтеграції є відносне збільшення рівня витрат на гривню доходу у зв'язку з відсутністю економії на масштабах, як при горизонтальній інтеграції, та збільшенням трансакційних і логістичних витрат порівняно з вертикальною інтеграцією; завищена капіталізація підприємств; поглиблення соціальних проблем в малих містах та сільській місцевості; «виснаження» землі внаслідок інтенсифікації виробничого процесу (рис. 4).

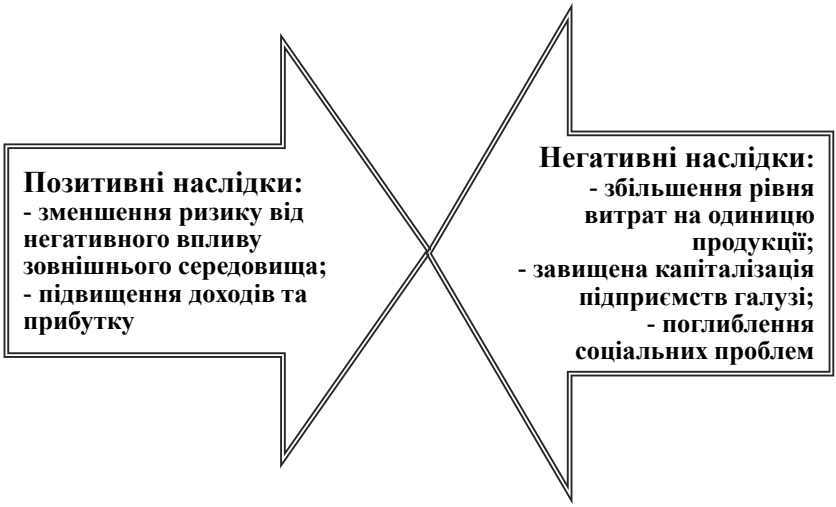

Рис. 4. Позитивні й негативні наслідки диверсифікованої інтеграції *

**Джерело: узагальнено авторами*

Таким чином, із трьох видів інтеграції два види (горизонтальна й вертикальна) мають достатньо об'єктивний характер, з переважанням позитивних рис над негативними, що буде позначатися у їх подальшому розвитку із досягненням певної точки рівноваги між ними, яка залежить від стану економіки та рівня розвитку економічних відносин в окремі періоди часу. Тоді як третій вид – диверсифікована інтеграція – є скоріш тимчасовою реакцією на кризові явища в економіці та відносну надприбутковість деяких галузей економіки, зокрема АПК, аніж об'єктивним відображенням економічної доцільності. Коли економічна ситуація стабілізується, диверсифіковано інтегровані підприємства або повинні будуть перейти до горизонтальної / вертикальної інтеграції, або не зможуть конкурувати за якісними та кількісними характеристиками.

Слід зазначити, що можливі позитивні результати інтеграції суб'єктів підприємництва дуже часто перекреслюються відсутністю певного організаційно-економічного забезпечення управління діяльністю інтегрованих структур. Справедливим є висновок, отриманий Т. М. Гаммою, про те, що причинами низької ефективності діяльності інтегрованих структур є проблеми інституціонально-організаційного та економічного характеру, серед яких недотримання принципів організації спільної діяльності, особливо на етапі планування діяльності, недостатній рівень регулювання системи відношень власності, низький рівень корпоративного менеджменту. При цьому розвиток горизонтально та особливо вертикально інтегрованих підприємницьких структур є об'єктивним результатом, який обумовлений сучасним рівнем розвитку економічних відносин в України [39, с. 11].

Таким чином, однією з важливіших складових організаційного забезпечення управління є вибір форми та глибини інтеграційних процесів конкретної підприємницької структури. Сучасні реалії конкурентних ринків, як вітчизняних, так і світових, змушують вітчизняних підприємців приділяти першочергову увагу збільшенню розмірів підприємства та обсягів виробництва однотипної продукції, у чому полягає горизонтальна інтеграція. Крім того, вітчизняні підприємства функціонують у

дуже агресивному внутрішньополітичному та економічному середовищі, що змушує їх включати до свого складу підприємства і підрозділи з технологічно або економічно суміжних галузей економіки, у чому і полягає вертикальна інтеграція економічної діяльності суб'єктів господарювання. Ще однією організаційною реакцією на зміни у макроекономічному середовищі є вимушена диверсифікація діяльності підприємств, які функціонують на ринках із спадаючою прибутковістю. Так, у зв'язку із тривалими кризовими явищами, які відбуваються на більшості сировинно-промислових світових ринках, лідери металургійного, вугле- та рудовидобувного виробництва України, як і деякі інші, вимушені були переорієнтувати свої інвестиції в раніше непрофільні сфери – наприклад, торгівлю продовольством, агропромислове виробництво, в чому і полягає диверсифікована інтеграція.

Проведене дослідження свідчить про існування розбіжностей у розумінні сутності механізмів в економіці, зокрема економічних, організаційних та організаційно-економічних механізмів. Було розглянуто сутнісне наповнення кожного з видів механізмів та сформульовано відмінності між ними.

Так, у визначеннях економічного механізму повинен бути наголос на врахування економічних інтересів та потреб об'єктів та суб'єкту управління, а саме персоналу, в тому числі управлінського, та підприємця-власника. Цими інтересами-потребами зазвичай є бажання отримання доходу/прибутку, а також досягнення інших цілей та задоволення потреб.

При визначенні сутності організаційного механізму слід приділяти увагу структуризації форм та методів впливу суб'єкта на об'єкт управління. Необхідно включати розгляд проблематики способів, прийомів взаємодії між окремими працівниками та підрозділами підприємства.

Запропоноване визначення організаційно-економічного механізму дозволило об'єднати дві окремі складові (організаційну та економічну) механізму управління в одне цілісне визначення. Під організаційно-економічним механізмом управління підприємством запропоновано розуміти систему управлінських дій, методів (способів, прийомів), форм впливу суб'єкта

управління на об’єкт з метою досягнення економічних потреб та інтересів як суб’єктами , так і об’єктами управління.

За підсумками розгляду історичних першопричин та передумов виникнення і розвитку інтеграційних процесів, проаналізовано теоретичні аспекти економічної інтеграції підприємств. Під інтеграцією підприємств запропоновано розуміти процес їх об'єднання, поглиблення взаємодії та такий стан підприємств, що забезпечує керованість, цілісність, впорядкованість їх функціонування.

Обґрунтовано виділення 3 видів інтеграції: горизонтальної, вертикальної та диверсифікованої інтеграції. Визначено сутність, фактори виникнення, а також позитивні й негативні наслідки кожного з видів інтеграції. Горизонтальна інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії суб’єктів підприємницької діяльності, які знаходяться на одному рівні виробничого циклу тієї ж самої галузі економіки, тобто є потенційними конкурентами. Вертикальна інтеграція як процес – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств, які приймають участь у забезпеченні всіма видами ресурсів окремої галузі або виду продукції, її логістиці, переробці, виробництві з неї інших, кінцевих видів продукції та їх збуті. Диверсифікована інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств різних галузей економіки з підприємствами, які не приймають участь у їх забезпеченні будь-якими видами ресурсів, логістиці, переробці, виробництві кінцевих видів продукції або збуті.

Головним позитивним наслідком економічної інтеграції є ефект збільшення масштабів діяльності, а також синергетичний ефект від об'єднання суб’єктів економічної діяльності. Зроблено висновок, що, на відміну від диверсифікованої інтеграції, позитивні наслідки горизонтальної та вертикальної інтеграції значно перевищують негативні.

Література

1. Хайло Я. М. Методологічні аспекти управління підприємством. In: The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p.
2. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
3. Літвінов О. С. Знос та відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Економіст.* 2015. № 2 (340). С. 51-54.
4. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics.* 2018. № 11. С. 98-104. URL : https://modecon.mnau.edu.ua/determination-of-the-essence-of-intellectual-capital/ (дата звернення 07.05.2022).
5. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка та суспільство.* 2018. № 18., с. 67-72. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/10.pdf (дата звернення: 10.05.2022).
6. Кизима Т. О. Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. *Світ фінансів.* Тернопіль, 2013. Вип. 3. С. 7–18.
7. Літвінов О. С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2006. 242 с.
8. Капталан С. М., Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком.* 2016. № 3 (185). С. 59-65.
9. Гонтарева І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*: Проблеми економіки та управління. 2010. № 683 С. 216–223.
10. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т.2. 848 с.
11. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019, №149. с. 65-75.
12. Капталан С. М., Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 142-145. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf (дата звернення 07.05.2022).
13. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. №1. С. 3–15.
14. Герцик В.А. Ієрархічна структура організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народов Причерноморья.* 2009. № 172. С. 22-24.

15. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Монографія. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.

16. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку.* 2005. № 4 (36). С. 48-50.

17. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19)–4(20). С. 234-242.

18. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості.* 2014. № 4(68). С. 97-104.

19. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

20. Филипишин И.В. Механизм управления развитием промышленного предприятия. *Економіка промисловості.* 2011. № 4. С. 220-227.

21. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань. *Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки*. 2010. №. 53. С. 105-109.

22. Погріщук Б.В. Організаційно-економічні засади ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу: [монографія]. Тернопіль: «Джура», 2009. 370 с.

23. Мазур Н.А. Організаційно-економічні засади формування економічного потенціалу підприємств продовольчого підкомплексу подільського регіону: автореф. дис. на здобуття ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Луганськ, 2012. 44 с.

24. Лебедев К.А. Организационно-экономический механизм развития зернопродуктового подкомплекса: теория, методология, практика: [монография]. К.: ННЦ «Ин-т аграрной экономики», 2009. 272с.

25. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 2. С. 144–148.

26. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Економічний вісник університету.* 2011. Вип. 17/2 . Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Palamarchuk.pdf (дата звернення 07.05.2022).

27. Варава Л. М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2015. №3. с.96-100.

28. Капталан С. М., Літвінов О. С. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2017. № 3 (18), Т. 1. С. 41-45.

29. Капталан С. М., Літвінов О. С. Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph. Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. P.318-327.

30. Кононенко Г. І. Особливість інституційної концепції конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету (Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»)*. 2016. № 6 (2). С. 7.

31. Вовк В. М. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії : моногр. Одеса : ОНМУ, 2015. 107 с.

32. Kosach I. The Strategy for the Development of Public-Private Partnerships in Agriculture in the Context of Food Security. *Innovative solutions in modern science*. 2016. Т. 1. № 1.

33. Табенська О. І. Сучасні інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі України. *Зб. наук. пр. ВНАУ (Серія «Економічні науки»).* 2013. № 3. С. 80.

34. Хірівський Р. Інтегровані холдингові структури у посткризовий період функціонування АПК України. *Вісник Львівського національного аграрного університету (Серія: «Економіка АПК»).* 2014. № 21 (1). С. 194-199.

35. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК.* 2011. Т. 2. С. 3-12.

36. Басюркіна Н. Й. Особливості концентрації агропромислового виробництва України. *Економічні інновації.* 2013. № 52. С. 38-49.

37. Храмова И. Г. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе (деятельность агрохолдингов) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iet.ru/usaid/prodintegra/index.htm.

38. Скочиляс С. М. Інтеграційний процес з урахуванням особливостей логістичного ланцюга. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 20. № 1. С. 295-300.

39. Гамма Т. М. Вертикальна інтеграція підприємств АПК як ключовий фактор продовольчої безпеки України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. ХНАДУ.* 2015. № 1 (8). Т. 2. С. 5-12.

ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Літвінова В.О.
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Кушнір Д.Ф.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Управління як процес впливу на підпорядковану керовану систему викликає особливий науковий інтерес, як інструмент не лише досягнення певного запланованого результату діяльності, але й окремих стратегічних, економічних та соціальних характеристик отриманого результату. Незважаючи на ключову роль управління у функціонуванні підприємства, еволюція керуючої системи відбувається дуже повільно, тому, заздалегідь, забезпечення ефективності управління підприємством відбувається через пошуку нових методів та інструментів управління. Тому виникнення та формалізація нового об'єкту управління можна вважати фундаментальною зміною у теорії та практиці питання.

У світлі вищевикладеного предметна область дослідження є актуальною та перспективною.

Проблемам дослідження процесного підходу до управління підприємством, а також сутності та класифікаціям бізнес-процесів, присвячено чимало сучасних наукових праць. Дослідження в цьому напрямку проводили такі іноземні та вітчизняні вчені, як Біннер Х., Дейвенпорт Т., Дума Т. О., Еліферов В. Г., Мескон М., Моісеєнко Т. Є., Перерва І., Расторгуева І. В., Репин В. В., Серая Н. Н., Стец І. І., Хаммер М., Чампі Д. та ін. Їх наукові напрацювання є великим внеском у розвиток науки управління, що дозволяють глибше зрозуміти сутність бізнес-процесів, та їх вплив на ефективність управління підприємством. Але певна купа питань, пов'язаних з

перевагами та недоліками процесного підходу, а також з систематизацією бізнес-процесів залишаються невирішеними.

Сучасний менеджмент вказує на наявність двох ключових підходів до управління: функціональний та процесний. Суть функціонального управління – контроль за виконанням співробітниками їх функцій та суворе виконання працівниками вказівок керівника. Норма керованості, тобто, науково обґрунтована кількість підлеглих, яких можна контролювати, становить 7±2 особи, тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому 7 чоловік) [3, с. 37].

Функціональна схема управління характерна для усталених великих організацій. Організаційна структура такої компанії будується на основі угруповання за функціями: «Фінанси», «Постачання», «Виробництво» і т. д. Тут (див. рис. 1) можна бачити чіткі ієрархічні зв'язки між організаційними одиницями, кожна з яких знаходиться у своїй функціональній криниці.

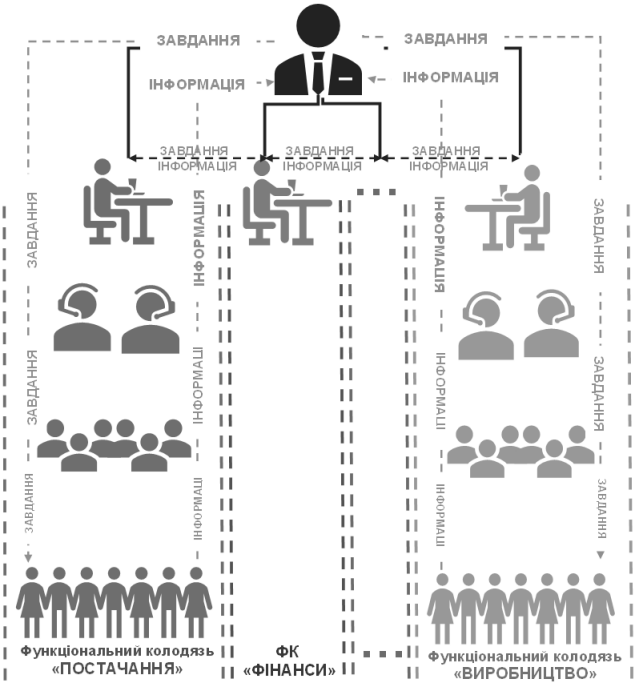

Рис. 1. Функціональна схема керування*

**Джерело: узагальнено авторами*

Потік роботи (завдань) йде через верхній рівень, а з нижніх рівнів нагору йде потік інформації. На верхньому рівні керівники визначають, як вирішувати задачу та спускають униз завдання по всій ієрархії.

Горизонтальні зв'язки між співробітниками за такої схеми управління практично відсутні. Наслідком цього є те, що самостійно виконавці не можуть ухвалити рішення, тому функціональні підрозділи тонуть у погодженнях. А з огляду на те, що інтереси різних служб часом суперечливі, то ця схема не дозволяє досягти необхідних результатів. Активна зміна персоналу та часті ротації не вирішують проблеми. Компанія, досягнувши певного розміру, відчуває різке зниження ефективності.

Говорячи про плюси та мінуси функціональної схеми управління можна відзначити наступні.

До плюсів відноситься зосередження функціональних спеціалістів у рамках одного підрозділу, що:

→ дозволяє знайти вирішення будь-якого завдання, спрямованого у функціональний підрозділ (у який термін — інше питання);

→ потенційно забезпечує обмін знаннями між співробітниками, їхнє професійне зростання.

До мінусів:

→ низька швидкість виконання;

→ перекладення відповідальності під час вирішення завдань, які вимагають участі кількох підрозділів;

→ низька швидкість прийняття рішень у разі відхилень від стандартної процедури;

→ мотивація персоналу, орієнтована не стільки на досягнення кінцевого результату, скільки на виконання своєї функції. При цьому, якщо якість виконання функції не піддається виміру, показники, за які виплачується премія, набувають формального характеру: дотримання трудової дисципліни, відсутність зауважень з боку керівника тощо;

→ керівники змушені займатися адмініструванням поточної діяльності, а не розвитком компанії чи своїх підрозділів;

→ велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, та особою, яка приймає рішення.

Термін «процесний підхід» визначений у стандарті ISO 9000:2008. Згідно стандарту процесним підходом вважається систематична ідентифікація процесів, управління ними та їхня постійна взаємодія. Таким чином формується висновок, що для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами [1, с. 6].

Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, націлене досягнення кінцевого, вимірного і конкретного результату. Бізнес-процес має конкретні та вимірювані «входи» (ресурси) та «виходи» – результати на межі бізнес-процесу, які є об'єктом управління (контролю). І тут контролюються не технології, а межі бізнес-процесів, тобто реально делегуються повноваження виконавцям, які самі обирають технологію виконання роботи, яка необхідна для досягнення результату. Керівник тут не «функціональний управлінець», а «менеджер», зацікавлений у досягненні кінцевого результату. Головний критерій ефективності під час процесного управління – досягнення цілей групою, відділом, підприємством. Норма керованості при цьому зростає до 12±5 осіб [4, с. 134], що обумовлюється «звільненням» менеджера від зайвих функцій контролю над технологією і реальним уявленням виконавцем кінцевих результатів. Цей підхід дозволяє суттєво скоротити кількість працюючих за рахунок скорочення непотрібних робіт, надати діяльності підприємства цілеспрямованості та сформувати ефективну систему мотивації роботи персоналу.

Управління процесами дозволяє компанії вибудовувати систему ефективних горизонтальних зв'язків (рис. 2). У фокусі уваги вищого керівництва знаходиться внутрішнє середовище компанії процесна система. Управління підрозділами відбувається за «входом» та «виходом». Основним завданням управління є підвищення ефективності та прозорості. Стиль управління – делегування повноважень та наділення відповідальністю.

Змінюються принципи формування підрозділів. Найзручніше стає мати в одному (крос-функціональному) підрозділі

спеціалістів різних функціональних областей (наприклад, спеціаліст з продажу, юрист, конструктор). Так, при цьому може бути задіяна більша кількість співробітників, ніж при функціональному підході, тому що припустимо юристів потрібно мати у трьох підрозділах.

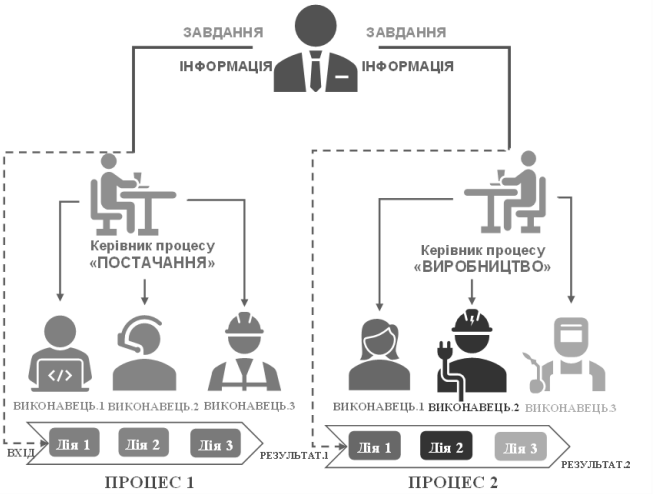

Рис. 2 - Процесна схема управління*

**Джерело: узагальнено авторами*

У разі, коли створення повністю крос-функціонального підрозділу обійдеться надто дорого і не призведе до значного зростання ефективності, можна використовувати виділення так званих «сервісних підрозділів» – підрозділів, які надають послуги іншим підрозділам у межах виконання ними процесів. При цьому взаємодія із сервісним підрозділом регламентується, встановлюються нормативи часу та якості обслуговування.

Здійснюється усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії: процесні оргструктури стають горизонтальними, з невеликою кількістю рівнів управління (4–5), відповідних ієрархії процесів.

Плюси процесної схеми управління:

→ орієнтованість виконавців і керівників отримання результату, необхідного підприємства. Мотиваційні схеми персоналу пов'язані саме з результатами;

→ чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю операцій та дій, спрямованих на досягнення поставленої мети та отримання заданого результату;

→ розвантаження керівників. Вони втручаються у оперативне управління у разі значних відхилень;

→ керівники займаються своїми прямими обов'язками - організацією ефективного управління та стратегією розвитку;

→ на порядок більша операційна ефективність у порівнянні з іншими схемами управління;

→ чи не критичність для компанії зміни працівників, оскільки є механізм передачі знань новим співробітникам (регламенти бізнес-процесів).

Мінуси:

→ у разі формування крос-функціональних підрозділів потрібні окремі процедури забезпечення професійного зростання співробітників (навчання).

→ застосування процесного підходу практично стикається з необхідністю обробки великого масиву інформації, т. к. побудова системи бізнес-процесів насправді призводить до створення бізнес-моделі всієї компанії, яка з часом стає досить масштабною.

Є думка, що нотації бізнес-процесів з'явилися чи не в середині XIX століття. Більш реалістичні дані включають дані про період Другої світової війни. Однак і вони не відповідають дійсності. Насправді опис цього терміну з'явився у сімдесяті роки XX століття. Саме в цей період масово стали застосовуватися інформаційні системи. Термін та нотації спочатку були потрібні для їх розробки.

З початком використання інформаційних систем, складність організації праці на підприємствах багаторазово збільшилася. Крім цього, машини не здатні сприймати абстрактну інформацію.

Вони потребують суворого алгоритму та певної черговості введення та обробки інформації.

До початку автоматизації, коли інформація поширювалася безпосередньо для людей, проблема розуміння залежала від рівня людської комунікації. Після цього виникло питання у необхідності суворій регламентації даних. Як наслідок, виникла потреба описати не тільки роботу людей в організації, а й їхню взаємодію з інформаційними системами. На цьому етапі стало мало текстових нотацій або інструкцій, до яких описи були наведені у словесній формі. Цей варіант став неактуальним і незручним.

В результаті виникла потреба в стандартизації. По суті, вона була особливою мовою команд і чіткою послідовністю дій. На відміну від машинних мов, ці нотації мали стати зручними для трансформації в машинний код і сприйняття людиною.

Скласти перші офіційні нотації вдалося США. Вони були призначені для військових. Вже на той час вони користувалися автоматизацією із застосуванням віддалених з'єднань – системою, яка згодом трансформувалася на Інтернет. За такого рівня використання інформаційних систем потреба у нотаціях була дуже високою. Поступово методологія стала дуже популярною і у бізнес-середовищі.

За допомогою нотацій вдалося отримати інструмент, який описував взаємодію людей та цифрових систем.

Безпосередньо процес можна розглядати з двох сторін:

1. Процес – це стійка та цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, які перетворюють ресурси на бажані результати.
2. Процес – це діяльність, що супроводжується зміною властивостей елементів системи.

Сьогодні компанія – це сукупність процесів (або система), які можна формалізувати.

Система – це впорядкована сукупність взаємозалежних та взаємодіючих підсистем, елементів, компонентів, які закономірно створюють цілісну організацію, спрямовану на досягнення заданої мети. Категорія «система» – дуже складна, тому існують численні визначення її поняття.

Для системи характерні такі ознаки:

- наявність безлічі елементів, тобто таких об'єктів, які в рамках системи здатні виконувати функції підлеглих спільної мети;
- взаємозв'язку і відносини між елементами, причому стійкі і цілеспрямовані;
- цілісний характер організації завдяки об'єднанню та взаємодії внутрішніх елементів, різнорідних, але в системі спільних.
- інтегративності якостей, тобто наявність у системи властивостей, яких не мають окремі елементи;
- еволюційний розвиток, який об'єднує циклічні і хаотичні форми розвитку;
- синергізм.

Принциповою відмінністю процесного підходу від інших (наприклад, функціонального) є концентрованість на результаті та оптимальному способі його досягнення. Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість керувати цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати та контролювати показники результативності та ефективності процесу. Таким чином, керуючи усіма бізнес-процесами, ми керуємо діяльністю всієї організації як системою бізнес-процесів.

Можна виділити різні підходи до визначення бізнес-процесів. Вітчизняні дослідники дають наступне визначення: «Бізнес-процес – це, кілька чи безліч вкладених процесів (внутрішніх кроків діяльності), які закінчується створенням продукту, необхідного клієнту».

Бізнес-процес (Business Process) – встановлена послідовність дій, що потребує певного входу, досягає певного виходу і використовує певні ресурси, що служить реалізації роботи чи послуги для внутрішнього чи зовнішнього клієнта. Таке визначення більш поширене у західних країнах.

Відповідно до стандарту ISO 9001:2000 процес – це набір взаємозалежних засобів та дій, що перетворюють вхід у результат [2]. Тобто процеси спричиняють зміни відповідного об'єкта.

У загальному виді бізнес-процес – це встановлена послідовність дій, яка вимагає певного входу, досягає конкретного виходу та використовує деякі ресурси. Вона служить до виконання робіт чи надання послуг споживача.

В іноземній літературі бізнес-процесом часто називається безліч операцій чи процедур, що у сукупності реалізують певну мету виробничої діяльності. Її зазвичай здійснюють у межах заздалегідь встановленої організаційної структури. Це поняття відбиває взаємовідносини учасників.

Цей термін став дуже поширеним внаслідок переходу до процесно орієнтованої організації та управління підприємствами.

В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки дослідників не завжди сходяться (табл. 1).

Необхідно відмітити, що для всіх трактувань бізнес-процесу є характерним:

- бізнес-процес є циклічним (він повторюється в часі);
- бізнес-процес має внутрішніх та зовнішніх клієнтів;
- бізнес-процес є елементом механізму формування доданої вартості та ефективності організації загалом;
- бізнес-процес представляє собою сукупність взаємопов’язаних дій, в процесі якого здійснюється трансформація ресурсів входу на продукт/послугу, які є цінністю для зовнішніх та внутрішніх споживачів.

Для цього поняття характерний цілий ряд особливостей (див. рис. 3):

1. Це не одна дія, а цілий комплекс дій.
2. Усі дії не випадкові та не довільні. Вони пов'язані один з одним та організовані. Лише разом ці дії дозволяють отримати потрібний ефект.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Автори	Визначення
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених ««входів» та «виходів»
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід
Хамер М., Чампі Д.	Бізнес-процес являє собою систему послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи, результати процесу, що представляють цінність для споживачів
Виноградова О.	Бізнес-процес – це циклічна сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результати), які становлять цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)

Джерело: складено авторами на основі [5-9]

Фірми мають низку характерних бізнес-процесів. Як прості приклади можна навести наступне:

1. Виконання замовлень.
2. Розробка продукції.
3. Управління організацією.
4. Доставка продуктів.

Бізнес-процеси починаються з входу, який є стартовим ресурсом. Це комплектація, заявка, постачання. Також до цієї категорії входять інші матеріальні потоки або інформація, що використовуються при виконанні взаємопов'язаних дій. Входів буває кілька. Якщо ж він один, йдеться про найпростіший процес.

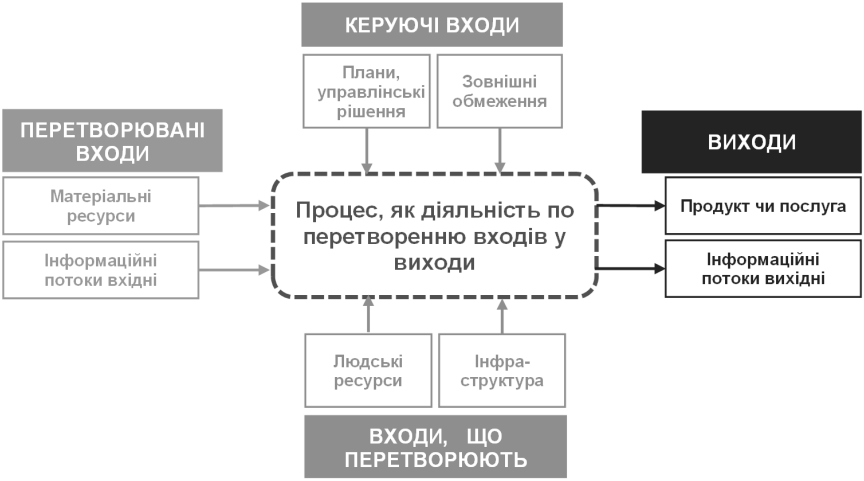

Рис. 3. Анатомія бізнес-процесу*

**Джерело: узагальнено авторами*

Кінцевим результатом є вихід. Це може бути готовий товар, послуга чи інформація.

До схеми входять межі. Вони є початкові та підсумкові точки фіксації робіт.

Виділення у межах фірми бізнес-процесів виходить з певних вимогах до виділеної сукупності операцій:

1) їх можна ідентифікувати та провести відповідні межі: що відноситься до бізнес-процесу, а що не відноситься;

2) у цій діяльності (сукупності операцій) має бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами;

3) межі бізнес-процесу не визначаються технологічними чи функціональними принципами, на їх основі запит споживача-клієнта;

4) найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів не інженери і технологи, а менеджери і економісти.

На виділення бізнес-процесів у конкретній компанії (фірмі) впливають як об'єктивні фактори (наприклад, виробничі потужності, вироблені продукти, освоєний ринковий сегмент, затверджена стратегія та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації), так суб'єктивні (наприклад, пристрасті менеджерів до ризикованих або малоризикованим рішенням, уявлення менеджерів про діяльність фірми, її стратегію, ідеологію).

Конструювання (виділення) і перебудова бізнес-процесів стає новим і самостійним видом менеджерської діяльності, де правила, якщо вони діють, стосуються найбільш загальних моментів і підходів. Ця діяльність виводить менеджерську роботу за вузькі рамки раціонального (по суті, інженерного) підходу, створюючи найширший простір творчої ініціативи та вироблення нестандартних управлінських рішень.

Суб'єкти бізнес-процесів. До суб'єктів відносять такі сторони:

Постачальник – надає вхід для виконання необхідних дій. До цієї категорії відносять ресурси, інформацію тощо. Клієнт, або споживач, отримує чи користується результатом.

Власник – це людина, яка організовує, здійснює контроль, керує перебігом процесу. Також він відповідає за результат. У власника у розпорядженні є персонал, ресурси, апаратне та програмне забезпечення. Також він розпоряджається необхідною інформацією.

Як можна побачити, бізнес-процес це складна підсистема, яка потребує певної організації. Як відомо, організація є основною функцією управління, суть якої – формування певної структурованості, внутрішньої впорядкованості, узгодженості взаємодії щодо автономних елементів у системному об'єкті У перекладі з грецького «органон» – інструмент або знаряддя – прийшло до нас через французький, де його значенням був «пристрій».

Існує декілька трактувань терміну «організація», що диктує необхідність їх осмислення, аналізу і узагальнення. У тлумачному

словнику В. Даля «організація – це сама справа або річ». Організувати – означає створити деяку структуру, яка виступає як засіб досягнення мети організації і впливає на її ефективність.

Ще в 1925 р. у своїй фундаментальній праці «Тектологія (загальна організаційна наука)» А.А. Богданов [12] писав «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Найчастіше термін «організувати» – означає згрупувати людей для досягнення якої-небудь мети, координувати і регулювати їхні дії у руслі доцільної єдності». Але при глибшому аналізі, як відзначав А.А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і відноситься «не тільки до людської діяльності, до робочої сили, до засобів виробництва, але і до живої і неживої природи у всіх її проявах. Природа – великий перший організатор; і сама людина – лише один з її організованих проявів».

Організація в статиці – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), яке має цілком певну призначеність. Для підприємницьких систем організацію в статиці необхідно розглядати ширше, не тільки з погляду «впорядкування стану цілого», але і з погляду змісту субстанції і її якості. У динаміці вона представляється у вигляді різноманітних процесів з упорядковування елементів, формування і підтримки цілісності новостворюваних або функціонуючих природних об'єктів. Сутністю організації підприємницьких систем у динаміці є не процес ради процесу (цей стан можливий тільки для природних процесів), а процес заради досягнення мети системи. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей, і тоді можна говорити про організацію як функцію управління, або складатися з природних фізичних процесів, тобто мати самоорганізуючий початок.

Організація бізнес-процесів (Business Process Organization) – об'єднує заходи щодо встановлення їхньої внутрішньої структури (технологічної, тимчасової, просторової, організаційної) з урахуванням конкретних умов компанії для певної галузі. Результатом є план, модель, опис процесів як основа їх реалізації.

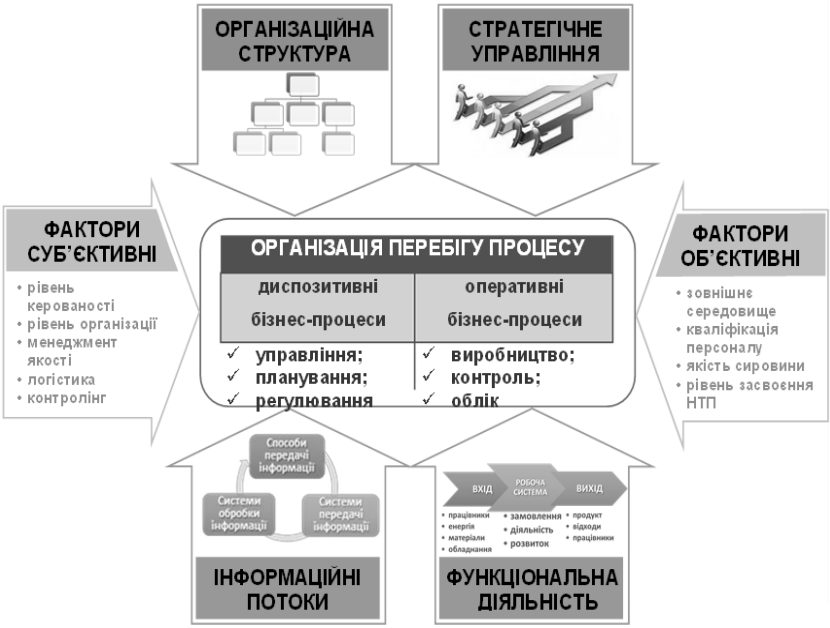

Рис. 4. Основні аспекти організації бізнес-процесів на підприємстві*

**Джерело: узагальнено авторами*

До заходів щодо організації (див. рис. 4) входять: визначення ходу процесу та оргструктури, визначення ресурсів, встановлення керівництва, формування процесних даних та документів, розробка інформаційного обслуговування та інші аспекти.

Організація бізнес-процесів у загальному вигляді це – сукупність принципів, форм та методів, що забезпечують раціональне поєднання та використання у просторі та часі всіх складових процесу з метою досягнення результатунеобхідної якості та кількості з мінімальними витратами.

Усі процеси повинні раціонально поєднуватися в часі та в просторі. Для кожного підприємства характерні свої особливості такого поєднання.

Для якісної організації бізнес-процесів необхідно чітко розуміти місце та роль певного бізнес-процесу у загальній системі функціонування підприємства. Існує цілий ряд різновидів, кожна з

яких має певні особливості [10; 11]. Залежно від виду діяльності виділяють:

→ виробничі процеси – результатом є матеріальний продукт (наприклад, верстати);

→ надання послуг – результатом є нематеріальний продукт (наприклад, інформація).

Залежно від виду виконання:

→ виконувані процеси чи оперативні (обробка, розрахунок);

→ диспозитивні процеси (планування, керування).

Залежно від комерційного успіху:

→ ключові процеси (створення вартості) поєднують завдання та роботу для виконання певних вимог клієнта із застосуванням ключових виробничих компетенцій;

→ управлінські процеси містять у собі завдання та діяльність, створені задля довгострокового розвитку підприємства та реалізації його цілей;

→ підтримуючі процеси містять необхідні завдання та роботи для підтримки ключових процесів, але не призводять до безпосередньої цінності для клієнта.

Основні процеси генерують прибутки компанії. До них відносяться процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства та забезпечують отримання доходу. Саме основні бізнес-процеси формують результат та споживчі якості, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші. Наприклад, для заводу деревостружкових плит основною дією буде виготовлення ламінованої деревостружкової плити.

Основні бізнес-процеси найчастіше визначають наступним чином:

- бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту, пропонованого компанією;
- бізнес-процеси, які створюють продукт, що представляє цінність для зовнішнього клієнта;
- бізнес-процеси, пряма мета яких є генерування доходів;
- бізнес-процеси, які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Відмінною особливістю основних процесів і те, що вони беруть участь у реалізації бізнес-напрямків компанії. Найчастіше перелік основних бізнес-процесів представляє дзеркальне відображення дерева бізнес-напрямків компанії. Відмінними рисами основних бізнес-процесів є:

1. Вони представляють «дзеркальне відображення» бізнес-напрямків діяльності.
2. Вони є джерелом генерування доходів.
3. Визначають профіль бізнесу.
4. Мають стратегічне значення.
5. Можуть розвиватися або відмирати залежно від затребуваності ринку та стратегії компанії.

Супутні процеси. До них відносяться дії, спрямовані на виготовлення товару або надання послуги, що супроводжує основне виробництво. Вони також приносять дохід.

Наприклад, для автотранспортного підприємства супутнім бізнес-процесом буде ремонт стороннього транспорту.

Допоміжні процеси. Вони забезпечують виконання основних дій та підтримання їх характеристик. Так, для теплоелектроцентралі допоміжний характер має ремонт виробничого обладнання.

Забезпечуючі процеси. Вони спрямовані на підтримку життєзабезпечення інших процесів та його універсальних характеристик. На відміну від основних забезпечуючі бізнес-процеси мають інші цілі та призначення. Якщо основні бізнес-процеси приносять гроші, виробляючи продукт і задовольняючи потреби клієнта, то процеси, що забезпечують, підтримують інфраструктуру організації. Клієнт за них не готовий платити гроші, але ці процеси потрібні для того, щоби компанія існувала.

Клієнтами процесів, що забезпечують є підрозділи та співробітники організації, яких при описі процесів називають внутрішніми клієнтами. Як забезпечують розглядають такі бізнес-процеси як адміністративно-господарське забезпечення, забезпечення безпеки, юридичне забезпечення і т.д.

Забезпечуючі бізнес-процеси можуть виробляти продукти, які можуть продаватись на зовнішньому ринку, але ці продукти не

є основними, вони є другорядними або побічними. Забезпечуючі бізнес-процеси не мають стратегічного значення. На підприємствах будь-якої галузі до них зараховують фінансове забезпечення роботи. Також до цієї категорії входить кадрове або інженерно-технічне забезпечення. До цієї групи входить фінансове забезпечення.

Процеси управління. Вони охоплюють весь комплекс функцій управління лише на рівні кожного бізнес-процесу та системи загалом (див. рис. 5). Обов'язковою частиною роботи підприємства вважається управління.

Процеси управління теж забезпечують. Вони не потрібні для зовнішнього клієнта, але вони потрібні для менеджменту компанії, тому що саме ці процеси дозволяють управляти компанією, забезпечуючи її виживання, конкурентоспроможність та розвиток.

Відмінними рисами процесів управління є їх типова структура. Відмінність між управлінськими процесами визначається специфікою об'єктів управління, якими вони управляють. Наприклад, бізнес-процес «Управління фінансами» управляє об'єктом «гроші», бізнес-процес «Управління маркетингом» управляє об'єктом «клієнт», бізнес-процес «управління персоналом» – об'єктом «Персонал» і т.д.

З огляду на ідентичну структуру та спільності бізнес-процесів управління для найпоширеніших процесів розроблено та ефективно застосовуються їх типові описи. Використання типових схем процесів дозволяє значно прискорити, полегшити та підвищити якість робіт з опису управлінської діяльності. Для цього потрібно взяти типові описи, що містять максимально можливий набір функцій, порівняти з існуючою діяльністю компанії та методом викреслення скласти опис управлінських бізнес-процесів підприємства «як є». Використання типових описів також дозволяє показати, яких функцій та бізнес-процесів у компанії не вистачає для того, щоб перевести організацію в більш оптимальний стан «як треба».

Рис. 5 - Стандартний ланцюжок управлінського циклу*

**Джерело: узагальнено авторами*

Процеси розвитку. Найбільш поширеними визначеннями процесів розвитку До них відносять удосконалення товарів чи послуг. Розвиток може бути спрямований на вдосконалення. До них відносяться оперативне, поточне або стратегічне планування. Також до цієї групи входить створення та здійснення управлінських дій, технологій чи модифікації обладнання. Це також можливо проведення досліджень.

Бізнес-процеси розвитку представляють інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються сьогодні, а результати виходять після певного періоду. Найбільш популярними визначеннями цих процесів є:

- це бізнес-процеси, метою яких є отримання прибутку на довгостроковій перспективі;
- це бізнес-процеси, метою яких є вдосконалення та розвиток діяльності організації.

Відмінними особливостями процесів розвитку є:

1. На 80% представляють собою проекти – процеси, які виконуються один раз;
2. Вимагають інших технік управління, які називають технологіями управління проектами;
3. Пред'являють інші вимоги до проектного менеджера на відміну вимог до менеджера операційному.

Для кожного бізнес-процесу та систем взаємопов’язаних бізнес-процесів можна виділити загальні принципи раціональної

організації систем, до яких відносяться: спеціалізація, диференціація, паралельність, пропорційність, безперервність, ритмічність, прямоточність, гнучкість, автоматичність. Для кожного бізнес-процесу справедливою буде певна сукупність принципів, а ні всі принципи разом. Так для бізнес-процесу «Виробництво» першочергову роль будуть мати такі принципи як пропорційність, безперервність, ритмічність, а для процесу «Постачання» – диференціація, паралельність, безперервність, ритмічність, гнучкість.

Таким чином, роблячи висновки, можна зазначити, що бізнес-процес – є складною диференційованою системою, яка потребує застосування організаційних методів та прийомів, базується на певних організаційних принципах та формує власний підхід до управління підприємством у цілому. Важливо відмітити, що велика диференціація бізнес-процесів значно ускладнює формалізацію принципів та методів їх організації та вимагає поглиблення цієї формалізації.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» / наказ Держспоживстандарту України від 22 червня 2009 р. № 225 з 2009–09–01.
2. ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги»
3. Євась, Т. В., Жукова, О. А., Загороднюк, А. С. Особливості нормування праці управлінського персоналу підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 2 (18). С. 35-39.
4. Білецька, І. П. Функціональний та процесний підходи в управлінні бізнес-процесами на підприємствах : матеріали XIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Сталий розвиток міст». Ч. 3. Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. С. 132-134.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993. 223 с.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.
7. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 11. С. 295–302.

8. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf.

9. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

10. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии. Монография. Спб: Academia, 2019. 272 с.

11. Варзунов А. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие. Спб: Университет ИТМО. 2016. 122 с.

12. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Академический проект. 2019. 712 с.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Семенова В.Г.
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Грабова Ганна
студентка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Кириченко Дарія
студентка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Економічне зростання країни та окремих її регіонів, рівень життя населення багато в чому залежить від ефективності наукової та інноваційної діяльності. У країнах-лідерах світової економіки до 85% приросту валового внутрішнього продукту припадає на частку наукомістких товарів та послуг. Протягом останніх двох-трьох десятиліть у країнах проводиться політика, яка спрямована на створення конкурентних переваг національних і регіональних економічних систем. Одним із основних пріоритетних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності України є перехід від рентної економіки до економіки розвитку, що базується на використанні людського капіталу, інтелектуальних ресурсів та високих технологій.

Євроінтеграція України звісно ж залишила значний відбиток у формуванні та запровадженні інноваційної моделі розвитку, однак все це не дало бажаного результату у забезпеченні високих та стабільних темпів економічного зростання, у вирішенні певних соціальних та екологічних проблем, а також у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки.

Україна має великий природний, промисловий, технологічний та науковий потенціал, проте детермінанти її конкурентних переваг ще недостатньо розвинені. Наслідком цього є низький рівень конкурентоспроможності українських товарів, особливо наукомістких виробів із високою доданою вартістю.

Місце України на світовому ринку в майбутньому залежить насамперед від того, наскільки ефективно вирішуватись у найближчі роки питання підвищення конкурентоспроможності її економіки на основі інновацій.

Аналіз теоретичних та практичних проблем інноваційного розвитку країни є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких : І.П. Сидорчук, О.І. Шаманська, І.І. Вінникова, В.М. Геєць, О.А. Мельниченко, Л.О. Волощук, С.М. Ілляшенко, Н.А. Фатхутдінов, А.С. Гальчинський, Л.В. Дейнеко, І.А. Павленко, Н.П. Тарнавська, Л.І. Федулова та ін.

Багато вчених у своїх працях пишуть про те, що саме високий рівень інноваційної активності стане причиною вирішення проблеми кризових явищ, і, як наслідок, призведе до покращення рівня конкурентоспроможності підприємств та країни в цілому. Необхідно також відмітити, що постійно доповнюються фундаментальні наукові праці.

Незважаючи на наявність цілої низки досліджень, присвячених аналізу інноваційної діяльності підприємства в Україні, ряд аспектів не знайшли достатнього відображення у наукових працях. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання щодо визначення сучасного стану інноваційної активності вітчизняних підприємств та перспектив інноваційного розвитку з врахуванням тенденцій в економіці країни. Необхідно також дослідити напрямки інноваційного розвитку підприємств.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану, динаміки та існуючих проблем розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні, а також надання рекомендацій з метою покращення даного аспекту.

Термін «інновація» як нова економічна категорія було введено в науковий обіг австрійським економістом Й. Шумпетером, який розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань, а також вбачав в інноваціях джерело розвитку економічних систем [1].

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує термін «інновація» як новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні

рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Високий інтелектуальний потенціал України дає змогу виробляти інноваційні рішення на міжнародному рівні. Проте їх мало, тому вони мало впливають на розвиток економічного потенціалу держави. Найчастіше в Україні з'являються місцеві, невеликі нововведення, які не суттєво впливають на розвиток інновацій в економіці. Одним із заходів визначення рівня інновацій є GII(Global Innovation Index). Порівняно з іншими країнами регіону та Європейським Союзом рівень інновації в Україні є низьким – рис.1.

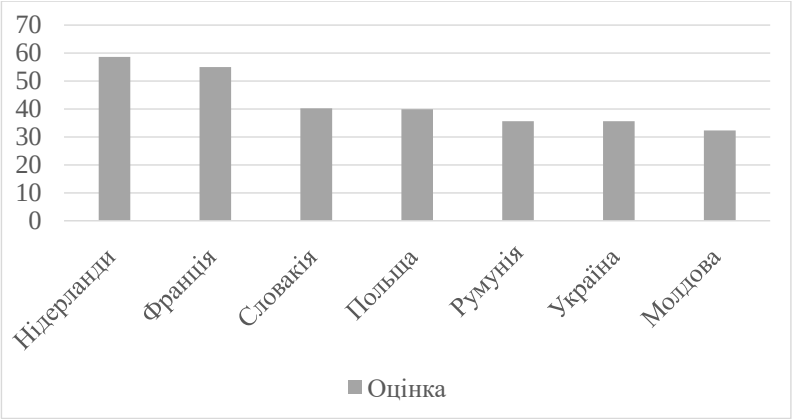

Рис. 1. Global Innovation Index України у порівнянні з обраними країнами регіону та країнами Європейського Союзу

Джерело: складено авторами на основі [3]

Упродовж 2020 р. наукові дослідження і розробки (далі − НДР) в Україні виконували 950 організацій, 48,1% з яких належали до державного сектору економіки, 37,0% – підприємницького, 14,9% – вищої освіти.

На підприємствах та в організаціях, які здійснювали НДР, кількість виконавців таких робіт на кінець 2020 р. становила 78,86 тис. осіб (з урахуванням сумісників та осіб, які працюють за

договорами цивільно-правового характеру), з яких 65,2% – дослідники, 9,0% – техніки, 25,8% – допоміжний персонал

На сьогоднішній день економіка України характеризується низьким рівнем використання наукових знань та дуже повільним зростанням виробництва інновацій (табл.1). Не дивлячись на всі здобутки України: входить у число восьми країн, які володіють необхідним науково-технічним потенціалом для створення та виробництва новітньої авіаційної техніки; входить до числа найбільших суднобудівних країн світу. Однак, наша держава значно відстає від розвинених країн в сфері інноваційної активності. До причин, які вплинули на це явище можна віднести історичні події та нестабільна політична ситуація в країні.

Таблиця 1

Витрати на виконання наукових досліджень та розробок за видами робіт в Україні протягом 2011-2020 років, млн. грн

Рік	Витрати на виконання наукових досліджень та розробок - усього	У тому числі на виконання фундаменталь них наукових досліджень	У тому числі на виконання прикладних наукових досліджень	У тому числі на виконання науково-технічних розробок	Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %
2011	8513,4	2200,8	1813,9	4498,7	0,65
2012	9419,9	2615,3	2023,2	4781,4	0,67
2013	10248,5	2698,2	2061,4	5488,9	0,70
2014	9487,5	2452,0	1882,7	5152,8	0,60
2015	11003,6	2460,2	1960,6	6582,8	0,55
2016	11530,7	2225,7	2561,2	6743,8	0,48
2017	13379,3	2924,5	3163,2	7291,6	0,45
2018	16773,7	3756,5	3568,3	9448,9	0,47
2019	17254,6	3740,4	3635,7	9878,5	0,43
2020	17022,4	4259,0	3971,4	8792,1	0,41

Джерело: складено авторами на основі [4]

Відповідно до даних, які оприлюднені Державною службою статистики України, ми можемо свідчити про сталу тенденцію до зростання витрат на інноваційну діяльність в абсолютному вираженні. Однак, якщо аналізувати частку витрат на виконання

наукових досліджень і розробок у ВВП, то їх частка неухильно скорчується, у 2011 році частка складала 0,65 %, то у 2020 році частка скоротилась на 37 % та склала лише 0,41 %. Якщо розглядати структуру витрат, то найбільшу питому вагу у 2020 році у витратах на виконання наукових досліджень та розробок займали витрати на виконання науково-технічних розробок, їх питома вага складала 51,7 %, на другому місці витрати на виконання фундаментальних досліджень (питома вага складала 25,0 %, найменша частина – витрати на виконання прикладних наукових досліджень (їх питома вага у загальній сумі складала 23,3 %).

Якщо аналізувати питому вагу підприємств, які впроваджують інновації, то можна говорити про те, що за 20 років не відбулося значного покращення інноваційної активності (рис.2).

Рис. 2. Інноваційна активність вітчизняних промислових підприємств протягом 2000-2020 років

Джерело: складено авторами на основі [4]

Аналіз рис. 2 показує, що протягом досліджуваного періоду (2000-2020 рр.) спостерігається суттєве зменшення інноваційної активності вітчизняних підприємств, і тільки за останні роки (з 2016 року) спостерігаємо, що питома вага інноваційно-активних вітчизняних промислових підприємств досягла рівня 2000 року. Проте частка підприємств, що впроваджують інноваційні

розробки в 14-15 %% є свідченням відсутності мотиваційного механізму активізації інноваційного розвитку на державному рівні протягом усього періоду дослідження.

Проаналізувавши структуру джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2020 році, можна свідчити про недостатню підтримку з боку держави (лише 1,9 %) та про несприятливий інвестиційний клімат на території нашої країни (0,9 %) (рис. 3).

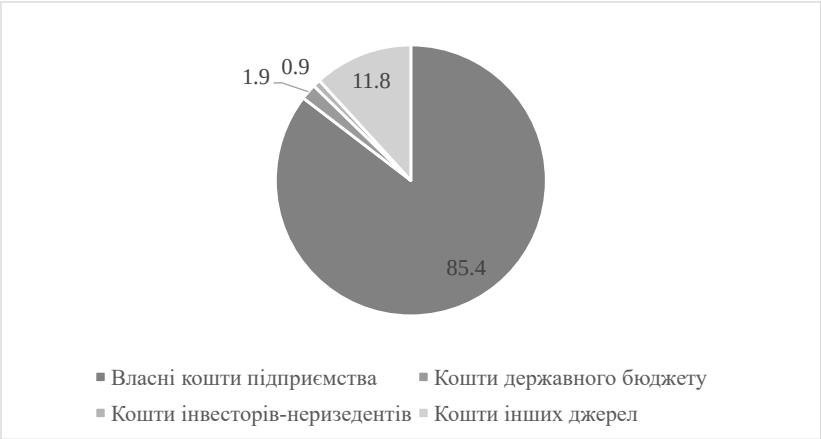

Рис. 3. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2020 році, %

Джерело: складено авторами на основі [4]

Відповідно до представлених даних можемо свідчити про те, що держава не зацікавлена в фінансуванні наукових досліджень та розробок (питома вага державних витрат в загальному обсязі витрат на виконання наукових досліджень і розробок, які були понесені в 2020 році в Україні, складає лише 1,9 %). Найбільшу суму витрат покривають підприємства за допомогою власних коштів (їх питома вага складає 85,4 %).

Власні кошти підприємств залишаються протягом тривалого часу основним джерелом інвестування інноваційних проєктів. Проте, зважаючи на посилення кризових явищ у світовій економіці та в Україні внаслідок пандемії COVID-19 та війни в Україні, можливо, на жаль, прогнозувати зниження інноваційної активності

вітчизняних підприємств при збереженні правового середовища та відносно пасивного відношення державних інституцій до проблем розвитку вітчизняних підприємств.

Важливого значення набуває також наявність висококваліфікованого кадрового персоналу спроможного ініціювати та реалізувати інноваційні розробки. Протягом тривалого часу в Україні спостерігаються негативні тенденції щодо виїзду науковців, інженерів, техніків в інші країни. Нехтування кадровим потенціалом держави призводить до кадрових втрат сьогодні та в перспективі та є негативним чинником як щодо інноваційної активності підприємств, та і щодо розвитку вітчизняної економіки в цілому. Інформація щодо кількості працівників, задіяних у виконанні науково-дослідних робіт (НДР), за категоріями персоналу наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

Кількість працівників, які задіяні у виконанні НДР, за категоріями персоналу (чол.)

Показники	2018	2019	2020	Темп приросту 2020 до 2018, %
Усього	88128	79262	78860	-10,52
дослідники, у т. ч.:	57630	51121	51427	-10,76
техніки	8553	7470	7117	-16,79
допоміжний персонал	21945	20671	20316	-7,42
Із загальної кількості мають науковий ступінь, у т. ч.:	25879	23455	25009	-3,36
доктора наук	7073	6526	7060	-0,18
доктора філософії (кандидата наук)	18806	16929	17949	-4,56

Джерело: складено авторами на основі [4]

Аналіз таблиці 2 показує чітко виражену тенденцію до зниження кількості працівників, задіяних у виконанні НДР як в цілому, так і за категоріями персоналу протягом досліджуваного періоду (2018-2020 рр.). Також за даний період зменшується і

кількість працівників, які мають науковий ступінь та приймають участь у реалізації інноваційних проєктів.

В таблиці 3 відображено структуру (за категоріями персоналу) працівників, які задіяні у виконанні науково-дослідних робіт.

Таблиця 3

Структура працівників, які задіяні у виконанні НДР, за категоріями персоналу (%)

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018, (+;-)
Усього	100	100	100	-
дослідники, у т. ч.:	65,39	64,50	65,22	-0,17
техніки	9,71	9,42	9,02	-0,69
допоміжний персонал	24,90	26,08	25,76	+0,86
Із загальної кількості мають науковий ступінь, у т. ч.:	29,37	29,59	31,71	+2,34
доктора наук	8,03	8,23	8,95	+0,92
доктора філософії (кандидата наук)	21,34	21,36	22,76	+1,42

Джерело: складено авторами на основі [4]

Аналіз таблиці 3 показує, що найбільшу питому вагу в структурі працівників, які задіяні у виконанні НДР займають «дослідники», частка яких дещо зменшилась за досліджуваний період (на 17 п.п.). Позитивною тенденцією є збільшення частки працівників, які мають науковий ступінь – на 2,34 п.п. в 2020 році у порівнянні з 2018 роком.

Науковці виділяють основні групи чинників, що уповільнюють розвиток інноваційної складової вітчизняної економіки:

- спрямованість державної політики, яка закріплена на моделі економіки, що базується переважно на низько-технологічних укладах. Така економічна модель за своїми базовими властивостями не потребує інновацій, не передбачає інвестицій у людський капітал, не формує внутрішнього платоспроможного

попиту на інновації, не створює належних стимулів до інноваційної діяльності;

- оскільки не формується попит на кваліфікованих працівників, то знання втрачають пріоритетне значення, відповідно не формується (або скорочується) попит на якісну освіту; знижується рівень суспільної престижності праці вченого. Згідно з результатами соціологічних досліджень, професію вченого вважають престижною лише 1,2 % громадян України, серед молоді лише 1 %;
- недосконаліть управління інноваційною діяльністю, що проявляється у широко окреслених пріоритетах, що суперечить теоретичним засадам стимулювання інноваційної діяльності;
- розподіл бюджетних коштів на фінансування наукових, науково-технічних та інноваційних проектів спирається переважно на позиції міністерств, відомств, інших центральних органів виконавчої влади. Для стимулювання інноваційної діяльності в Україні та побудові інноваційної моделі розвитку необхідна система цілеспрямованих заходів органів державної влади щодо забезпечення інноваційної структурної розбудови економіки. Ці заходи мають бути стрижневою складовою внутрішньої та зовнішньої політики країни та спиратися на реалії внутрішнього та зовнішнього середовища [5, с. 241].

Наші дослідження свідчать, що до найважливіших проблем та перешкод для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств перед усім відносяться:

- недостатня кількість джерел фінансування інноваційної діяльності;
- низький рівень державної фінансової підтримки інноваційної діяльності підприємств;
- недосконала інноваційна інфраструктура на регіональному та державному рівні;
- низький рівень стимулювання та програмування інноваційної діяльності;
- питома вага інноваційно активних промислових підприємств в Україні з досліджуваний період знаходиться на критично

низькому рівні - до 17 % відсотків від загальної кількості промислових підприємств;

- спостерігається сповільнення інноваційної активності вітчизняних підприємств та виникнення ризику зниження ефективності використання інтелектуального капіталу: в структурі промислової власності спостерігається зменшення кількості винаходів та корисних моделей.
- посилюються ризики зменшення кваліфікованих кадрів та втрати людського капіталу на вітчизняних підприємствах.
- спостерігаються ризики, пов'язані з обмеженістю джерел фінансування процесів забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств [6, с.194; 7, с.161].

Також сьогодні до переліку вище перерахованих проблем також можна віднести і воєнні дії, які стають наслідками недостатнього фінансування з боку держави та розрухою в тимчасово окупованих областях; несприятливий інвестиційний клімат.

Для подолання перешкод щодо активізації інноваційної активності компанії повинні використовувати наступні принципи діяльності:

- створення атмосфери, що стимулює пошук та освоєння інновацій;
- орієнтація інноваційної діяльності підприємства на потреби споживачів і ринку для задоволення конкретної суспільної потреби;
- визначення пріоритетних напрямків науково-технічного розвитку, виходячи із цілей і завдань підприємства;
- скорочення числа рівнів в управлінні з метою прискорення процесів у циклі «наука - виробництво – реалізація»;
- максимальне скорочення термінів розробки та впровадження інновацій;
- комплексний підхід до інноваційного розвитку підприємства, що передбачає зміни в науково-технічній, економічній, соціальній сферах і відповідні структурні зміни;

- взаємозв'язок інноваційних процесів з відновленням і реконструкцією виробничого потенціалу;
- впровадження інновацій повинне забезпечувати економічний, соціальний або технічний ефект [8, с. 150-151].
- для роботи з інноваціями необхідно створити певну групу творчих людей. Лідери повинні ретельно підходити до ідентифікації та подальшої інтеграції творчих людей;
- мотивація групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дозволяє підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому;
- планування роботи забезпечує чітке визначення цілей та можливостей для подальшого моніторингу поставлених завдань;
- контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної політики, використовуючи спеціально розроблені критерії оцінки [9].

Так, на нашу думку, пріоритетними напрямками реалізації інноваційної моделі розвитку мають бути:

1) у сфері наукового розвитку:

- розвиток фундаментальної науки, насамперед розробка вітчизняних наукових колективів, що мають світове визнання;
- вдосконалення та розвиток прикладних досліджень та технологій, в яких Україна має значний науковий, технологічний та виробничий потенціал та здатних забезпечити вихід вітчизняної продукції на світовий ринок;
- розвиток вищої освіти, підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів за пріоритетними напрямками науково-технологічного розвитку;
- наукове забезпечення вирішення проблем здоров'я людини та екологічної безпеки;
- вдосконалення системи інформаційного та матеріально-технічного забезпечення наукової діяльності;

2) у сфері технологічного розвитку:

- дослідження та створення умов для високопродуктивної праці та сучасного побуту людини;

- розробка засобів збереження та захисту здоров'я людини, забезпечення населення медичною технікою, лікарськими препаратами, засобами профілактики лікування;
- розробка ресурсо- та енергозберігаючих технологій;
- розробка сучасних технологій та техніки для електроенергетики, переробних галузей виробництва, насамперед агропромислового комплексу, легкої та харчової промисловості;

3) у сфері інноваційного забезпечення виробництва:

- формування наукомістких виробничих процесів, сприяння створенню та функціонуванню інноваційних структур (технопарків, інкубаторів тощо)
- створення конкурентоспроможних переробних виробництв;
- технологічне та технічне оновлення базових галузей економіки;
- впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація яких може забезпечити якнайшвидшу віддачу та провести прогресивні зміни у структурі виробництва та тенденціях його розвитку.

Отже, в результаті зробленого аналізу можна зробити наступні висновки:

1) Інновації є гарантією комплексного розвитку суспільства: від науки та освіти – до виробництва та споживання.
2) Сучасна економіка України характеризується низьким рівнем використання наукових знань та дуже повільним зростанням виробництва інновацій.
3) Основними проблемами на шляху інноваційного розвитку підприємства є: недостатня кількість фінансових ресурсів; недосконала інфраструктура інноваційного ринку; низький рівень стимулювання та програмування інноваційної діяльності; воєнні дії на території України; несприятливий інвестиційний клімат.

Література

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 10.06.2022).
3. Global Innovation Index. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення 10.06.2022)
4. Сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.06.2022).
5. Яшкіна О.І. Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_181_189.pdf (дата звернення 10.06.2022)
6. Семенова В.Г., Маслов Ю.К. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. Випуск 2 (29). С. 188-196.
7. Семенова В.Г. Ризики в управлінні інтелектуальним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2021. № 9-10. С. 155-161.
8. Семенова В. Г. Основні принципи та завдання інноваційного розвитку підприємства: матеріали І міжн. наук.-практ. конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 18–19 жовтня 2012 р.). ОНЕУ. Одеса, 2012. С. 150–151.
9. Поплавський М.В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної активності підприємств України на сучасному етапі. URL: http://oaji.net/articles/2017/1053-1500893945.pdf (дата звернення 14.06.2022).

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ВАРТОСТІ

Чернова В.В.
к.е.н., ПАТ «Одескабель»,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Питання підвищення конкурентоспроможності українських підприємств набуває особливої важливості в сучасних умовах глобалізації економіки, коли конкуренція носить міжнародний характер. Конкурентоспроможність є одним із головних чинників забезпечення виживання, стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища. Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності є використання інноваційних методів управління, зокрема вартісно-орієнтованого менеджменту. Така концепція управління передбачає оцінку результативності управління на основі вартісних характеристик діяльності.

Дослідження вартісно-орієнтованої моделі менеджменту сьогодні представлені у працях таких зарубіжних вчених як Ф. Моділіані, М. Міллер, Р. Брілі, С. Маєрс, А. Раппопорт, Е. Арзак, Т. Коупленд, Дж. Олсон та ін. Українські вчені також приділяють увагу цій проблемі, зокрема Л. Запасна, Р. Корж, П. Круш, О. Кузьмін, О. Лісніченко, О. Мендрул, Я. Маркус, Т. Момот, В. Панков, С. Поліщук, О. Терещенко, Н. Шевчук та ін. Основні напрямки досліджень стосуються оцінки вартості бізнесу, понятійного апарату вартісно-орієнтованого управління та можливості застосування різних підходів, методів й показників вартості тощо. У публікаціях наведено різні класифікації принципів та методів управління вартістю бізнесу, але вони є дискусійними при практичному застосуванні.

Сучасні вимоги практики сприяють розробці нових моделей щодо оцінювання ефективності діяльності бізнесу та визначення дієвого інструменту, який забезпечить об’єктивність оцінки. Менеджмент підприємств потребує організаційно-економічного

інструментарію, який забезпечить конкурентоспроможність підприємств, стійкість їх функціонування, що поєднує в собі системний підхід, враховує роль інформації в сучасному суспільстві і стратегічну важливість підвищення вартості бізнесу.

Головною метою дослідження є побудова економіко-математичної моделі розрахунку інтегрованих показників вартості бізнесу. Така модель може бути використана у вартісно-орієнтованій концепції управління бізнесом та дасть можливість:

– власникам (акціонерам) визначати критерії ефективності роботи менеджменту (KPI-показники);

– менеджменту та фахівцям підприємства планувати діяльність бізнесу, виходячи з завдань власників;

– оцінювати та аналізувати на усіх ланках управління бізнесом формат (повноту, своєчасність) впливу управлінських рішень на показники вартості, що дозволить повноцінно реагувати на будь-які виклики, що з самого бізнесу, що з зовні;

– на основі адекватної оцінки та аналізу пропонувати відповідні проекти рішень для подальшого успішного (в рамках визначених критеріїв) керування бізнесом, що в свою чергу буде позитивно впливати на збільшення його вартості.

Еволюція управління підприємствами вимагає в різний час різних підходів до нього. І сьогодні, на нашу думку, таким підходом до управління є вартісно-орієнтована концепція управління підприємством. Це твердження ґрунтується на тому, що впровадження такої системи управління вимагає від менеджменту підприємства переходу на новий рівень у всьому, починаючи від сприйняття й інтерпретації інформації і закінчуючи ухваленням стратегічних рішень.

Вартісний спосіб мислення - нова філософія управління, яка вимагає від менеджерів більшої відповідальності в ухваленні управлінських рішень на будь-якому з рівнів. Такий підхід до управління передбачає те, що ефективніша діяльність підприємства мусить приводити до збільшення вартості компанії. Це обумовлено тим, що чинники вартості – ключові параметри конкурентних переваг, дозволять підприємству досягти успіху на ринку відносно інших компаній. Вимірювання розміру й динаміки

вартості та її факторів є невід'ємною частиною у системі вартісно-орієнтованого управління.

Аналіз публікацій стосовно існуючих методів оцінки вартості підприємства дозволив дійти наступних висновків для вартісно-орієнтованій моделі менеджменту:

1. Недоречно використовувати витратний, капіталізації доходу та ринковий методи оцінки, оскільки ці методи не враховують більшість факторів що впливають на ефективність бізнесу. Такі методи використовують у випадках продажу (купівлі) бізнесу, злиття-поглинання, оцінки спадку та інших майнових питань [1, с. 23].

2. Використання методу дисконтованих грошових потоків та інтегрованих методів оцінки (EVA, CVA, SVA, CFROI, моделі Ольсона та Блека-Шоулза тощо) є більш доречним. Це обумовлено тим, що такі методи використовують прогнозні дані розвитку бізнесу, враховують вплив внутрішніх та зовнішніх факторів приймаючи до уваги змогу менеджменту реалізувати обрану стратегію [2, с. 36].

Для відображення планованих даних і їхнього впливу на інтегровані показники вартості, а також для моніторингу змін чинників вартості нами пропонована економіко-математична модель, яка використовує принципи факторного аналізу Дюпона й адаптована автором для використання в практиці вартісно-орієнтованої системи управління підприємством.

Для побудови такої моделі будемо використовувати показники економічної доданої вартості EVA, дохідності інвестицій на основі грошового потоку CFROI і грошової доданої вартості CVA. Ці показники, на наш погляд, є найбільш оптимальними, бо можуть бути розраховані на основі даних з відкритих джерел і не використовують показники фондового ринку, що, враховуючи низький рівень розвитку українського ринку цінних паперів, є ключовим при виборі [3, с. 109]. Формули розрахунку, їх складові чинники та практична сутність цих інтегрованих показників вартості надано у таблиці 1.

Кожен з наданих у таблиці 1 показників вартості має низку як переваг, так й недоліків. Тому використовуючи всі три показники

для вартісно - орієнтованій моделі менеджменту можна отримати більш адекватну оцінку діяльності керівництва компанії. Оскільки EVA продемонструє чи вистачить отриманого доходу для задоволення вимог власників та інвесторів [4, с.166-169], CVA – достатність грошового потоку для поточної діяльності та погашення витрат на капітал [5], а показник CFROI – доходність бізнесу, яка повинна перевищувати середньозважену вартість капіталу (WACC) [6].

Використовуючи комбінацію цих трьох показників можна оцінити роботу менеджменту як ефективну, коли спостерігається зростання або позитивний спред інтегрованих показників:

$$SPREAD\ (EVA, CVA, CFROI) > 0 \quad (1)$$

$$або\ (EVA, CVA, CFROI)_1 - (EVA, CVA, CFROI)_0 > 0 \quad (2)$$

Таблиця 1

Формули розрахунку вибраних інтегрованих показників вартості

Показник вартості	Складові чинники для розрахунку
EVA = NOPAT– C_Cap	NOPAT - чистий операційний прибуток за вирахуванням податків, але до виплати відсотків, C_Cap – затрати на капітал, C_Cap = I*WACC, I - загальний інвестований капітал, WACC - середньозважена вартість капіталу
CFROI = (GCF +SV)/GI	GCF - валовий грошовий потік, у якому враховано податковий захист з амортизації, GCF = NOPAT + Depr + $Depr_{loss\ tax}$, Depr – амортизація, $Depr_{loss\ tax}$ – податковий захист з амортизації, Tax - Ставка податку; GI – валові інвестиції, GI = Assets – Debt + $Depr_{accum}$ + Inflation adjustment, Assets – сукупні активи, Debt – безвідсоткова заборгованість, $Depr_{accum}$ - накопичена амортизація Inflation adjustment – коректування на інфляцію; SV – ліквідаційна вартість, SV = WC + Non_Depr Assets, WC – робочій капітал (різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями), Non_Depr Assets - земля й інші активи, які не амортизуються.

Продовження таблиці 1

Показник вартості	Складові чинники для розрахунку
CVA = OCF - OCFD	OCF – грошовий потік від операційної діяльності, OCF = EBITDA +/- ΔWC +/-ΔFA – I'+ $Depr_{loss\ tax}$, EBITDA – валовий прибуток до виплати амортизації, фінансових расходів та податків, ΔWC – приріст робочого капіталу за звітний період, ΔFA – приріст необігових активів за звітний період, I' – сума нестратегічних інвестицій OCFD – грошовий потік, необхідний для задоволення вимог інвесторів зі стратегічних інвестицій. OCFD = I * WACC

**Джерело: узагальнено автором*

Для побудови моделі необхідна наявність трьох складників, що зв'язують увесь процес моделювання й розв'язання будь-якого економічного завдання. Це вхід, тобто початкові дані, їхнє перетворення відповідно до певного алгоритму та вихід, тобто результат.

Джерелами отримання початкових даних є трансформована звітність підприємства, а також ряд додаткових розрахунків за показниками приросту чинників вартості.

Загалом алгоритм побудови економіко-математичної моделі розрахунку інтегрованих показників вартості бізнесу складається з наступних етапів:

1. Трансформація звітності підприємства за звітний рік відповідно принципів та правил Загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку (GAAP – Generally Accepted Accounting Principles) [7] та основними положеннями Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [8];
2. Розрахунок додаткових показників необхідних для моделі на основі трансформованій звітності. Такими показниками зокрема є питома вага витрат, обігових активів та безвідсотковій заборгованості у доходах та інші.
3. Розрахунок інтегрованих показників вартості на основі трансформованої звітності, як початкової оцінки на звітну дату.

4. Планування тренду (у відсотках до попереднього періоду) обсягів продажів та інвестицій у відповідності зі стратегією підприємства на період 1, 3, 5 або більше років.
5. Розрахунок планового рівня інтегрованих показників вартості та оцінка відповідності отриманого тренду вимогам власників бізнесу.

Для ілюстрації побудови нашої моделі початковими даними стали дані по Публічному акціонерному товариству «Одеський кабельний завод «Одескабель», далі – ПАТ «Одескабель». Зауважимо, що також були використані заплановані дані, які були отримані в результаті проведення дослідження і впровадження його результатів на цьому підприємстві. Розглянемо детальніше сам процес складання моделі.

Для цілей дослідження дані звітності підприємств трансформуємо таким чином:

1. Баланс підприємства перетворюємо у форму:

Активи = Зобов'язання + Капітал (3)

1.1 Розділ «Активи» (далі у моделі – «Assets») ділимо, у свою чергу, на оборотні та необоротні активи. До оборотних активів (далі у моделі «Current Assets») включають суму розділу 2 балансу «Оборотні активи» й суму в рядку «Витрати майбутніх періодів». До необоротних активів відповідно включено розділ 1 балансу «Необоротні активи» далі у моделі «Fixed Assets».

1.2 Зобов'язання поділені на Безвідсоткову заборгованість (далі у моделі «Debt»), яка включає у себе такі рядки пасиву балансу: «Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги», «Поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів, з бюджету, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці, з учасників, з внутрішніх розрахунків», «Інші поточні зобов’язання» та «Доходи майбутніх періодів». Кредити банків далі у моделі «Loan Capital» Короткострокові кредити банків («St Loan Capital»), куди входять «Короткострокові кредити банків», «Поточна заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями» та «Векселі видані». Довгострокові кредити банків («Lt Loan Capital»), підсумок 2 розділу пасиву балансу.

1.3 Капітал (далі у моделі «Equity») включає перший розділ пасиву балансу підприємства.

2. Звіту про фінансові результати надаємо наступну форму:

Доходи – Витрати = EBITDA – Амортизація = EBIT – Фінансові витрати = EBT – Податок на прибуток (4)

2.1. До «Доходів» (далі у моделі «Sales») включаємо дані таких рядків звіту про фінансові результати: «Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг», «Інші операційні доходи», «Дохід від участі в капіталі», «Інші фінансові доходи», «Інші доходи».

2.2. До «Витрат» (далі у моделі «Cost») включаємо «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати», «Витрати від участі в капіталі», «Інші витрати».Статтю «Амортизація» («Depr») як немонетарну необхідно прибрати із суми витрат.

2.3. Різниця між усіма доходами й витратами (без амортизації й фінансових видатків) – значення Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) аналітичний показник, який дорівнює прибутку до сплати податків, на амортизацію й відсотків за кредитами.

2.4. Різниця між EBITDA та амортизацією - це Earnings before Interest and Taxes (EBIT), з якої шляхом віднімання «Фінансових видатків» отримуємо Earnings before Taxes (EBT), після віднімання з якої сплачених сум податку на прибуток отримуємо Net Profit (NP).

2.5. Для розрахунку деяких показників нам також буде потрібен показник операційний прибуток з урахуванням податку Net Operating Profit After Taxes (NOPAT), який розраховують наступною формулою

NOPAT = EBIT - Taxes (5)

Після трансформації звітність підприємства, тобто вхідні дані для моделі, наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Вхідні дані для моделі розрахунку інтегрованих показників вартості (тис. грн)

Показник	Визначення	Сума
Оборотні активи	Current Assets	693 634
Необоротні активи	Fixed Assets	569 003
Активи	Assets	1 262 637
Безвідсоткові зобов'язання	Debt	269 908
Короткострокові кредити	ShT Loan Capital	521 947
Довгострокові кредити	LT Loan Capital	58 101
Власний капітал	Equity	412 681
Пасиви	Liabilities	1 262 637
Доход від реалізації	Sales	1 873 637
Собівартість реалізованої продукції	Total costs	-1 456 502
Операційні витрати (без амортизації)	Costs	-1 786 243
Валовий прибуток до сплати амортизації, податків та відсотків	EBITDA	87 394
Амортизація	Depr	-48 230
Операційний прибуток (валовий прибуток до податків та відсотків)	EBIT	39 164
Фінансові витрати	Interest	-75 074
Прибуток	EBT	-35 910
Податок на прибуток	Taxes	0,0
Чистий прибуток	NP	
Операційний прибуток з урахуванням податку	NOPAT	39 164

Таблиця 3

Додаткові розрахунки за звітний період для побудови моделі розрахунків інтегрованих показників вартості підприємства (%)

Показник	Формули розрахунку	Значення у %
Питома вага витрат в обсязі продажу	Cost/Sales	95
Питома вага обігових активів в обсязі продажу	Current Assets/Sales	37
Питома вага безвідсоткової заборгованості в обсязі продажу	Debt/Sales	14
Питома вага собівартості у витратах	Cost price/Cost	79

Продовження таблиці 3

Показник	Формули розрахунку	Значення у %
Питома вага короткострокових кредитів у кредитах	ShTLoan/Loan Capital	90
Питома вага довгострокових кредитів у кредитах	LTLoan/Loan Capital	10
Питома вага короткострокових кредитів у інвестиціях	ShTermLoan/Inv	53
Питома вага довгострокових кредитів у інвестиціях	LTermLoan/Inv	6

Далі зробимо декомпозицію інтегрованих показників вартості (6 - 8) та розрахуємо їх для звітного року (таблиця 4).

$$EVA=Sales - Cost - Depr - Taxes - Wd*LoanCapital - We*Equity \quad (6)$$

$$CVA=Sales - Cost - Taxes - \Delta CurrentAssets - \Delta Debt - \Delta Fixed\ Assets + Depr - Wd*Loan\ Capital - We*Equity \quad (7)$$

$$GCF+SV = Sales - Cost - Taxes – Current\ Assets – Debt+Depr_{losstax} \quad (8)$$

Далі формуються планові дані щодо основних чинників вартості на подальші періоди в моделі за наступним алгоритмом:

1. Формується тренд з приросту обсягу продажів. Для планування майбутніх обсягів продажів можуть бути використані різні методики, вибір яких не має значення для нашої моделі. Головне – отримання значення темпів зростання обсягу продажів та його адекватність.

Таблиця 4

Розрахунок інтегрованих показників вартості підприємства за звітний період (тис. грн)

Показник	Сума
Всього інвестований капітал	992 729,0
NOPAT	39 164.0

Продовження таблиці 4

Показник	Сума
Витрати на використання капіталу	158 907,2
EVA	-119 743,2
NOPAT	39 164,0
Амортизація	48 230,0
Податковий захист з амортизації	8 681,4
Валовий грошовий потік (GCF)	96 075,40
Накоплена амортизація	2 000 893,00
Первонач валові інвестиції (GI)	2 993 622,00
Робочій капітал + неаморт активи (SV)	423 726,00
CFROI (GCF+SV)/GI	17,36%
Грошовий потік (EBITDA +/-Δ WC+/-Δ FA-Tax)	15 972,0
Амортизація	48 230,0
Податковий захист з амортизації	8 681,4
OCF	24 653,4
Витрати на використання капіталу	158 907
CVA	-142 935

Зокрема, якщо служба маркетингу прогнозує щорічне зростання на 10%, то необхідно розуміти, що, по-перше, ринок має бути готовий приймати продукцію підприємства у таких обсягах. У іншому випадкові, необхідно починати розгляд варіантів з диверсифікації бізнесу. По-друге, підприємство має володіти відповідними виробничими потужностями, а додаткові інвестиції мають ураховувати заходи з модернізації й часткового оновлення основних виробничих фондів.

У іншому випадкові, необхідно планувати інвестиції у виробничі потужності. Якщо служба маркетингу не планує подальше зростання обсягів продажів у натуральному й грошовому виразі внаслідок падіння споживання, зниження конкурентоспроможності продукції й тому подібне, то необхідно ініціювати процеси з розробки нових проектів розвитку бізнесу. Отриманий тренд трансформується у ряд темпів зростання

продажів у відсотковому співвідношенні до попереднього періоду (табл. 5).

2. Далі формується майбутній тренд співвідношення витрат і продажів. Це співвідношення може бути отримане як з ретроспективних даних, так і розраховано у прив'язці до майбутніх планів. Заплановане зниження частки змінних витрат у обсязі продажів вимагає додаткових вкладень як у технологію та навчання, так і в модернізацію устаткування. При цьому може бути запланована зміна структури витрат при збереженні відсоткового співвідношення витрат і обсягів продажів (табл. 5).

3. Визначення трендів співвідношення оборотних активів і безвідсоткової заборгованості в обсязі продажів – це бажана обіговість оборотних активів і безвідсоткової заборгованості відповідно. Цей тренд також може використовувати ретроспективу або будуватися на основі прогнозів зі змін обіговості цих показників (табл. 5).

4. Наступним кроком має стати визначення тренду додаткових інвестицій. Ці інвестиції мають ураховувати витрати, які будуть потрібні у тому числі й для заходів, запланованих у пп. 1 – 3. При цьому власники можуть вирішити, що вони не інвестуватимуть додатково у бізнес або буде здійснено вилучення капіталу, яке теж має знайти своє відображення в тренді додаткових інвестицій (табл. 5).

5. Прогнозовану вартість капіталу підприємства розраховують виходячи з діючого законодавства (безризикова ставка, ставка податку на прибуток), премії за ризик, яку вимагають власники.

Останнім кроком на цьому етапі має стати формування тренду співвідношень власного й позикового капіталів. Менеджментом компанії має бути ухвалене рішення, чи використовуватиметься позиковий капітал, у якому саме обсязі й з яким співвідношенням короткострокових і довгострокових кредитів (табл. 5).

Таблиця 5

Додаткові розрахунки для побудови прогнозних значень інтегрованих показників вартості ПАТ «Одескабель»

Показник (%)	Базовий рік	Порядковий номер планового року				
		1	2	3	4	5
Зростання обсягу продажу	96	110	110	110	110	110
Питома вага витрат у обсязі продажу	95	91	91	91	91	90
Питома вага собівартості у витратах	79	79	79	79	79	79
Темп зростання інвестицій та амортизації	4	10	9	8	8	7
Питома вага обігових активів в обсязі продажу	37	37	37	37	36	36
Питома вага безпроцентної заборгованості в обсязі продажу	14	18	18	18	18	18
Питома вага кредитів у інвестованому капіталі	58	58	56	54	52	50
Питома вага власного капіталу у інвестованому капіталі	42	42	44	46	48	50
Питома вага короткострокових кредитів у кредитах	90	88	88	88	88	88
Питома вага довгострокових кредитів у кредитах	10	12	12	12	12	12
Відсоткова ставка кредитів	18	18	18	18	18	18
Ставка податку	18	17	17	17	16	16
Ставка кредитів після оподаткування	14	14	14	14	14	14
Безризикова ставка	8	8	8	8	8	8
Премія за ризик	8	8	8	8	8	8
Коефіцієнт β	1,1	1,2	1.2	1.2	1.2	1.2
Вартість власного капіталу	17,8	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
WACC	16	16.7	16.8	16.7	16.6	16.2

Використовуючи вхідні дані з таблиць 2-3 та планові співвідношення показників побудуємо прогнозну звітність підприємства на 5 років.

Для першого року планування:

1. Доходи 1873637 тис. грн. (табл. 2)*1,1 (табл.5) = 2061000 тис. грн.
2. Операційні витрати 2061000 тис. грн. *0,91(табл.5) = 1875510 тис. грн.
3. Оборотні активи 2061000 тис. грн. *0,37 (табл. 5) = 762 570 тис. грн.
4. Безпроцентні зобов'язання 2061000 тис. грн. *0,18 (табл. 5) = 370980 тис. грн.
5. Аналогічним способом розраховуємо всі статті прогнозної фінансової звітності (табл. 6-7).

Таблиця 6

Прогнозний баланс ПАТ «Одескабель» (тис. грн)
Горизонт планування – 5 років

Стаття	Базовий рік	Порядковий номер планового року				
		1	2	3	4	5
Обігові активи	693634	762570	833789	911626	996693	1089656
Необігові активи	569003	570705	572565	574582	576754	579075
Активи	1262637	1333276	1406354	1486208	1573447	1668731
Безпроцентні зобов'язання	269908	370980	408078	448886	493774	543152
Короткострокові кредити банків	521947	491155	491950	492935	494058	495255
Довгострокові кредити банків	58101	66975	67084	67218	67371	67534
Власний капітал	412681	404164	439241	477168	518242	562790
Пасиви	1262637	1333276	1406354	1486208	1573447	1668731

Привернемо увагу на показник «Дивіденди» у прогнозній звітності. Передбачається, що менеджмент спрацював ефективно у тому разі, коли виконані усі вимоги власників та інвесторів щодо інвестування або вилучення капіталу, досягнуті показники зростання обсягів продажів, виробництва тощо, виплачені усі поточні зобов'язання перед бюджетом, банками та контрагентами і підприємство може виплатити дивіденди власникам (табл. 7).

У такому разі виконується умова

$$Div_{calc} - Div_{own} > 0, \quad (9)$$

де $Div_{calc\ т}$ – це дивіденди, які може виплатити підприємство за звітний або плановий період;

Div_{own} – це дивіденди, які повинні бути виплачені власникам виходячи з розміру інвестованого власного капіталу та його вартості.

Таблиця 7

Прогнозний звіт про фінансові результати ПАТ «Одескабель» (тис. грн)
Горизонт планування – 5 років

Стаття	Базовий рік	Порядковий номер планового року				
		1	2	3	4	5
Дохід від реалізації продукції	1873637	2061000	2267100	2493810	2743191	3017511
Собівартість реалізованої продукції	-1456502	-1522109	-1668405	-1829132	-2005709	-2199701
Операційні витрати (без амортизації)	-1786243	-1875510	-2060542	-2263826	-2487160	-2732524
EBITDA	87394	185490	206558	229984	256031	284987
Амортизація	-48230	-51210	-51363	-51530	-51712	-51907
EBIT	39164	134279	155194	178453	204318	233079
Фінансові витрати	-75074	-102436	-98683	-96996	-95334	-93685
EBT	-35910	31843	56511	81457	108984	139394
Податок на прибуток	0	-5413	-9041	-13033	-17437	-29272
Дивіденди		-26430	-47469	-68424	-84340	-88471
NP	-35910,0	26430	47469	68424	91547	110122
NOPAT	39164	128866	146152	165420	186881	203806

Використовуючи дані прогнозних звітів розрахуємо інтегровані показники вартості та визначимо чи виконуються умови виразів (1) або (2) та (9) для запланованої діяльності (табл. 8).

Таблиця 8

Розрахунок планових показників вартості підприємства Горизонт планування 5 років

Показники	Базисний рік	Порядковий номер планового року				
		1	2	3	4	5
EVA (тис. грн)	-119743	-32118	-21142	-7754	7206	21650
Spr (EVA)		2,73	0,52	1,73	2,08	2,00
CFROI (%)	17,36	19,25	20,36	21,55	22,81	24,03
Spr (CFROI)		0,11	0,06	0,06	0,06	0,05
CVA (тис. грн)	-142935	49525	-5760	4731	16569	27651
Spr (CVA)	-	3,89	-9,60	2,22	2,50	0,67
Spr (EVA, CFROI, CVA)	-	6,73	-9,02	4,01	4,64	2,72
Інвестований капітал (тис. грн)	992729	962295	998276	1037323	1079672	1125579
Витрати на використання капіталу (тис. грн)	158907	160984	167295	173175	179675	182156
Фінансові витрати (тис. грн)	75074	102436	98683	96996	95334	93685
Div_{own} (тис. грн)	-	58548	68612	76178	84340	88471
Div_{calc} (тис. грн)	-	26430	47469	68424	84340	88471
$Div_{calc} - Div_{own}$ (тис. грн)	-	-32118	-21143	-7754	0	0

Як виходить з таблиці 8 переважно за всіма інтегрованими показниками вартості у весь горизонт планування спостерігається зростання. На 4-й рік сума дивідендів яку може виплатити підприємство буде перевищувати суму, яку повинно заплатити підприємство власникам за користування інвестованим капіталом. У разі, коли така стратегія менеджменту задовольнить власників, то менеджмент може продовжувати працювати за розробленим планом. Якщо власників не задовольняє запропонована стратегія, в такому разі менеджмент повинен розробити іншу, шукаючи нових ринків збуту, або інноваційних методів зниження собівартості, диверсифікуючи бізнес або взагалі змінюючи напрям розвитку досягаючи тим самим зростання вартості підприємства.

Таким чином, підводячи підсумки, зазначаємо, що запропонована модель розрахунку інтегрованих показників вартості має наступні переваги:

– дозволяє побачити перспективи розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів;

– надає можливість розробити систему мотивації та ключових показників ефективності діяльності на кожному з рівнів управління;

– стимулює менеджерів підприємства до пошуків нових шляхів підвищення ефективності управління, зміну стратегії продажів, позиціонування на ринку, пошуку нових технологій тощо;

– демонструє власникам та інвесторам ефективність менеджменту у рамках вибраної стратегії діяльності та дозволяє побачити відхилення від запланованого;

– дозволяє своєчасно реагувати на зміни у ринковій ситуації, швидко вирішувати проблемні питання та підвищити якість прийняття управлінських рішень тепер та у перспективі.

Подальше дослідження у цьому напрямку стосується розробки системи KPI на основі розробленої економіко-математичної моделі розрахунку інтегрованих показників вартості для всіх ланок менеджменту на підприємстві.

Література

1. Момот Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології. Х.: Фактор, 2007. 224с.
2. Чернова В. В. Анализ возможности использования различных методов оценки в управлении стоимостью компании. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія.* 2012. №12 (164). С.33-41
3. Чернова В. В. Особливості використання інтегрованих показників у вартісно-орієнтованій моделі менеджменту для підприємств кабельної галузі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць. Серія: менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2015. № 835. С.105-111
4. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. 3-е изд., перераб. и доп./Пер. с англ. М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 576с.

5. Черемушкин С.В. Денежная добавленная стоимость CVA (Cash Value Added) и остаточный денежный поток RCF (Residual Cash Flow) // *Управление корпоративными финансами*. 2008. № 3. С. 156–181.

6. Madden Bartley J. CFROI Valuation – A Total System Approach to Valuing the Firm. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

7. Качалин, В. В., 2004. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами GAAP. Москва: Издательство Эксмо.

8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 1) 2012. Подання фінансової звітності. IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012 [online]. Доступно: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_013>

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ, ЧИННИКИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПРОВІДНА ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ведерніков М.Д.
д.е.н., професор,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Волянська-Савчук Л.В.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Зелена М.І.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Для сучасного суспільства, що розвивається в мінливих умовах, актуальним є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, засади та правила корпоративної культури, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Роль чинника корпоративної культури в соціальній системі стає визначальною, коли виникає необхідність формування нової стратегії й моделі бізнесу, та побудови на їх основі нової системи цінностей. Незважаючи на досить значну кількість зарубіжних і вітчизняних теоретичних публікацій, ми можемо стверджувати, що єдиного погляду на поняття, термінологію й методологію цієї тематики ще не сформовано.

Визначаючи характер людських взаємодій, корпоративна культура стає необхідною передумовою формування ефективного

управління персоналом підприємства. Водночас, структурні перетворення, що відбуваються в українському суспільстві, характеризуються також відповідними негативними змінами у сфері культури, що потребують ретельного теоретичного осмислення можливостей використання корпоративної культури як чинника ефективного управління персоналом підприємства [1, 2].

Однак, попри наявність наукової опрацьованості даної тематики, слід зазначити, що вона є недостатньо дослідженою. Окремі аспекти корпоративної культури, як показує аналіз, вивчалися багатьма зарубіжними та вітчизняними представниками. Проблемам формування та розвитку корпоративної культури значна увага приділена у працях зарубіжних науковців, серед яких: М. Армстронг, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куінн, Д. Речмен, І. Терон, Г. Хаєт, Е. Шейн та ін.

Питання корпоративної культури вивчають й багато науковців пострадянського простору [3, 4]. Зокрема, слід вказати на роботи М. Ведернікова, М. Войнаренка, А. Воронкової, Г. Захарчиної, А. Зеркаль, С. Ілляшенка, Т. Кицака, А. Колота, Т. Костишиної, Ю. Красовського, Г. Назарової, В. Новікової, С. Пасєки, І. Петрової, Г. Савіної, М. Семикіної, Т. Соломанідіної, В. Стадник, В. Спивак, Н. Тесакової та ін. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Отже, що вищий рівень корпоративної культури, то в меншому ступені персонал потребує чітке регламентування діяльності, наявність директив, настанов, детальних схем і докладних інструкції. До того ж, що вищий рівень корпоративної культури, то вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства [5].

У багатьох наукових працях корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент підприємства, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [6]. У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та, певною мірою, економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових

особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству. Кожне підприємство має власну корпоративну культуру, якій притаманний певний рівень розвитку [7]. Тобто корпоративна культура – об'єктивна реальність сучасного розвитку бізнесу, особливо підприємств корпоративного типу [3, 8]. Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що передбачає: по-перше, ієрархію цінностей, які домінують серед співробітників організації; по-друге, сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку [9].

Поняття «корпоративна культура» доцільно розглянути в розрізі підходів, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення категорії «корпоративна культура»

Автор	Визначення	Змістова характеристика ознаки
Функціональний підхід		
Браун Е.	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час існування підприємства і має тенденцію вияву в різних матеріальних формах і поведінці членів підприємства	Корпоративна культура – це стійкий образ сукупного мислення, що ґрунтується на прийнятих в організації моральних правилах і етичних нормах, загальнолюдських цінностях, релігійних переконаннях, ідеологічних установках, філософських поглядах і патріотичних настроях, які формують загальну психологію організації і задають певні орієнтири в діях і поведінці персоналу організації по відношенню до суб'єктів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища
Голд К.	Корпоративна культура – це особлива сфера корпоративної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів та результатів праці працівників, що передбачають систему міжособистісних стосунків, об'єднує сукупність	

	взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, у надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів на кінцеві продукти діяльності системи в цілому	
Морган Г.	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) – один із засобів здійснення підприємницької діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств	
Шейн Є.	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними	
Нормативно-описовий підхід		
Кілманн Р., Сакстон М.	Корпоративна культура – це філософські й ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які зв'язують колектив в єдине ціле і поділяються її членами	Корпоративна культура – це інтегрована сукупність спільних матеріальних і духовних цінностей, формальних і неформальних правил, індивідуальних і групових інтересів, етичних норм поведінки, стилю

Семикіна М.	Корпоративна культура – підсистема корпоративної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища	керівництва, міжособових стосунків, переконань, певних уявлень, значень і точок зору, які сприймаються всіма або переважною чисельністю персоналу організації та встановлюють певні рамки внутрішньоорганізаційного кодексу трудової поведінки
Соломанідіна Т.	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху	
Стадник В.	Корпоративна культура – це сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу	
Армстронг М.	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників конкретної компанії	

Історична спадковість		
Коул М.	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж певного періоду часу залучені до спільної діяльності	Корпоративна культура – це прийнятий в організації комплекс символічних засобів внутрішньоорганізаційного спілкування у вигляді певних установок, церемоній, традицій, символів, ритуалів, міфів, які відповідають основним цінностям, властивим даній організації. Органічно об'єднуючись в єдину систему на засадах доповнення і взаємозбагачення та динамічно змінюючись в історичній перспективі, вони постійно відтворюються та передаються новим членам і поколінням організації
Мішон С., Штерн П.	Корпоративна культура – це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові підприємства як життєвий досвід	
Оучі У.	Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, які дають членам компанії важливі уявлення про цінності і переконання	
Співак В.	Корпоративна культура – достатньо складне, багатошарове, динамічне явище, що передбачає і матеріальне, і духовне в поведінці компанії щодо суб'єктів зовнішнього середовища і власних співробітників	
Шольц К.	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю підприємства, яка управляє поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки	

Виникнення в теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язане насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури [10]. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, оскільки при трансформації економіки й усього суспільства необхідно взяти правильний старт. Інакше наша країна приречена залишитися аутсайдером. Корпоративна культура – в основному невидима частина компанії. Це не зменшує її впливу на

поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил. Використовуючи засади корпоративної стратегії для дослідження і практичного розвитку культури підприємства, зазначимо, що всі перетворення корпоративної культури необхідно розглядати крізь призму культурної мотивації діяльності підприємства [11].

Отже, різні трактування сутності корпоративної культури науковцями свідчать про відсутність єдиного визначення та різні наукові інтереси і висновки проведених досліджень, проте її розуміння в широкому значенні полягає у використанні системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна культура – досить складне і багатогранне за своїм змістом поняття. У більш-менш повній формі окремі її елементи присутні практично на будь-якому підприємстві, організації, фірмі, компанії незалежно від їх галузевої належності, форми власності та господарювання. Являючись унікальною загальною психологією підприємства, вона проявляється у будь-якому колективі: на мезо- макро- чи мікрорівні; у дрібному, середньому і великому бізнесі; у державних організаціях і приватних компаніях [12].

Вона виражає відносини між державою і кожним окремим підприємством, між окремими підприємствами, працівниками у межах кожного окремого підприємства. При цьому в історичній ретроспективі зміст корпоративної культури як особливої форми організаційної реальності динамічно змінюється, розвивається та вдосконалюється [3].

Із зазначеного випливає, що корпоративна культура – це досить складне за своїм змістом поняття, що виключає її просте і однозначне тлумачення. Ми вважаємо, що визначення корпоративної культури повинно бути розширеним та відображати її суть у комплексному вигляді. Тому дефініцію корпоративної

культури пропонується сформулювати з точки зору її функціонального призначення, психологічного вмісту та історичної спадковості. Комплексне визначення корпоративної культури дає змогу виключити гіпертрофію, або навпаки, ігнорування її окремі ознаки і властивості, і тим самим, уникнути однобічного, а, отже, і неповного її тлумачення.

По-перше, корпоративна культура – це інтегрована сукупність спільних матеріальних і духовних цінностей, формальних і неформальних правил, індивідуальних і групових інтересів, етичних норм поведінки, стилю керівництва, міжособових стосунків, переконань, певних уявлень, значень і точок зору, які сприймаються всіма або переважною чисельністю персоналу організації та встановлюють певні рамки внутрішньоорганізаційного кодексу трудової поведінки.

По-друге, корпоративна культура – це стійкий образ сукупного мислення, що ґрунтується на прийнятих в організації моральних правилах і етичних нормах, загальнолюдських цінностях, релігійних переконаннях, ідеологічних установках, філософських поглядах та патріотичних настроях, які формують загальну психологію організації і задають певні орієнтири в діях і поведінці персоналу організації що до суб'єктів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ [10].

По-третє, корпоративна культура – це прийнятий в організації комплекс символічних засобів внутрішньоорганізаційного спілкування у вигляді певних установок, церемоній, традицій, символів, ритуалів, міфів, які відповідають основним цінностям, властивим певній організації. Органічно об'єднуючись в єдину систему на засадах доповнення і взаємозбагачення та динамічно змінюючись в історичній перспективі, вони постійно відтворюються та передаються новим членам і поколінням організації.

Отже, сформулюємо наступне визначення: корпоративна культура – це специфічна для даного підприємства, організації, фірми динамічна система формальних і неформальних правил, норм, цінностей, звичаїв і традицій, індивідуальних та групових інтересів в їх інтегральній цілісності та нерозривній єдності, які

сприймаються переважною більшістю персоналу, задають вектор їх трудової поведінки для успішного вирішення корпоративної місії [12].

Тим не менше, головними елементами корпоративної культури більшість авторів називає: власну історію, місію, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс, традиції тощо (рис. 1).

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити ще й як комплекс поділюваних думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, що обумовлюють індивідуальність компанії. Сукупний вплив елементів корпоративної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів [3].

Високий рівень корпоративної культури підприємства формується не лише внаслідок внутрішніх зусиль керівництва, але й під впливом кола зацікавлених осіб, у тому числі міноритарних і мажоритарних акціонерів.

Корпоративна культура характеризується, перш за все, цінностями, які протягом тривалого часу залишаються незмінними, на відміну від корпоративної стратегії, яка також носить довготривалий характер. Виходячи з аналізу зарубіжної та вітчизняної методології оцінювання рівня корпоративної культури підприємства, можемо визначити узагальнені оцінні критерії та інструментарій її змін [9]. Зокрема, до критеріїв оцінювання корпоративної культури відносять: систему прийняття рішень, систему мотивацій, традиції, нормативну поведінку персоналу, рівень ділової етики, вплив корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства. До інструментів змін корпоративної культури слід віднести навчання персоналу, використання неформальних структур, формування лідерства, кадрові зміни тощо.

Рис. 1 - Характеристика елементів корпоративної культури*

**узагальнено та доповнено авторами на основі [3, 4, 9]*

Загалом, корпоративна культура виконує функцію об'єднувального чинника: при високому її рівні корпоративні цінності дозволяють співробітникам підприємства та іншим зацікавленими особам відчувати певний рівень організаційної ідентичності як у компанії, так і за її межами. До аналізу рівня корпоративної культури в системі корпоративного управління також можна застосовувати методологію аналізу корпоративної культури та виділити три її рівні: пасивний, посилений та інтенсивний (рис. 2).

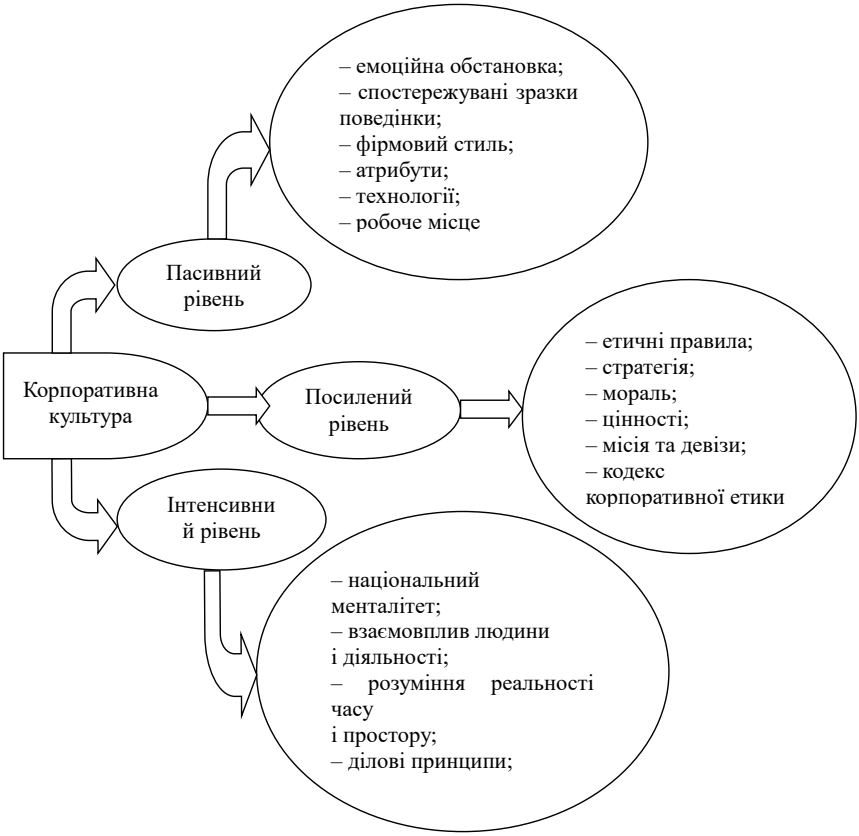

Рис. 2. Рівні пізнання корпоративної культури*

**узагальнено і доповнено авторами на основі [3, 4, 9]*

Пізнання корпоративної культури починається з пасивного рівня, на якому речі та явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в терміни корпоративної культури без знання інших її рівнів. Той, хто намагається пізнати корпоративну культуру глибше, порушує її другий рівень – посилений. На цьому рівні вивченню підлягають цінності, вірування та переконання, що поділяються членами організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові, яким чином вони несуть у собі смислове пояснення першого рівня.

Третій рівень включає елементи, які важко усвідомити навіть самим членам підприємства без спеціального зосередження на цьому питанні. Серед цих прихованих і прийнятих на віру прихованих припущень, що спрямовують поведінку людей на підприємстві та які допомагають їм сприймати атрибути корпоративної культури, виділимо ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення до людини та праці.

Інтенсивний рівень корпоративної культури формується під впливом дотримання певних принципів, і саме це сприяє формуванню корпоративних цінностей. Із розвитком корпоративних відносин динамічно розвиваються й принципи корпоративної культури.

Опрацювання та аналіз літературних джерел дозволили узагальнити чинні підходи до класифікації факторів впливу на корпоративну культуру. Уточнена класифікація відрізняється від інших тим, що в основу покладено ознаки характеру впливу на розвиток корпоративної культури (рис. 3) [10, 11, 12].

Таким чином, ми виокремили такі фактори розвитку корпоративної культури: документальне забезпечення; управлінський вплив; цінність; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації корпоративної культури; розвиток та фінансово-економічні чинники

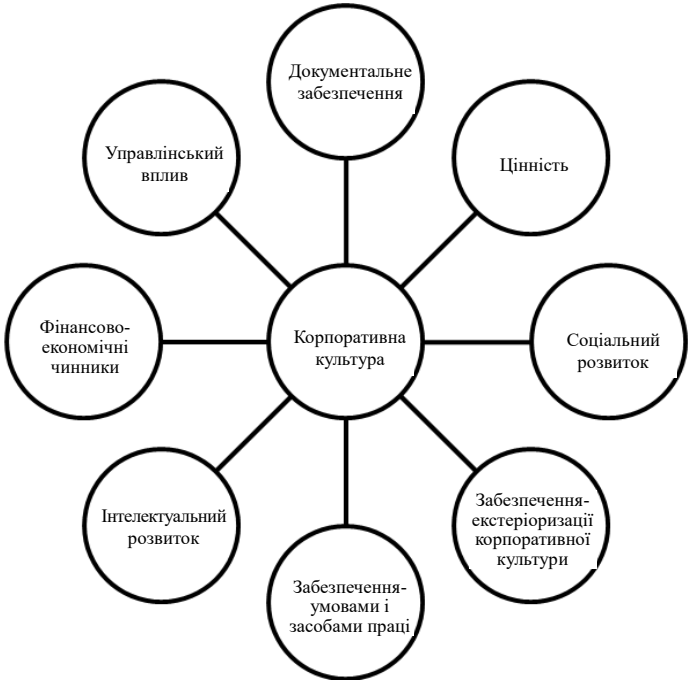

Рис. 3. Фактори впливу на розвиток корпоративної культури*

**узагальнено і доповнено авторами на основі [10, 11, 12]*

Розроблена класифікація та характеристика факторів за ознакою характеру впливу на корпоративну культуру, наведена у табл. 2. Визначальне місце в формуванні та розвитку корпоративної культури належить її функціям. Під функцією традиційно розуміють призначення, роль чого-небудь. Відповідно, функцією корпоративної культури підприємства є її призначення. Аналіз літератури свідчить про наявність певних розбіжностей поглядів вчених і практиків в цьому питанні. Функціями корпоративної культури має бути формування певного образу підприємства та забезпечення соціальної стабільності, єдності та відданості працівників. За допомогою корпоративної культури повинно здійснюватися формування та контроль норм поведінки персоналу, найбільш доцільних з точки зору інтересів більшості учасників організації.

Корпоративна культура має бути тим, переважно невидимим, фактором бізнесу, що живить усі процеси та з'єднує воєдино всі елементи і механізми менеджменту, забезпечуючи при цьому раціональність та гармонію дій.

Таблиця 2

Узагальнена характеристика факторів розвитку корпоративної культури*

Фактори впливу на корпоративну культуру	Характеристика факторів
Документальне забезпечення	Наявність кодексу корпоративної поведінки, правил і норм поведінки, трудової дисципліни та загалом документів, що визначають основні засади корпоративної культури. Встановлення відповідальності за недотримання цих правил
Управлінський вплив	Формування, розвиток та управління корпоративною культурою є одним із основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від таких якостей менеджера: стиль керівництва, відповідальність, вимогливість, уміння слухати працівників, цілеспрямованість, відкритість у спілкуванні, контроль, сприяння кар'єрному зростанню працівників та їх підтримання. Основні вимоги до поведінки працівників. Активна чи пасивна участь керівників у діяльності. Залежність між особистими цілями та цілями підприємства та їх чіткість. Особиста участь керівників у розвитку норм корпоративної культури. Мотивування керівниками успішних співробітників. Забезпечення відповідного рівня оплати праці
Цінність	Урахування цінностей власників підприємства та цінності працівників, установлення на їх основі мети існування підприємства і місії. Можливість встановлення пріоритетних цінностей працівниками. Пріоритет цінностей у забезпеченні поведінки працівників. Етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині підприємства та етичні відносини працівників підприємства із зовнішнім середовищем. Відносини власників з акціонерами, іншими власниками, державними органами влади, партнерами тощо

Продовження таблиці 2

Фактори впливу на корпоративну культуру	Характеристика факторів
Забезпечення умовами і засобами праці	Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, покращення умов праці
Забезпечення екстеріоризації корпоративної культури	Найменування підприємства, формування логотипу та торговельного знака, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу). Корпоративна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики тощо), створення торгових марок, брендів
Соціальний розвиток	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх соціальному розвитку (проведення корпоративних вечорів, організування відпочинку, оздоровлення)
Інтелектуальний розвиток	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток)
Фінансово-економічні чинники	Виділення коштів, які підприємство спрямовує на процес формування, розвитку, удосконалення та підтримання на відповідному рівні корпоративної культури

**узагальнено і доповнено авторами на основі [3, 9, 11]*

Повністю підтримуючи твердження Б. Єрасова щодо поліфункціональності (множинності функцій) корпоративної культури підприємства, проаналізуємо існуючі підходи до систематизації і виділення цих функцій у спеціальних джерелах [3].

В. Співак сформулював функції корпоративної культури підприємства, виходячи із загальних функцій духовної культури як засобу духовного засвоєння дійсності [1, 4], і виділив наступне: функцію відтворення кращих елементів, продукування нових цінностей і їх накопичення; оціночно-нормативну функцію, яка передбачає порівняння реальної поведінки та дій за встановленими нормами і правилами; регуляторну функцію; пізнавальну функцію,

яка перетинається з адаптивною і комунікативною функціями; системоутворювальною функцію, яка передбачає вплив цінностей компанії на цінності особистості або їх конфлікт; функцію суспільної пам'яті як накопичення досвіду компанії та культурологічну функцію як відновлення духовних сил при сприйнятті елементів культурної діяльності корпорації.

Г. Захарчин [3] згрупувала функції корпоративної культури підприємства за цільовою спрямованістю і виділила функції: внутрішнього характеру (аксіологічна, просвітницько-виховна, мотиваційна, захисна, інтегруюча, управління якістю, селективна, оптимізуюча), зовнішнього характеру (інформаційна, регулююча, комунікативна) та функції, які мають прояви внутрішнього і зовнішнього характеру (адаптаційна, економічна та аксіологічна). Визнаючи методологічну і практичну цінність такого поділу, зауважимо, що він обумовлює звуження сутності окремих функцій (зокрема, інформаційної та комунікативної). Б. Єрасов [79] виділяє корисні (з позиції підвищення рівня адаптації індивіда до середовища) і непотрібні (в тому числі явні та приховані) функції культури. Виходячи із сутності функції як приначення або сукупності дій, з позиції корисності більш коректним буде пояснити такий поділ впливом корпоративної культури на працівника. Функції корпоративної культури в проблемному інституційному середовищі, запропоновані Т. Лагутіною: адаптивна, регулююча, оціночно-нормативна, комунікаційна, суспільної пам'яті, стимулююча.

Н. Авакян пропонує враховувати прогнозуючу функцію, оскільки корпоративна культура дозволяє прогнозувати реакцію, поведінку організації і її членів в умовах можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Окремо слід зупинитися на загальному підході вчених до питання розширення кількості функцій корпоративної культури через їх деталізацію. Узагальнимо основні функції корпоративної культури за допомогою табл. 3.

У переважній більшості досліджень спостерігається розпорошення функцій шляхом їх підміни завданнями корпоративної культури підприємства. Виділення великої кількості функцій ускладнює процес розуміння її загального призначення

керівниками підприємства. Однак, у зарубіжній літературі простежується тенденція до розробки призначення корпоративної культури двома–п'ятьма функціями. Так, Гарвардські вчені [9] зводять всі функції корпоративної культури підприємства до двох: управління зовнішньої адаптацією і внутрішньої інтеграцією. Крім того, обтяження призначення корпоративної культури значною кількістю функцій зумовило певну хаотичність і тотожність в їх виділенні. Наприклад, здатність корпоративної культури впорядковувати діяльність компанії через певні правила і норми у різних джерелах визначають як регламентуючу, регулюючу, нормативно-регулюючу, регулюючу партнерські відносини функції.

Таблиця 3

Основні функції корпоративної культури*

Функція корпоративної культури	Характеристика функції
Стабілізуюча	Забезпечує психологічну стійкість працівників організації до кризових станів
Захисна	Дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації
Селективна	Забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності корпоративної культури)
Системо-утворювальна	Сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, адхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень
Оптимізаційна	Оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління
Інтегрувальна	Дає змогу об’єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією
Регулююча	Упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру

Продовження таблиці 3

Функція корпоративної культури	Характеристика функції
Комунікативна	Забезпечує зв'язок з іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації
Адаптивна	Забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації
Економічна	Виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації
Орієнтація на споживача	Виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки
Управління якістю	Забезпечує управління якістю середовища організації, та, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій
Оціночно-нормативна	Дає можливість оцінити працівникові, визначити його позитивні і негативні дії, прогресивне або консервативне ставлення до організаційного розвитку
Інтелектуальна	Забезпечує процес формування системи знань підприємства
Прогнозуюча	Полягає у визначенні найбільш ймовірних тенденцій та перспектив розвитку корпоративної культури
Контрольна	Спрямовує процеси управління на встановлення ідеальної корпоративної культури
Просвітницько-виховна	Допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників
Мотиваційна	Заохочує персонал до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи, і зміцнює інноваційний потенціал персоналу
Регламентуюча	Допомагає створенню корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також здійснює моніторинг дотримання цих положень працівниками
Інноваційна	Направлена на створення і збереження духовних цінностей
Культурологічна	Дає можливість відновити духовні сил при сприйнятті елементів культурної діяльності

[*] *узагальнено і доповнено авторами на основі [3, 4, 9, 11]*

Подальшим обґрунтуванням в контексті дослідження є виділення наукової, розвиваючої, інноваційної, інтелектуальної і стимулюючої функцій [5, 7], які перетинаються, по суті, між собою і іншими функціями: наприклад, з мотиваційною функцією в частині стимулювання розвитку інновацій; просвітницько-виховної – в частині розвитку інноваційних і виховних норм.

Корпоративна культура є невід'ємною складовою управління для забезпечення довгострокової ефективності підприємств у стратегічній перспективі, важливою частиною організаційного розвитку.

Щоб створити ефективну корпоративну культуру на підприємстві, для початку необхідно правильно вибудувати відносини на рівні топ-менеджменту, оскільки саме керівники вищої ланки стануть першими носіями корпоративної культури, прикладами для інших співробітників. Виділимо фактори, що сприяють змінам корпоративної культури і гальмують її формування (рис. 4).

Аналіз свідчить, що перераховані гальмівні чинники характерні для традиційного, орієнтованого на виробництво, стабільного, замкнутого підприємства. Серед сприятливих факторів є елементи ринкових вимог, еластичних, відкритих до змін, активних в умовах економічної нестабільності.

Отже, основні проблеми, що змушують сучасні підприємства змінювати корпоративну культуру, такі: посилення конкуренції, зростання операцій, розширення діяльності підприємства (поява нових підрозділів), впровадження нових технологій. Досвід багатьох успішних підприємств показує, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність [7]. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий чинник гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах поки що не діє належним чином, і

однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження корпоративної культури не набули системного характеру.

Рис. 4. – Фактори, що сприяють змінам корпоративної культури і гальмують її формування*

** узагальнено і доповнено авторами на основі [3, 4, 9]*

Зважаючи на те, що сучасні підприємства постійно розвиваються, виникає необхідність розвивати корпоративну культуру. Для цього запропоновано модель розвитку корпоративної культури. Однак, перш за все, з'ясуємо, що розуміється під розвитком: чи це масштабні зміни у поведінці та робочому процесі, чи непомітні вимоги щодо, наприклад, корпоративної символіки.

Застосування знань, зусиль, практичного досвіду та таланту потужної команди топ-менеджерів або експертів і консультантів з HR, що залучаються, є в даному випадку необхідним, а оплата наданих послуг – досить високою. Вивчення ресурсного потенціалу дозволяє визначити ступінь його матеріально-технічної готовності до заходів з удосконалення. Діагностика інформаційно-інноваційного потенціалу дозволяє виявити приховані резерви для вдосконалення корпоративної культури, а саме системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, автоматизації трудової діяльності тощо.

Найчастіше розвиток корпоративної культури є чітко визначеним і необхідним, по-перше, при виникненні кризових ситуацій, а по-друге, – при значній зміні підприємств, а саме: їх злитті або реорганізації, розширенні виробництва, виході на нові ринки збуту продукції, що супроводжується організаційними перетвореннями, а також при переході підприємств на нову стадію життєвого циклу їх розвитку [5].

Подальший розвиток корпоративної культури підприємств, залежно від особливостей процесу її формування (стихійно або організовано), багато в чому зумовлюється не тільки чітким визначенням цілей і завдань такого, але й цілісним розумінням необхідності внесення змін і позначення результатів внаслідок прийняття розроблених заходів. Удосконалення структури та змісту корпоративної культури направлене на заміну неактуальних елементів новими – адаптованими до сучасних умов господарювання. У першу чергу це стосується ціннісно-орієнтованої структури корпоративної культури працівників [4].

На основі застосування такої діагностики необхідно з'ясувати головне – яких цінностей потрібно позбавитися або пом'якшити їх негативний вплив, а які корпоративні цінності потрібно впроваджувати, а далі, залучаючи інструменти мотиваційного впливу (матеріального і нематеріального), досягати узгодження стратегічних цілей персоналу і підприємства, адаптації нових працівників до позитивних корпоративних цінностей, і через впровадження прозорої і справедливої оцінки трудових зусиль

забезпечувати згуртованість трудового колективу у реалізації стратегії підприємства.

Зауважимо, що зазначена діагностика має проводитися періодично для того, щоб здійснювати оцінку змін, що відбулися в діяльності підприємства після впровадження змін у корпоративній політиці, а також з'ясовувати її вплив на гармонійний розвиток системи управління персоналом.

Слід мати на увазі, що відмова від негативних корпоративних цінностей не може бути здійснена за наказом керівництва, оскільки зміни корпоративної культури, як і менталітету [7], є довготривалим процесом. Водночас, оновлення і зміни корпоративної культури можливі під впливом системних корпоративних заходів, через задоволення пріоритетних соціальних потреб і цілей. У процесі діагностики доречно враховувати структурні елементи корпоративної культури, зазначені у таблиці 4. Розвиток корпоративної культури передбачає не скасування, а поступову трансформацію її цінностей з урахуванням змінених стратегічних цілей, напрямів сучасної політики, яка враховує етапи процесу змін. При цьому передбачає здійснення спостережень за зіставленнями цінностей, переконань і практичних результатів внесення змін до культури підприємств з урахуванням складних обставин і ступеня їх впливу.

Під процесом управління розвитком корпоративної культури розуміємо реалізацію функцій розвитку корпоративної культури, застосування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень у сфері розвитку корпоративної культури. Запропоноване визначення процесу управління розвитком корпоративної культури зосереджує основний акцент на охопленні всіх дій щодо оперативного розвитку корпоративної культури, відповідно до поставлених цілей і завдань. Однак процес управління розвитком корпоративної культури повинен реалізовуватись із застосуванням певних моделей чи алгоритмів розвитку. В ході досліджень розроблено модель розвитку корпоративної культури підприємств (рис. 5), яка призначена для забезпечення координації дій з розвитку корпоративної культури та визначення їх послідовності [3].

Таблиця 4

Структурні елементи корпоративної культури*

Соціально-економічні елементи	Соціально-етичні елементи
– філософія бізнесу; – уявлення і пропозиції працівників – підприємства; символіка підприємства; – ціннісні орієнтації працівників; – моральні норми керування і поведінки; – вірування працівників; – економічні норми і правила; – очікування працівників; – організаційні норми; – відношення між працівниками; – технічні норми; – соціальні норми; – естетичні норми і вимоги; – міфологія (міфи, легенди, історії); – організаційна структура управління	– обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції; – будівлі і дизайн; – героїка колективу, підприємства; – технології та обладнання; – культура працівників апарату управління; – культура процесу управління; – культура умов праці; – культура документації; – комунікаційна система; – процедури прийняття рішень; – методи і способи управління; – кадрова і соціальна політика; – трудова етика, мотивація; – фірмовий одяг, нагороди

** розроблено авторами*

Модель розвитку для підприємств складена таким чином, що в ній відображений перелік типових дій з розвитку корпоративної культури, характерних для більшості промислових підприємств України.

Етап 1. Створення спеціалізованого відділу розвитку корпоративної культури для підприємств на рівні регіону при Головному управлінні промисловості та розвитку інфраструктури обласної державної адміністрації, залучення працівників до процесу розвитку передбачає виконання таких робіт:

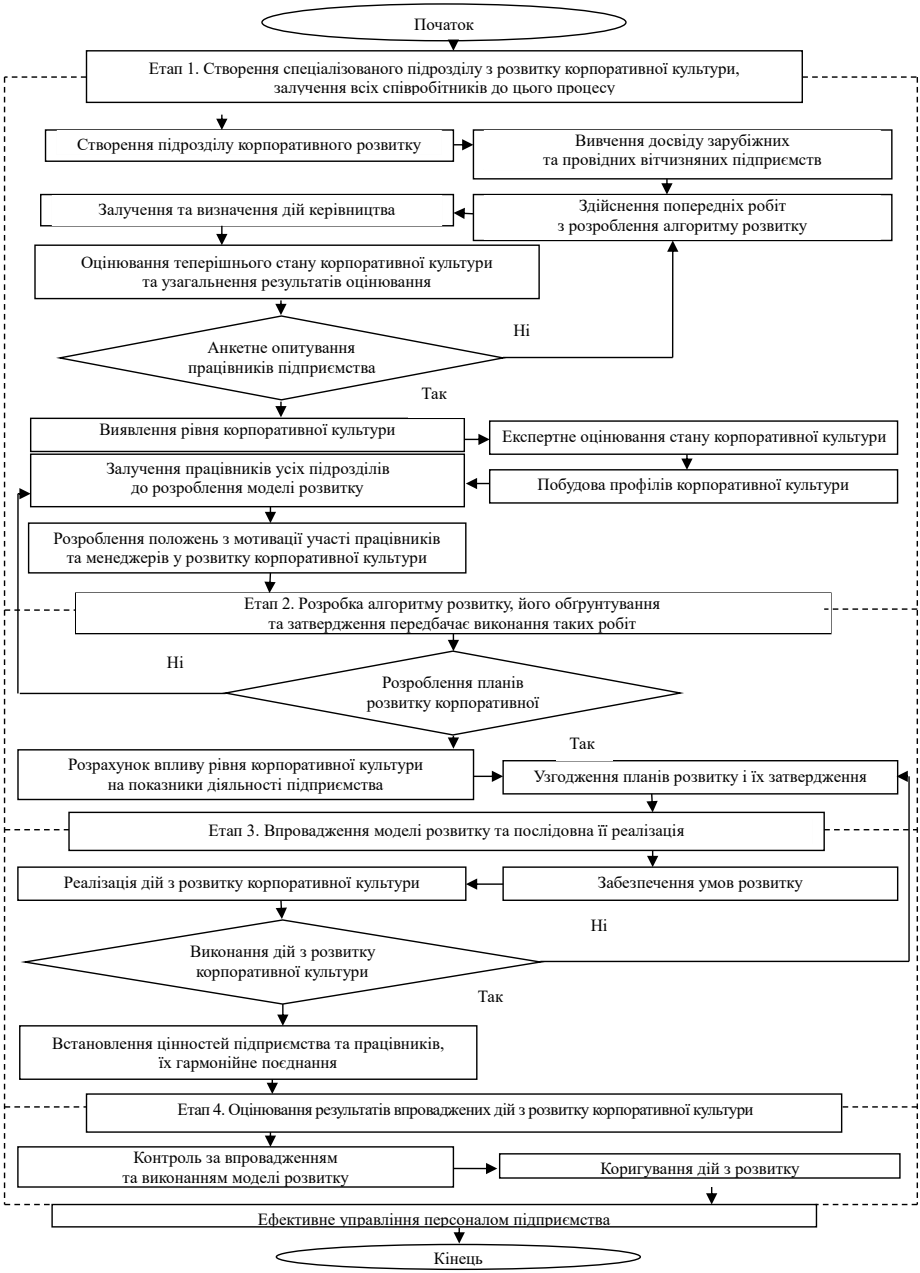

Рис. 5 Алгоритм розвитку корпоративної культури на суасних підприємствах*

**розроблено авторами*

Робота 1. Створення підрозділу корпоративного розвитку. Його склад та структура залежатиме від розміру підприємства, його місця розташування, особливостей управління персоналом, кваліфікації працівників. Створення спеціалізованого підрозділу сприятиме ефективному використанню корпоративної культури через здійснення координації дій з її розвитку та реалізації процесу управління. Підрозділ розвитку контролюватиме всі етапи розвитку корпоративної культури, надаватиме інформацію про її стан керівництву та усуватиме недоліки у випадку їх виникнення під час реалізації моделі розвитку.

Робота 2. Вивчення досвіду зарубіжних і провідних вітчизняних підприємств у сфері розвитку корпоративної культури і розроблення рекомендацій щодо його застосування.

Робота 3. Здійснення попередніх (підготовчих) робіт з розроблення моделі розвитку корпоративної культури. Виконання цієї роботи передбачає визначення послідовності здійснення етапів алгоритму, його структури, проектування моделі, її розгляд та затвердження.

Робота 4. Залучення та визначення дій керівництва у процесі розвитку корпоративної культури. Керівництво відіграє ключову роль у її розвитку. Керівники різних рівнів управління можуть використовувати безліч механізмів її формування, розвитку та зміни. Розвиток корпоративної культури здійснюється за допомогою застосування системи первинних і вторинних механізмів, які чинять прямий і непрямий вплив на цей процес [12].

Використання первинних і вторинних механізмів розвитку корпоративної культури на підприємствах є необхідним, а узгоджене та збалансоване їх впровадження – доцільним.

Невідповідність між первинними механізмами, що регламентують елементи глибинного рівня корпоративної культури, і вторинними механізмами може призвести до її суперечливого сприйняття членами колективу або до ігнорування ними певних положень, зіткнення інтересів і виникнення різноманітних конфліктів між співробітниками на цьому ґрунті.

До первинних слід віднести: мотивацію, систему менеджменту та цінностей, лідерство та стиль поведінки керівника, умови праці. Кожен механізм розвитку корпоративної

культури підприємств займає певне місце у загальній структурі механізмів.

Первинні механізми розвитку корпоративної культури промислових підприємств є основою для розробки вторинних, їх застосування для формалізації елементів корпоративної культури поверхневого і підповерхневого рівнів.

Серед вторинних виділяємо: подолання опору змінам, історії, легенди, міфи, композицію та структуру галузі, систему та принципи діяльності, комунікації. Механізми розвитку корпоративної культури лежать в основі розробки системи її розвитку, що є можливим лише за результатами визначення рівня її сформованості та готовності до необхідних якісних змін відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища господарювання. Вироблення механізмів розвитку корпоративної культури, як первинних, так і вторинних, здійснюється з урахуванням загальних принципів, а саме верховенства закону, гуманізації, дотримання прав і свобод людини, першочерговості оцінок і комплексності їх здійснення.

Робота 5. Оцінювання теперішнього стану корпоративної культури та узагальнення результатів оцінювання. Здійснюється у три етапи, відповідно до розроблених положень щодо оцінювання. Відповідно, етап 1 передбачає виконання роботи 5.1 – анкетне опитування працівників підприємства з метою виявлення рівня корпоративної культури. Етап 2 передбачає виконання роботи 5.2 – експертне оцінювання стану корпоративної культури. Етап 3 передбачає виконання роботи 5.3 – побудову профілів корпоративної культури.

Робота 6. Залучення працівників усіх підрозділів до розроблення моделі розвитку. Розвиток корпоративної культури можливий при узгодженні дій керівництва та працівників. Останні повинні вносити свої пропозиції з розвитку корпоративної культури. Це може відбуватись або шляхом їх опитування, або просто як збір рекомендацій на сайті чи у письмовому вигляді.

Робота 7. Розроблення положень з мотивації участі працівників та менеджерів у розвитку корпоративної культури з використанням методу мозкового штурму.

Для того, щоб працівники брали активну участь в організаційному житті підприємства, необхідно проводити роботи з роз'яснення суті корпоративної культури, її принципів, необхідності розвитку та вигоди, які отримають працівники від участі у процесі розвитку. Тому доцільним є проведення робіт інформаційно-агітаційного характеру щодо розвитку корпоративної культури [12].

Роботи 8–9. Ці роботи передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій, створення корпоративного сайту і корпоративної символіки, проведення виставок, корпоративних свят тощо. За допомогою цих робіт можна забезпечити поєднання теорії та практики розвитку корпоративної культури.

Робота 10. Ці роботи пов'язані з роботою 3 і також визначають міру участі та роботи, які виконуватимуться запрошеними експертами. Вивчати досвід можуть сторонні організації або безпосередньо підприємство, на якому розробляється модель розвитку. У випадку безпосередньої участі підприємства, необхідно налагоджувати зв'язок з іншими підприємствами, компетентними у сфері розвитку, залучати відповідних спеціалістів. Або ж цими роботами можуть займатись лише сторонні експерти.

Етап 2. Розробка моделі розвитку, її обґрунтування та затвердження передбачає виконання таких робіт:

Робота 11. Розроблення планів розвитку корпоративної культури для окремих підприємств. Залежно від виду корпоративної культури можуть розроблятись спеціалізовані плани її розвитку. Також вони можуть розроблятись для окремих підрозділів підприємства з метою забезпечення максимальної ефективності застосування корпоративної культури.

Розроблені на даному етапі рекомендації з розвитку дозволяють: створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів та підприємств; забезпечити розвиток певного виду корпоративної культури залежно від стратегічних напрямів розвитку; здійснити раціоналізацію управління персоналом; забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень; нормувати діяльність підприємства загалом.

Робота 12. Розрахунок впливу рівня корпоративної культури на показники діяльності конкретного підприємства.

Роботи 13. Узгодження планів розвитку та їх затвердження, узагальнення моделі розвитку та її узгодження з планами конкретних підприємств. Модель розвитку корпоративної культури має охоплювати усі аспекти діяльності підприємства. Тому після розроблення планів розвитку для окремих підприємств доцільно здійснити їх узгодження між собою та за результатами роботи сформувати комплексну модель розвитку галузі. Також передбачається групування рекомендацій та дій з розвитку, запропонованих на етапі розроблення планів розвитку для окремих підприємств. Узагальнена модель розвитку має містити відомості про зміст, тривалість робіт, їх вартість, осіб, залучених та відповідальних за виконання робіт, економічне обґрунтування їх доцільності. Після розгляду керівництвом та затвердження моделі відбувається її узгодження із стратегічними планами підприємств.

Етап 3. Впровадження моделі розвитку та послідовна її реалізація міститиме такі роботи:

Робота 14. Реалізація дій з розвитку корпоративної культури галузі. Передбачає ознайомлення працівників з моделлю розвитку, отримання ними переліку виконуваних робіт, термінів їх виконання, встановлення відповідальних.

Робота 15 Забезпечення умов розвитку. Виконання робіт з розвитку корпоративної культури потребує наявності трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Відповідні підприємства повинні, залежно від планів розвитку корпоративної культури, забезпечувати необхідною кількістю ресурсів працівників, залучених до розвитку.

Робота 16. Виконання дій з розвитку. Найважливіший етап розвитку корпоративної культури полягає у безпосередньому виконанні розроблених на попередніх етапах дій з її розвитку. Фактично це один із завершальних і найвагоміших етапів.

Робота 17. Виконання цих робіт передбачає реалізацію таких дій з розвитку: встановлення цінностей підприємств, працівників та їх гармонійне поєднання. Для цього спеціалізовані відділи розробляють програми узгодження цінностей працівників і заходів з

підвищення ефективності діяльності; встановлення відповідності між цілями керівництва та цілями працівників; використання інформаційних інструментів зовнішніх проявів корпоративної культури; соціалізація та інтегрування працівників; забезпечення зростання ролі представників трудового колективу у діяльності.

Етап 4. Оцінювання результатів впроваджених дій з розвитку корпоративної культури.

Робота 18. Контроль за впровадженням та виконанням моделі розвитку. Передбачає оцінювання стану корпоративної культури, відхилення від розробленої моделі, усунення відхилень, здійснюється економічне оцінювання впливу конкретних показників рівня корпоративної культури, тобто відбувається коригування деяких попередніх робіт з розвитку. За результатами контролювання приймаються рішення щодо мотивування працівників за результатами розвитку (роботи 18–20).

Робота 19. Коригування дій з розвитку. У випадку виявлення під час здійснення роботи, що поставлені цілі з розвитку корпоративної культури не досягнуті, на підприємстві необхідно переглянути плани її розвитку та здійснити корективи.

Роботи 3, 13, 15, 19 є наскрізними під час реалізації моделі розвитку. Управління розвитком корпоративної культури передбачає всі роботи за цим процесом і відображає необхідний максимально-критичний шлях (час). Звернемо увагу на те, що важливою перешкодою у розвитку корпоративної культури є менталітет менеджерів всіх рівнів управління, і те, що в основі реалізації корпоративної культури лежить зміна підходів в управлінні персоналом. Тому важливим завданням керівників, які впроваджують прогресивні технології в управлінні, є їх реформування на засадах розвитку корпоративної культури. Сучасні умови діяльності підприємств, що пов’язані з кризовими явищами, обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління різними видами ресурсів, зокрема, людськими. Керівники підприємств усвідомлюють той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є

збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди [12].

У гармонізації відносин персоналу підприємства важливим фактором є культура, яка пов'язує всі міжособистісні процеси підприємства. Задля досягнення високої ефективності та організаційної дисципліни, необхідно сформувати на підприємстві власну корпоративну культуру, використовуючи весь інструментарій її дії, адже її ефективне впровадження впливатиме не тільки на гармонізацію відносин персоналу, але й на поведінку загалом.

Корпоративна культура підприємства існує і розвивається незалежно від того, запроваджена вона чи ні, тобто, якщо цілеспрямовано не працювати над її формуванням або адаптацією, вона матиме стихійний характер. За таких умов її вплив може мати несприятливий характер. Незалежно від того, створюється корпоративна культура на підприємстві чи ні, завжди існуватимуть так звані інертні цінності, принципи та традиції всередині підприємства.

Цілісне формування або адаптація корпоративної культури має двосторонній характер – інтеграція та донесення культурних атрибутів підприємства до зовнішнього середовища, і вплив на внутрішнє середовище суспільної думки, традицій, модусів поведінки [9]. Тому, розглядаючи корпоративну культуру як всеохопний комплекс проявів, фактори яких впливатимуть на гармонізацію відносин персоналу підприємства, проаналізуємо її основні функції, цілі та типи.

Узагальнення і визначення основних цілей культури в організації дає підстави для висновку, що, насамперед, культура формує організаційну поведінку, критично впливаючи на поведінку персоналу організації, на гармонізацію їх взаємовідносин, зовнішнє середовище та ефективність організаційного менеджменту [4]. Отже, основною передумовою формування корпоративної культури підприємства є визначення початкових пріоритетів, які стимулюють ефективну поведінку персоналу. Опираючись на основні принципи та функції культури в діяльності організації, менеджмент може вибудувати чіткий план формування унікальної

та доцільної в її випадку корпоративної культури, з метою гармонізації відносин персоналу та посилення конкурентоспроможності на ринку. Це зумовлено тим, що формування власної корпоративної культури є досягненням її основної мети в погодженому наборі цінностей і норм, які тісно згуртовують членів організації і сприяють їх залученню до процесу досягнення організаційних цілей.

На основі проведених досліджень щодо формування ефективної корпоративної культури отримано наступні результати. Здійснюючи аналіз впливу окремої моделі корпоративної культури на визначений аспект у діяльності підприємства, нами запропоновано систематизацію існуючих моделей, враховуючи напрями їх застосування в діяльності підприємства, що передбачає комплексні методичні підходи до оцінки рівня корпоративної культури на основі факторів впливу на неї.

У зв'язку з цим, доцільно зазначити, що рівень корпоративної культури підприємства залежить від національної культури (зовнішнє макросередовище) та регіональної культури (зовнішнє мікросередовище), що уособлює індекс корпоративної культури країни та регіону, відповідно.

Запропоновано модель комплексної оцінки рівня формування корпоративної культури на основі її функціональної та ресурсної складових, що підлягають подальшому оцінюванню. У зв'язку з цим, доцільно виділити, що рівень корпоративної культури підприємства залежить від національної культури (зовнішнє макросередовище) та регіональної культури (зовнішнє мікросередовище), що уособлює індекс корпоративної культури країни та регіону відповідно.Тому, процес ефективного забезпечення корпоративної культури підприємства залежить від її структурної побудови [13].

Для оцінки рівня корпоративної культури підприємства виділено коефіцієнти щодо визначення рівня організації її системи забезпечення. Визначено інтегральний показник рівня корпоративної культури.

Запропоновано шкалу, яка характеризує рівень

корпоративної культури на кожному підприємстві за відповідний період дослідження, враховуючи рекомендовані межі, при якому рівень нерозривно пов'язаний із типом корпоративної культури, який існує на підприємстві. При цьому зміна типу корпоративної культури відповідно впливає на зміну її складових елементів та підвищує рівень культури підприємства, який безпосередньо впливає на ефективну господарську діяльність підприємства.

Розроблено докладну модель розвитку корпоративної культури для підприємств з урахуванням особливостей первинних та вторинних механізмів впливу. Для вивчення особливостей корпоративної культури в роботі розроблено та реалізовано підхід до діагностики корпоративної культури та її впливу на систему управління персоналом. Враховано структурні елементи корпоративної культури. У результаті опитування фокус-групи на основі ранжування були визначені вагомості зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури промислового підприємства, їх середній бал та було розраховано їхнє загальне оцінювання.

Запропоновану методику було апробовано в умовах досліджуваного промислового підприємства. Отримані результати опитування фокус-групи, яка складалася з 5 осіб управлінського складу, 15 фахівців і робітників, підтвердили наукові погляди багатьох науковців, що основним елементом корпоративної культури є система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність (саме вони є тими мотивами, що спонукають працівників до ефективної діяльності), та положення щодо наявності щільного зв’язку між корпоративними цінностями й окремими елементами корпоративної культури, з одного боку, та мотивацією працівників до ефективної діяльності, – з іншого.

У науковій роботі здійснено дослідження та наукове вирішення проблем з формування та розвитку корпоративної культури підприємств. Результати роботи, отримані в ході досліджень, забезпечать підвищення ефективності управління підприємствами, у першу чергу, в управлінні персоналом. Загалом, здійснені напрацювання дозволили зробити висновки

теоретичного та прикладного характеру про застосування корпоративної культури та запропонувати ряд положень щодо формування та розвитку корпоративної культури, а саме [13]:

1. Досліджено та визначено еволюцію поглядів як на розвиток корпоративної культури, так і на її формування на підприємстві. Узагальнено підходи до класифікації факторів впливу на корпоративну культуру. Розширена класифікація відрізняється від інших тим, що в її основу покладено ознаку характеру впливу на розвиток корпоративної культури. Запропоновані такі чинники розвитку корпоративної культури: документальне забезпечення; управлінський вплив; ціннісні чинники; забезпечення умовами і засобами праці; розвиток та фінансово-економічні чинники. Розроблено класифікацію та характеристику факторів за ознакою характеру впливу на корпоративну культуру.

2. Відокремлена та уточнена економічна сутність категорії «корпоративна культура», визначено напрями наукових шкіл щодо трактування дефініції корпоративної культури, визначено закономірності принципів її формування, що дозволило обґрунтувати роль і місце корпоративної культури на підприємстві.

3. Удосконалено категорійний інструментарій в межах наведеного автором визначення корпоративної культури, сутність якого полягає в тому, що це специфічна для даного підприємства, організації, фірми динамічна система формальних і неформальних правил, норм, цінностей, звичаїв і традицій, індивідуальних та групових інтересів в їх інтегральній цілісності і нерозривній єдності, які сприймаються більшістю персоналу, задають вектор їх трудової поведінки для успішного вирішення корпоративної місії.

4. Визначена роль сучасної парадигми корпоративної культури, яка дозволяє виділити основні аспекти її формування та ефективного забезпечення відповідно до інформаційної природи (уособлення, знань, відомостей, фактів, інформації) і резонансної комунікативної здатності.

5. Запропоновано застосувати метод OCAI для побудови профілів корпоративної культури. Ця методика побудови профілів не передбачає визначення критичного або абсолютного рівня корпоративної культури досліджуваного підприємства. Профіль

корпоративної культури надає можливість оцінити рівень її використання та визначити такі елементи, на які необхідно звернути увагу в першу чергу, а також запропонувати комплекс управлінських заходів щодо удосконалення корпоративної культури на підприємстві.

6. Запропоновано оцінювання стану корпоративної культури підприємства на основі методу комплексних статистичних коефіцієнтів. Застосування даного методу дозволить визначити рейтинг рівня корпоративної культури, а, отже, визначити критерії підвищення її рівня на промислових підприємствах.

7. Розроблено модель розвитку корпоративної культури підприємств, яка призначена для забезпечення координації дій з розвитку корпоративної культури та визначення їх послідовності. У моделі визначено перелік типових дій, характерних для більшості промислових підприємств України.

8. Розроблені рекомендації з формування та розвитку корпоративної культури дозволяють: створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів і промислових підприємств; здійснити раціоналізацію управління персоналом; забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень; нормувати діяльність промислового підприємства загалом.

Література

1. Pererva P., Hutsan O., Kobieliev V., Kosenko A., Kuchynskyi V. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16., Iss. 1. P. 124-132.

2. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise. *Scientific Journal «European Applied Sciences».* Germany, 2015. № 9. Pp. 74–76.

3. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

4. Корпоративна культура : навч. посіб. / Захарчин Г. М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Львів : Новий світ-2000, 2011. 342 с.

5. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2017. №. 15. С. 96-98.

6. Apostolyuk O. Corporate Culture As a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve Its Competitiveness. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 2, No. 6, 2016, P. 68-73.

7. Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N., Litinska V., Baksalova O. Infocommunication Paradigm of Corporate Culture Development in HR Management System. 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications. Science and Technology (PIC S&T). IEEE, 2020. P. 197-201.

8. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2021. №. 42. С. 45-49.

9. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2017. №. 5. С. 20-32.

10. Baker T. Performance Management for Agile Organizations. London : Palgrave Macmillan, 2017. 228 p.

11. Войнаренко М. П., Волянська-Савчук Л. В. Рекомендації щодо оцінювання рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. №. 1 (1). С. 66-71.

12. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 1, P. 218-234.

13. Волянська-Савчук Л. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування. дис. к.-та екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2017. 256 с.

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ведерніков М.Д.
д.е.н., професор,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Зелена М.І.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Волянська-Савчук Л.В.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Перетворення, що відбуваються в економіці України, спрямовані на реалізацію найважливіших завдань: забезпечення високого ступеня ефективності, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на національному та світовому ринках, інтеграція у світову господарську систему. Це вимагає зміни принципів і механізмів функціонування всіх суб'єктів національного господарства, перш за все – на рівні підприємства. Жодна система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукує конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Найважливіший фактор результативності роботи в умовах інновацій є мотивація праці [1]. Саме тому в умовах сучасного бізнесу все більше і більше керівників замислюються над тим, як вирішити цю задачу так, щоб і співробітники, і підприємство залишилися у виграші. До того ж, іноді з’ясувати бажання

працівника, що примушують його працювати ефективніше, буває не так то просто. Адже, людина, як працівник, – це мета, смисл існування кожного підприємства. Відсутність уваги до людини (працівника) призводить до небажаних наслідків для підприємства, або й до його банкрутства. Кожна людина має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою праці, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби. Саме з даного твердження випливає, що чим вищі потреби, тим вищі мають бути мотиви до продуктивної праці.

Під час працевлаштування дуже важливо визначити, який вид мотивації пріоритетний для працівника. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. В економічній літературі, згідно із мотиваційною характеристикою, виділяють три різновиди методів мотивації: 1) організаційно-розпорядчі; 2) економічні (матеріальні); 3) соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні).

На наш погляд, проблеми формування компенсаційного пакету [2] як інструменту мотивації персоналу [3] промислових підприємств випливають не тільки з недооцінки керівниками важливості даних проблем, а й, значною мірою, з недостатнім теоретичним дослідженням даного питання, відсутність повністю теоретично- і методично-обґрунтованих механізмів раціоналізації діючих на підприємствах систем формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців з питань мотивації. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, В. Воронкова, Н. Гавкалова, О. Гончар, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єгоршин, О. Жилін, О. Захарова,

С. Іванова, П. Капустянський, А. Колот, Г. Куліков, С. Лучик, М. Магура, М. Мескон, І. Мишурова, В. Нижник, Г. Савіна, Н. Самоукіна, М. Семикіна, В. Стадник, А. Тельнов, Тимошенко, Х. Хекхаузен, Н. Хрущ, С. Цимбалюк, О. Чернушкіна, Л. Чорна та ін. Методологічні засади дослідження компенсаційного пакету висвітлили у своїх працях всесвітньо відомі вчені: В. Гриньова, О. Грішнова, Н. Горєлов, В. Данюк, О. Дороніна, Г. Завіновська, О. Захарова, А. Колот, Ф. Лютенс, Дж. Мілкович, М. Мескон, С. Мошенський, В. Соломанідін, С. Цимбалюк. Однак, незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань, проблема формування компенсаційного пакету, враховуючи досвід європейських країн, потребує подальших досліджень. Це пов'язано із необхідністю фокусування уваги на формуванні конкурентоспроможного персоналу промислових підприємств, що характеризується високим рівнем інтелекту, творчими здібностями та прагненням до професійного самовдосконалення, а також відповідними мотивами та стимулами до праці [4].

Еволюція поняття «мотивація» пройшла певні історичні віхи від класики «батога і пряника», що передбачала покарання та винагороди до сучасної «концепції людських ресурсів» – сприйняття персоналу як ключової ланки на підприємстві. У дослідженні доцільно виокремити ряд підходів щодо визначення сутнісної характеристики мотивації. Зокрема, сучасні визначення терміна «мотивація» слід згрупувати в шість окремих наукових підходів, які схематично наведено на рис. 1.

Правомірно стверджувати, що на сьогодні досить поширеним є підхід, орієнтований на визначення мотивації як сукупності мотивів. При цьому поняття «мотивація» зводиться лише до певного набору мотивів. Сьогодні існує чимало визначень поняття мотивації. Проаналізувавши окреслені сутності терміна «мотивація» виокремимо найбільш часто вживані аспекти, зокрема домінують визначення щодо мотивації як сукупності зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають працівника до активної трудової діяльності. Серед науковців, також має місце думка щодо мотивації персоналу як процесу спонукання до дії [5]. Решта визначень мають поодинокі твердження про ті чи інші аспекти

мотивації персоналу з індивідуальними акцентами, однак не є досить повними та вичерпаними [6, 7]. З огляду на наведене, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Рис. 1. Підходи до визначення поняття мотивація*
**Джерело: узагальнено авторами*

На нашу думку, мотивація персоналу – це найважливіша функція управління персоналом в системі менеджменту підприємства, що передбачає повне або часткове впровадження в економічну практику підприємства, фірми, компанії компенсаційного пакету та використання складових його елементів у спонуканні працівників або групи працівників до найповнішого розкриття та найбільш ефективного використання своїх здібностей до праці і досягнення на цій основі найвищих кількісних і (або) якісних результатів праці, а отже успішного вирішення багатьох виробничих, економічних, соціальних та інших завдань підприємства.

Варто зауважити, що враховуючи сучасні реалії й ряд завдань, що стоять перед мотивацією, доцільно виділити основні принципи мотивації, а саме базові положення згідно з якими розробляється система мотивації на підприємстві. Отже, до них слід віднести наступні принципи: об’єктивність, дієвість, гласність,

систематичність та регулярність. Щодо принципу об'єктивності мотивації, вона дає змогу реально оцінити ситуацію, що склалася у сфері управлінської діяльності, співставити її із завданнями й визначити потреби. Принцип об'єктивності мотивації передбачає аналіз мотиваційних методів та всебічність їх розгляду. Принцип гласності у функції мотивації посідає важливе місце за своїм впливом.

Правомірно відмітити, що з метою ефективного функціонування підприємства персонал має чітко виконувати роботу відповідно до делегованих йому повноважень, погодившись з прийнятими раніше управлінськими рішеннями [8]. Кожний працівник як певна окрема особистість має свої мотиви до активізації своєї трудової діяльності, зокрема у ролі мотивів можуть виступати потреби та інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали.

Враховуючи окреслені аспекти мотивації, правомірно зазначити ключові завдання, зокрема, варто виокремити, по-перше, формування у кожного працівника підприємства розуміння сутнісної характеристики та значення мотивації в процесі трудової діяльності, по-друге, навчання персоналу та керівного складу персоналу психологічному підґрунтю корпоративного спілкування, по-третє, формування у керівництва промислового підприємства демократичного стилю до управління персоналом із застосуванням сучасного інструментарію мотивації [9, 10].

За рис. 2 варто підкреслити трансформацію потреб персоналу у внутрішні мотиви. Далі працівник намагається оцінити зовнішні стимули, які застосовує підприємство, та в разі їх односпрямованості із зазначеними потребами, приймає їх, вступаючи у трудові відносини з підприємством. Разом з тим, поєднання воєдино мотивів та стимулів здійснюється за допомогою інтрументарію мотивації, до якого входять зокрема, потреби працівника, діюча система заохочення, відповідальність, що має матеріальну та нематеріальну форми. Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей

підприємства. Вона не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам.

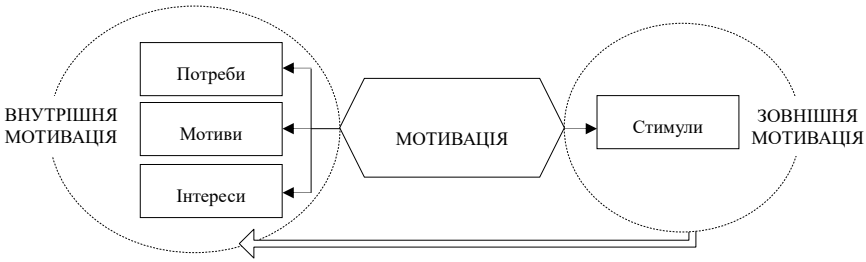

Рис. 2. Зовнішні та внутрішні складові мотивації*

**Джерело: узагальнено авторами*

У дослідженні правомірно зазначити, що саме мотивація персоналу забезпечує процес узгодження цілей підприємства в цілому та цілей кожного працюючого зокрема, з метою максимального досягнення індивідуальних потреб обох сторін, за допомогою спонукання працівників та керівництва до результативної діяльності та задля досягнення єдиної цілі.

Саме тому не є коректним розгляд мотивації персоналу та стимулювання персоналу як поняття-синоніми. Щодо індивідуальної мотиваційної сфери особистості, внутрішня мотивація персоналу є її компонентною складовою за рис. 3.

Ґрунтовний вплив на проектування індивідуальної трудової поведінки особистості посеред ймовірного ряду потреб мають інтереси особистості, а саме емоційні прояви пізнавального ряду потреб особистості, прагнення ґрунтовніше пізнати важливі для себе аспекти, поглибити знання щодо об’єкту та прагнення пізнати його суть. Варто зауважити, що серед найбільш впливових мотивів персоналу доцільно акцентувати увагу на спрямованості особистості, зокрема сукупності стійких мотивів, які формують орієнтацію поведінки працівника незалежно від певної ситуації. Також впливовим мотивом, варто відмітити особистісні установки, а саме суб’єктивне спрямування працівника на певні ціннісні орієнтири та моделі поведінки, а також особливості особистості, тобто поодинока цілеспрямованість працівника на певну діяльність

чи поведінку. Зазначена мотиваційна сфера працівника як особистості має свої відмінні риси, зокрема, серед них мотиваційна сфера відрізняється своєю широтою, підпорядкованістю та гнучкою придатністю. Різноманітний ряд складових мотиваційних факторів описує широта, ієрархічність показує, як одні мотиви та потреби домінують над іншими, як часто виникають тощо. Ієрархічна підпорядкованість мотиваційної сфери персоналу тим вища, чим більша сила та частота актуальності мотивів та безпосередньо потреб. Щодо гнучкості, доцільно підкреслити, що з метою задоволення більш високого рівня потреби можуть використовуватись різноманітні мотиваційні прагнення більш нижчого ряду. Разом з тим, чим більший ряд способів та методів якими працівник може задовольнити певний мотив чи потребу, тим більш гнучкою вважається мотиваційна сфера працівника.

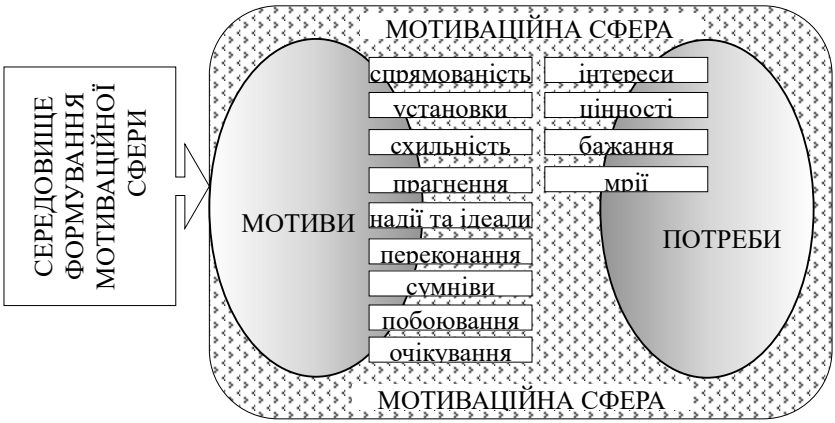

Рис. 3. Складові мотиваційної сфери особистості*

**Джерело: узагальнено авторами*

Відмітимо, що зовнішні компонентні складові створюють потужний вплив на внутрішню мотивацію працівника [11, 12]. Разом з тим, потреби персоналу на пряму існують через його осередок і взаємно піддаються змінам. Враховуючи окреслене, мотивація персоналу може нести неабиякий потужний вплив

ззовні та трансформуватись у зовнішньоорганізований процес. Варто відмітити, що компонентні складові зовнішньої мотивації персоналу вирізняються за певними ознаками, зокрема за мотиваційним потенціалом, тобто за ступенем впливу, що може чинити зовнішній фактор на внутрішню мотивацію кожного працівника. Варто зауважити, що мотиви є найбільш стійкими компонентними складовими мотивації персоналу, які обґрунтовують індивідуальний підхід дій кожного працівника як окремої особистості. На сьогодні в економічних джерелах інформації поняття мотиву описується з різних точок зору, однак середньостатистичним варіантом інтерпретації сутності є свідоме спонукання до активної трудової діяльності. На противагу попередньому тлумаченню мотиву, має місце думка, що мотив є прямим відображенням потреб та інтересів. Цей взаємозв'язок таких компонентних складових структури мотивації: мотиву, потреби та інтересу прослідковується як наслідок їх сутнісної подібності.

Правомірно стверджувати, що внутрішні мотиви виникають паралельно з проявом бажання задовольнити потреби та інтереси працівника, а також складаються з ряду етапів. Іншими словами, саме мотиви працівника є певною реакцією на інтереси, а разом з тим і на усвідомлені потреби.

В більш широкому усвідомленні мотиви працівника є чинником його поведінки та породжується як результат потреби та інтересу. В свою чергу, мотив знаходиться всередині працівника та має індивідуалізований характер, що залежить від низки причин зовнішнього та внутрішнього характеру. Разом з тим, саме працівник здатний впливати на індивідуальні мотиви, підвищувати їх значущість або знижувати їх коло впливу та, в поодиноких випадках, видаляти їх зі свого мотиваційного поля зору [2].

Варто підкреслити, що на поведінку працівника впливає здебільшого кілька мотивів одночасно у своїй сукупності підсилюючи вплив одне одного. При цьому один з мотивів є ключовим, а решта – виконують роль додаткового стимулювання. Безсумнівно, як було відмічено вище, мотиви виникають та розвиваються на підґрунті потреб, які є відносно самостійними,

так як потреби не визначають однозначно сукупності мотивів, їхньої сили та сталості.

Доцільно відмітити, що мотиви виконують певні притаманні їм функції, зокрема: по-перше, орієнтувальна, тобто скерування працівника на вибір певного варіанта трудової поведінки; по-друге, змістова функція, що передбачає установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для працівника; по-третє, спонукальна функція, що має на меті мобілізувати працівника та, як наслідок, оптимізувати ключові види його трудової діяльності; по-четверте, узгоджувальна функція, яка передбачає узгодження працівником внутрішніх та зовнішніх факторів під час визначення того чи іншого варіанта трудової поведінки; по-п'яте, функція соціально-спрямувальна, яка прагне цілеспрямувати наміри і трудову поведінку працівника за встановленими нормами та правилами [4].

Разом з тим, до структури мотиву слід віднести наступні структурні елементи, такі як: потреба працівника, благо, яке здатне задовольнити дану потребу, а також активізація трудової дії, необхідної для отримання бажаного блага та сукупність витрат як фізіологічного, матеріального так і морального характеру, що пов'язані з трудовою дією. Кожна людина має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але для того, щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою трудової діяльності, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби [12].

За стародавніх часів, коли лише з'являлись ранні теорії з економічних питань та слово мотивація не було відомим за вживаним того часу мислителями, існувала думка щодо існуючої здатності впливати на працівника з метою успішного виконання тих чи інших операцій, доручень, завдань, видів роботи на підприємствах. Таке поняття як мотивація персоналу, що рухає людиною діяти, цікавило свідомість людства з найдавніших часів еволюції суспільства і залишається актуальним на сьогодні як динамічний і важливий процес який визначає буття людини,

мотиви її поведінки. Чисельні теорії мотивації з'являються ще в роботах стародавніх грецьких філософів. Різнобічність підходів до визначення основних термінів теорії мотивації, можна пояснити існуванням різних напрямків у дослідженні сутнісної характеристики мотивації. Тому простежимо, як розвивалася проблематика мотивації в історичній ретроспективі (рис. 4) [12].

Відомі видатні стародавні мислителі, такі як Геракліт, Аристотель, Платон, Демокрит, Лукрецій та Сократ – згадували у своїх працях «потребу» як вчителя життя крізь призму часу. Зокрема, Демокрит визначав потребу як ключову рушійну силу, яка не лише призвела в дію емоційні переживання працівника, але й зробила розум працівника як особистості витонченим та дозволила опанувати мову. Разом з тим, Сократ писав про те, що кожному працівнику властиві потреби, бажання та прагнення. Відомі видатні стародавні мислителі, такі як Геракліт, Аристотель, Демокрит, Лукрецій та Сократ – згадували у своїх працях «потребу» як вчителя життя крізь призму часу.

Зокрема, Демокрит визначав потребу як ключову рушійну силу, яка не лише призвела в дію емоційні переживання працівника, але й зробила розум працівника як особистості витонченим та дозволила опанувати мову. Разом з тим, Сократ писав про те, що кожному працівнику властиві потреби, бажання та прагнення.

Згідно з ранніми теоріями, працівник має прагнути до мінімізації потреб та задовольняти їх лише тоді, коли вони стають життєво необхідними. Це значно наблизило б працівника до богоподібного стану, і всі прагнення волі та розуму вона змогла б спрямовувати на пошук істини і сенсу життя.

За теорією Платона, потреби працівника, потяг та пристрасті створюють незадоволену душу, яка прагне збагачення. Така душа працівника подібна, на думку Платона, до некерованого стада та потребує рішучого втручання зі сторони керівника як виваженої та мудрої душі. Вирішальний крок в поясненні інструментарію поведінки працівника здійснив мислитель давнини Аристотель. На його думку, прагнення завжди прив'язані до мети, де візуально чи подумки уявлено об'єкт, який несе корисне або шкідливе значення.

Під іншим кутом зору, намагання працівника обумовлюються потребами та пов'язаними з ними почуттями.

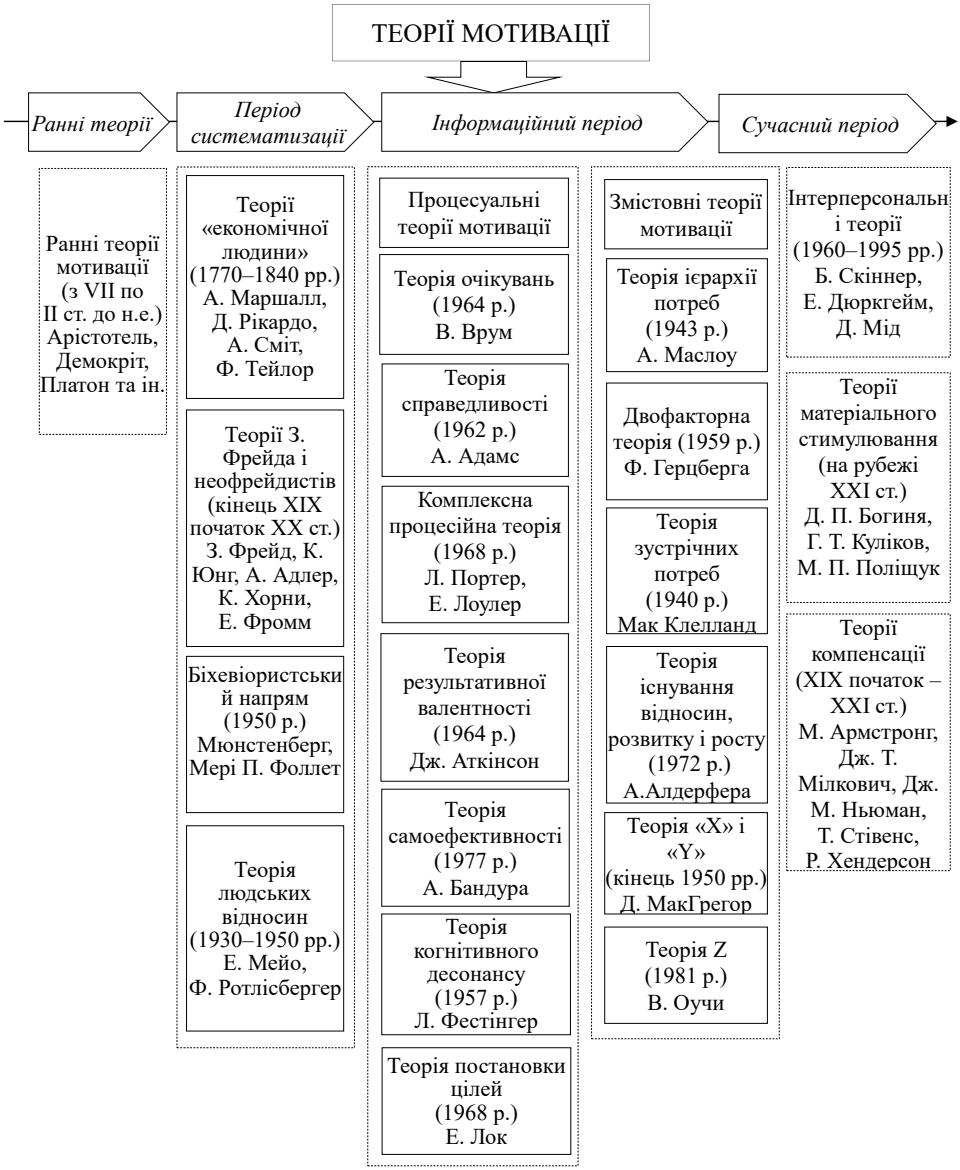

Рис. 4. Еволюція мотиваційних теорій*

**Джерело: узагальнено авторами*

Разом з тим, вольова дія, рух, психологічно-емоційний стан, який регулює діяльність працівника, мають класичні умови. Близькими до теорій Аристотеля були і вислови Лукреція, який припускав, що підставою сили волі є бажання, які є результатом потреб. Голландський мислитель Б. Спіноза ключовим спонукальним інструментом впливу поведінки відмічав афекти, до яких варто віднести першочергово певні потяги, пов'язані з тілом і душею і якщо потяг усвідомлюється, то він перетворюється на прагнення працівника [9].

Перші спроби наукового підходу до усвідомлення сутності мотивів працівника та тих сил, що спонукають до праці, стали з'являтися на етапі трансформації суспільства від традиційного до індустріального. Англійський класик політичної економії Адам Сміт у XVIII ст., стверджував, що ключовим мотивом трудової діяльності працівника визначається особистісний економічний інтерес, спрямування до максимальної економічної вигоди, природне прагнення працівника покращити життєво необхідний добробут.

На початку XX ст. на час виникнення «школи наукового управління» життя працюючих суттєво не змінилося, незважаючи на певні технологічні досягнення. Ф. Тейлор, засновник школи «наукового менеджменту», та його послідовники, зокрема: Г. Гант, Г. Емерсон, Ф. Гілберт, М. Фоллет, О. Шелдон та ін., доопрацювали уявлення про інструменти мотивації, об'єктивно визначивши зміст «достатнього денного виробітку» та запропонували тим працівникам, що виготовили продукцію понад норму, платити пропорційно до їх внеску. Позитивний ефект від теорії згаданих класиків був настільки потужним, що позитивні відзначення прослідковуються і до сьогодні.

Досить потужний вплив на потреби працівника як ключового фактора активізації трудової діяльності було описано в теоріях французьких матеріалістів наприкінці XVIII ст. Зокрема, П. Гольбах припускав зв'язок потреб людини з тривогою чи певним неспокоєм, що пояснюється нестачею чогось, що призводить до незадоволення. За рахунок цього з'являються усі духовні та тілесні

звички працівника. В такому випадку потреби є його рушійним важелем, щодо інтелектуальної активізації працюючого.

Потреби працівника безперервні та, як наслідок, слугує фундаментом його безперервної трудової активності. П. Гольбах у вивченні потреб припускав, що для обґрунтування активної трудової діяльності працівника достатньо лише зовнішніх чинників. Також він повністю спростовував класичне бачення ідеалізму про непередбачувану активність свідомості та пізнавальну, емоційну та вольову трудову діяльність працівника [9, 12].

У другій половині XIX ст. відмічають ряд наукових відкриттів в різноманітних сферах науки, як приклад: еволюційна теорія Ч. Дарвіна. Еволюційна теорія фундаментально внесла зміни про уяву щодо походження людини, що, в свою чергу, внесло корективи в сфері медицини, психології як науки про людини тощо. Це відкриття стало вирішальним кроком на шляху поведінкового та мотиваційного наближення усіх живих істот, обґрунтовуючи подібність людської поведінки з поведінкою творити, зокрема подібність потреб та інтересів, інстинктів. Після відкриття науковцем Ч. Дарвіним теорії еволюції в сфері психологічних наук сформувалось підґрунття щодо вивчення розумних аспектів поведінки тварин. Даним дослідженням займались вчені У. Келер та Е. Торндайк. Відмінні риси особистості від тварини в сфері психологічних знань, а також теорії мотивації науковці прагнули звести до нуля – вроджених інстинктів.

Науковець З. Фрейд виділяв у своїх наукових дослідженнях три основних інстинкти, зокрема: життя, інстинкт смерті та агресивності. Паралельно він пояснював поведінку особистості у центрі підсвідомості, яка керується сильними потягами. В 20-х рр. XX ст. було запропоновано концепцію, яка ґрунтується в розумінні поведінки особистості на основі біологічних потреб. За даною теорією є подібні риси серед людей та тварин стосовно органічних потреб, що впливають на них. Дані потреби породжують фізіологічний стан напруги організму, та задоволення даної потреби знижує її [5].

Варто зауважити, що науковці того часу не виокремлювали потреби та інстинкти як такі, що мають відмінності. Однак, вони відмічали вроджену природу інстинктів та набутий стан потреби, яка, в свою чергу, може змінюватись. Так, за теорією біологічних потреб людини, у зазначений період, з'являються дві нові течії: еволюція за Дарвіном (біхевіористська) та рефлекси І. П. Павловат, що дістала назву теорії вищої нервової системи.

Методологічним підґрунтям окреслених теорій відмічено концепцію Д. Локка. Надалі вона знайшла своє відображення в працях Д. Уотсона, Б. Скиннера, К. Халла та ін. Науковці прагнули за допомогою зовнішніх чинників пояснити поведінку особистості в межах стимульно-реактивної схеми. У сучасній інтерпретації ця теорія містить новітні напрацювання в сфері фізіології та психології людини. У наукових працях психологів-теоретиків біхевіористської теорії було розроблено ряд інтерпретацій поведінки, які знайшли місце серед досліджень до сьогодні.

З початку 30-х років XX ст. зароджуються та виокремлюються спеціальні теорії мотивації, що стосуються лише особистості. На ряду з першими, доцільно відмітити теорію мотивації К. Левіна, що розглядала трудову діяльність працівника як функцію особистості та згідно з якою поруч з органічними виокремлюють психогенні типи потреб, які створюються в результаті навчання та в процесі виховання. Разом з тим, К. Левін впровадив такий термін як квазіпотреби. Науковець досліджував потреби з точки зору структурного підходу. Послідовники К. Левіна, а саме: Ф. Хоппе та вчений Т. Дембо відкрили експериментальні підходи розгляду потреб працівника, його намірів та волі, однак, пошук мотивів на основі інтроспекції є досить проблемним, адже більшість з них розташовані досить в складному взаємозв'язку між одне одним.

Відомий практик, бізнес-теоретик Генрі Форд, у своїй системі налагодив все до автоматизованого стану, посиливши виробничий процес повторюваними операціями, з метою збільшення швидкості конвеєрної лінії. Разом з тим, у 1920-х рр. проведені наукові дослідження у Гарвардському університеті на чолі з науковцем Е. Мейо довели, що вирішальну роль визначають не так

чинники навколишнього середовища, а посилення концентрації уваги працівника. Даний умовивід постав фундаментальним підґрунтям для абсолютно нової наукової течії, що дістала назву школи людських стосунків, де мотивація персоналу постає центральною компонентною складовою системи досліджень сфери менеджменту. Варто зауважити, що паралельно з дослідженням вченого Е. Мейо, на вітчизняному науковому просторі подібною теорією займались О. Гастєв, П. Єсманський, М. Вітке, К. Кекчеєв та ін. Науковець П. Єсманський прийшов до висновку, що управління персоналом на противагу управління предметами має бути на першому місці, а також М. Вітке вперше запропонував теорію щодо створення науки управління персоналом [4, 12].

У 1943 р. А. Маслоу написав теорію людської мотивації, в якій учений написав, що саме людині притаманне намагання самореалізовуватись в першу чергу задля покращення особистісної оцінки, а далі, у разі досягнення фізіологічних базових потреб, слідує самовираження з метою задоволення особистісних потреб працівника. Існує чітка різниця серед базових потреб та самореалізації. На нашу думку, варто зауважити, що наступні напрацювання в тій чи іншій мірі дотично брали за основу ієрархію потреб. До першого рівня потреб Маслоу відніс фізіологічні (в їжі, житлі, відпочинку тощо), задоволення яких забезпечує людині елементарне виживання. Для цього необхідний мінімальний рівень заробітної плати і стерпні умови праці. До другого рівня віднесені потреби в безпеці і впевненості в майбутньому, які задовольняються за допомогою заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень і дозволяє вже придбати страховий поліс та робити внески до пенсійного фонду. На рис. 5 зображена ієрархія потреб людини за А. Маслоу [12].

На третій сходинці піраміди А. Маслоу розташував соціальні потреби та прагнення працівника отримати підтримку зі сторони оточуючих. З метою забезпечення позитивного задоволення третьої складової піраміди, доцільно активізувати трудову діяльність в командній, груповій роботі, отримати увагу зі сторони керівного складу та повагу і авторитет з боку колег. Задовольнити

потреби четвертого рівня, можливо завдяки отримання нових знань, набуття лідерських позицій, одержання публічного визнання.

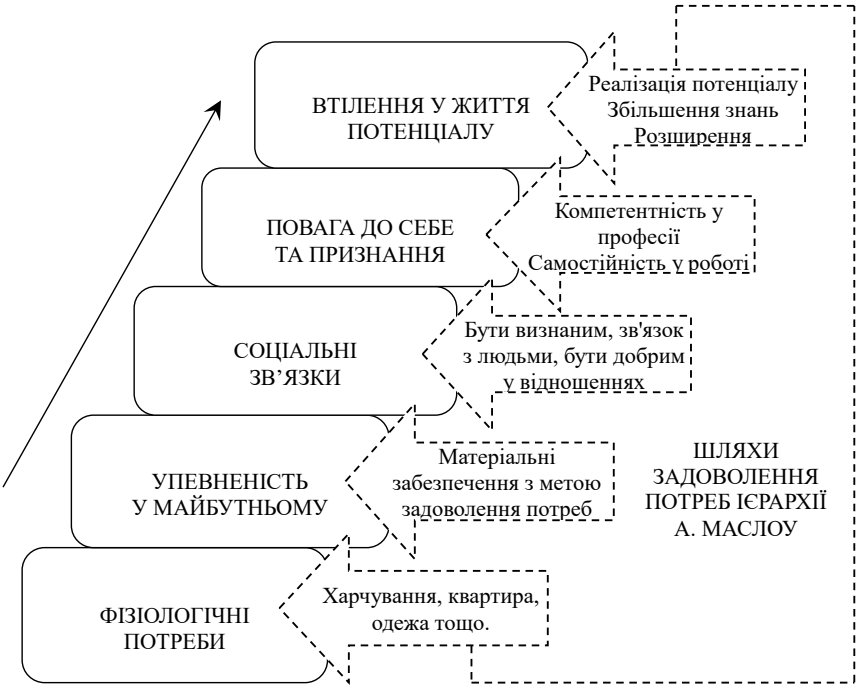

Рис. 5. Ієрархія потреб людини за А. Маслоу

На п'ятому рівні ієрархії учений відзначив потяг до самовираження, а також реалізації своїх потенційних можливостей. А. Маслоу окреслив потребу в самовираженні як прагнення стати більшим, ніж працівник є, що в свою чергу означає стати усім, на що працівник спроможний».

На нашу думку, ієрархія потреб А. Маслоу є продуманою, легкий спосіб класифікувати потреби працівника, однак це не може бути стандартизованим підходом без відхилень, враховуючи сучасні нестабільні коливання ринкової економіки, варто вміти вчасно вносити корективи та застосовувати індивідуальний підхід. Не дивлячись на очевидну логічність теорії ієрархії потреб, сам А. Маслоу у своїх листах зазначав, що теорія, яка зробила його

знаменитим, може застосовуватися для розуміння потреб людства в цілому, як філософське узагальнення, але жодним чином не може бути застосована по відношенню до конкретного індивіда.

Варто зауважити, що в ключовому аспекті теорії потреб А. Маслоу лежать наступні елементи, зокрема: по-перше, працівник безперервно відчуває нестачу чого-небудь та має потребу задовольнити їх, а також такі потреби доцільно поєднати в окремі класи; по-друге, сформовані групи потреб можна розташувати в ступінчастому порядку по відношенню одне до одного, а також незадоволення даних груп потреб змушують працівника діяти; по-третє, при умові, що певна потреба задоволена – вона втрачає свою мотиваційну силу на працівника та його трудову діяльність та, разом з тим, виникає необхідність задовольнити наступну потребу, або ряду потреб одночасно; по-четверте, задоволення потреб за теорією А. Маслоу відбувається за ступінчастою особливістю знизу до гори, а також трудову поведінку працівника регулюють потреби розташовані в основі так званої піраміди потреб; по-п'яте, потреби вступають в свою силу після задоволення потреб нижчого рангу [9].

За історичною хронологією, теорія Герцберга стала логічним продовженням поглядів А. Маслоу, а саме: науковець стверджував, що мотиваційні важелі розташовані вгорі піраміди, тоді як гігієнічні важелі мотиваційного впливу розташовуються внизу. Герцберг разом із послідовниками в період 50–60-х рр. провів дослідження щодо важелів мотиваційного впливу, а також яку силу вони справляють на трудову поведінку працівника та, разом з тим було досліджено чи породжують ці чинники задоволення або незадоволення потреб працівника.

Доцільно зауважити, що як свідчать теоретичні дослідження за Герцбергом, якщо усунути важелі, які спровокували невдоволення, це не є запорукою зростання даного невдоволення та зростання мотивації, а також навпаки. За його схемою «задоволено потребу – не задоволено потребу», як правило відбувається під впливом чинників, що пов’язані зі змістом трудової діяльності. Варто підкреслити, що неабияку мотиваційну силу даних чинників на трудову активність працівника, однак

відсутність даних чинників не є негативним. За теорією Герцберга ці чинники дістали назву «фактори догоджання», однак така термінологія не набула широкого визнання. Зокрема, до таких факторів варто віднести досягнення та визнання, відповідальність та кар'єрне просування, творча основа безпосередньо самої трудової діяльності. В подальшому, при умові задоволення даних потреб, вони набувають мотиваційної цінності [3].

У дослідженні варто згадати науковий доробок американського психолога – Девіда МакКлеланда, який у своїх роботах особливу увагу зосередив на потребах працівника вищого рангу, та зрештою розробив свою теорію даних потреб, за якою виокремлені типи потреб працівника групуються протягом життя під впливом соціального середовища. Згідно з науковою теорією психолога, деякі потреби працівника групуються протягом життя, беручи свій початок ще у дитинстві. Мак-Клелланд поділяє потреби на такі класи: по-перше, потреби досягнення успіху, потреби причетності до трудового процесу та потреби керувати, бути головним. У своїй теорії Мак-Клелланд акцентує увагу на потребах вищого рангу, так як існує думка, що потреби нижчого рангу вже задоволенні, враховуючи сучасні тенденції суспільства.

Згідно з теорієї Мак-Клелланда, при умові, що потреби вищого рангу активно розвиваються в працівника, то тоді дані потреби можуть досить потужно мотиваційно впливати на трудову діяльність працівника. Разом з тим, варто зауважити, що дані потреби вищого рангу формуються під впливом життєвих обставин працівника, його навчання та трудового досвіду.

Варто розглянути кожну групу потреб за теорією Мак-Клелланда більш деталізовано. Отже, щодо першої групи потреб, слід відмітити прагнення працівника здійснювати поставлені завдання перед ним більш ефективно, а також наявність цієї потреби спонукає самостійно виокремлювати свої цілі та в подальшому все більше ускладнювати їх. Працівникам, які мають необхідність задовольнити першу групу потреб до вподоби приймати самостійні рішення та для них не є проблемою прийняття відповідальності за свої дії та рішення [5].

Науковець, провівши дослідження, стверджував, що завдяки потребі у досягненні є змога дослідити характерні риси не тільки окремих працівників, а й економічні системи в цілому. Разом з тим, потреба в успіху розташована посеред потреб в повазі та самовираженні.

Далі, варто охарактеризувати другу групу потреб за Мак-Клелландом, а саме співучасть, яка спонукає у працівника бажання дружніх стосунків з навколишнім оточенням. Потреба в соціальній комунікації припускає, що трудова поведінка спроможна піддаватись впливу зі сторони прагнення дружби та причетності до будь-чого. тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням. Таким працівникам досить важливим є розуміння, що вони комусь важливі, потрібні, а також відчуття небайдужості до них. Для працівників з досить високою необхідністю у співучасті в трудовому процесі важливо працювати там, де є постійна взаємодія з колегами.

Третя група потреб за окресленою теорією – потреби у прагненні впливати на інших працівників, а також контролювати себе або своє оточення. Дана потреба є набутою за своєю природою та, як зазначалося, залежить від навчання працівника, досвіду тощо. Також існує думка, що такого роду потреба тісно переплітається із намаганням задовольнити своє «его».

Підсумовуючи теорію за Мак-Клелландом, згадані потреби не заміняють одна одну, а також не несуть ієрархічної структурованості на відміну від інших раніше згаданих теорій. Мак-Клелланд акцентує увагу на взаємному впливі груп потреб на поведінку працівника.

У своїй авторській теорії Клейтон Альдерфер стверджував, що потреби працівника можливо згрупувати в окремі класи. Проте, якщо порівняти з попередньою теорією А. Маслоу, тут потреби згруповані в три, зокрема, – це потреба працівника в існуванні, також соціальні потреби та потреби в зростанні. Групи за цією теорією можна співставити з групами потреб за Маслоу.

Отже, за теорією К. Альдерфера, під соціальними потребами слід розуміти соціальну природу працівника в цілому, тобто прагнення бути членом сім'ї та разом з тим мати в своєму оточенні

друзів та колег тощо. Потреби зростання за Альдерфером подібні потребам у самовираженні за Маслоу.

Доцільно зауважити, що ці групи потреб також розміщуються ієрархічно. Проте, теорії згаданих науковців різняться суттєвою відмінністю, а саме, за теорією Маслоу між потребами слід рухатись від одної до наступної, а за теорією Альдерфера – рухатись за потребами можна в обидва напрями. Варто зауважити, що обізнаність щодо цієї теорії є позитивним аспектом в практиці управління, адже вона дозволяє визначити перспективи дослідження ефективних шляхів мотивації, що можна співвіднести з нижчим рангом потреб, тоді коли немає можливості забезпечити умови для задоволення потреб більш високого рангу. Науковець Альдерфер визначає процес задоволенням даних потреб, а рухаючись до низу по піраміді є фрустрацією, іншими словами – поразкою. Варто зауважити, що у теорії Альдерфера є як прихильники, так і критики, а саме, на думку вітчизняних науковців, ця теорія в практичному застосуванні на практиці управління є досить корисним, адже це підтверджує ряд практичних досліджень [6].

Поруч із змістовними теоріями, слід розглянути сутнісну характеристику процесійних. Згідно з даною течією представники погоджуються з впливом потреб на трудову поведінку працівника, однак на неї впливають не лише потреби, як це є згідно із змістовними теоріями. Також за процесійною течією поведінка працівника є також функцією сприйняття та очікувань. Дані теорії досліджують, як працівник розділяє свої зусилля з метою досягнення певних цілей, а також як обирає працівник конкретний тип поведінки.

Скорочено сутність процесійної течії мотивації полягає в наступному: працівник, зрозумівши завдання та потенційні винагороди за їх виконання, співставляє інформацію з потребами, а також можливостями та готовністю докласти усі зусилля та вибирає певний вид трудової поведінки. До основних процесійних теорій варто відмітити: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та комплексну модель Портера–Лоулера [6].

Серед процесуальних теорій, чільне місце займає теорія очікувань Врума, за якою мотиваційний вплив створює не сама потреба, а процес розуміння, при якому працівник оцінює можливість досягнення бажаної мети та одержання бажаної винагороди. Разом з тим, визначається певна валентність, тобто цінність або привабливість для індивіда отриманих результатів. У разі, якщо результати, які можна отримати завдяки сумлінності, не представляють для працівника інтересу, його мотивація знаходиться на низькому рівні. Навпаки, цінні для людини результати, створюють високу мотивацію. Проблема стратегічного управління, на нашу думку, лежить в тому, що кожен працівник є індивідуальністю та, відповідно, має індивідуальні цінності: для одного важливим є збільшення заробітної плати чи грошова премія, а для іншого – службове підвищення. Основним завданням управління персоналом є своєчасне виявлення індивідуальних потреб, адже потреби індивіда можуть змінюватися у часі. Врум у своїх теоріях доводив, що працівник постійно перебуває у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник сподівається на належну, рівну винагороду. Даною теорією Врум намагався пояснити вчинки працівника та вироблення тої чи іншої стратегії поведінки [7].

Сила привабливості, певної пріоритетності та бажаності кінцевого результату в межах даної теорії дістала назву «валентності2. Отже, якщо результат містить ціннісні орієнтири – валентність стає позитивною, а при негативному ставленні – відповідно валентність негативна та при байдужості – отримаємо нульову валентність. Отже, під валентністю доцільно розуміти міру цінності чи пріоритетності потреби. Щодо очікування, то воно підпорядковується ймовірності здійснення певної діяльності, а також ймовірності отримання за дану працю гідне винагородження. Працівник може бути вмотивований виконувати поставлені завдання тоді, як результати працівника будуть відзначені керівництвом та певною мірою винагороджений [8].

Доцільно відобразити співвідношення наступних факторів, таких як затрати праці (*З*), їх результати (*Р*), винагороди (*В*), а також валентності в процесі мотивації – формула (1).

$$Мотивація = (З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times Валентність \quad (1)$$

За теорією очікувань Врума, у кожного працівника індивідуалізовані очікування від роботи та, разом з тим, використання даного підходу в сфері менеджменту є досить потужним інформаційним базисом. Варто зауважити, що намагання працівника лише тоді цінні, коли їм характерні продуктивність та результативність. Для позитивного та бажаного результату керівництву підприємства необхідно систематично проводити порівняння запланованого обсягу і структури винагород з фактом для працівника.

На міру мотивації працівника певною мірою має силу оцінка діяльності, а також результатів, що порівнюються з попередніми результатами.

Наступною слід відмітити теорію справедливості Д. Адамсона, сутність якої створення працівником зв'язку між винагородою та затраченими зусиллями працівника, а також порівняння даної ситуації з аналогічною у інших працівників. В системі управління персоналом, а саме, при встановленні матеріальної винагороди працівникам, керівництву підприємства доцільно врахувати, що для кожного працівника співвідношення своєї винагороди з іншими є вкрай важливим. За умові незбігу очікувань з результатами спостерігається демотивуючий ефект [6].

Ключовим аспектом теорії є коригування поведінки працівника відповідно до отриманих результатів співвідношення своєї винагороди з іншими. Доцільно розглянути основні аспекти теорії.

За теорією справедливості у разі дисбалансу, працівник відчуває пригніченість та прагне врегулювати несправедливість, коригуючи свої трудові зусилля. Він має змогу поновити баланс справедливості, змінивши свої зусилля, а також отримавши належний рівень винагороди. Отже, у разі якщо працівник відчуває, що його заробітна плата не є гідною, порівняно з іншими, тоді змінюється рівень його трудових зусиль. На підприємствах, досить часто керівництво з метою балансу справедливості

приховує суми заробітних виплат, проте даний досвід не є ефективним, оскільки нівелюється мотиваційний вплив самої заробітної плати на працівника.

Науковці Л. Портер та Е. Лоулер є авторами спільного підходу, який поєднує в собі елементи теорій очікувань та справедливості. За даними теорії існує пряма залежність зусиль працівника з рівнем цінностей щодо винагороди, а також усвідомлення справедливої винагороди за витрачені ним зусилля. Модель науковців встановлює певне співставлення винагороди із результатами, а саме працівник досягає бажаних потреб за рахунок винагород. За моделлю, на результати працівника впливають три фактори: по-перше, здібності, по-друге, певні індивідуальні особливості працівника, по-третє, усвідомлення працівником важливості в трудовому процесі. Затрачені зусилля працівника також мають залежність від винагороди, що надається, так як в цьому переконаний працівник.

Під задоволенням потреб слід розуміти кінцевий результат сукупності зовнішніх та внутрішніх заохочень, враховуючи аспект справедливості, а також рівень задоволеності залежить від отриманих результатів та в майбутньому постає коригувальним чинником дій працівника в процесі трудової діяльності. Головною ідеєю описаної моделі науковців Портера та Лоулера є те, що трудова діяльність є шляхом до задоволення особистих потреб. Згідно з теорією прагнення задовольнити потреби приводить до високопродуктивних результатів праці [7].

Підсумовуючи основні аспекти теорії Портера–Лоулера слід відмітити неабиякий вклад в загальне розуміння мотивації персоналу, а також необхідність поєднання зусиль, результатів, винагороди тощо в єдину неподільну систему.

Наступною теорією, що з'явилась в сфері досліджень мотивації, стала теорія валентності Дж. Аткінсона, за якою мотивування трудової активності напряму залежить від прагнення працівника отримати максимальні результати. Відомий американський науковець А. Бандура запропонував та пояснив теорію само ефективності: працівник самостійно проводить оцінку власної ефективності в певній трудовій діяльності. На його

думку, саме ефект самоефективності може впливати на типи поведінки працівника, його мотивацію, що впливають на кінцевий результат діяльності. Якщо працівник має високу здатність до самоефективності та наявності глибокої усвідомленості своєї компетентності та впевненості у своїх силах, це дає змогу йому працювати більш ефективно на благо підприємства та задоволення індивідуальних потреб, зокрема. Згідно з психологічними дослідженнями, працівник з більшою впевненістю у своїх силах, більш наполегливий і у трудовій діяльності. Також експериментальними дослідженнями виявлено, що працівники з такою самоефективністю, намічають перед собою більш високі цілі та прикладають максимум зусиль для їх досягнення та навпаки. Нестача здатності до самоефективності може приводити до невротичних розладів [8].

Наступна теорія, що заслуговує на особливу увагу є теорією партисипативного управління, за якою працівнику належить активна участь в життєдіяльності підприємства, та, разом з тим, взаємодія з колегами справляє позитивний ефект і, як наслідок, покращує трудові показники персоналу.

Головною ідеєю теорії є покращення морального задоволення працівників своєю працею, що відображається на поліпшенні загальних показників підприємства. Концепція націлена на вторинні потреби працівника. З метою її використання на практиці достатньо мінімуму зусиль та матеріальних затрат, а також необхідна чітка організація персоналу в трудовому процесі.

У 1957 р. Л. Фестінгер висунув теорію когнітивного дисонансу, що стала логічним продовженням більш ранньої теорії соціального порівняння та згідно з якою працівник потребує порівняння з оточуючими себе колегами. Науковець стверджує, що при мінімальній розбіжності поглядів призводить до ефекту конформізму, тобто коли працівник без заперечень змінює свої погляди, при умові мінімальної розбіжності з колегами. За згаданою теорією, основоположник пропонує змінити термінологію на дисонанс (протиріччя), а також консонанс (погодження). Отже, доцільно виокремити ключові аспекти теорії, по-перше, серед певних когнітивних складових можливе

виникнення протиріч, по-друге, дисонанс може спровокувати бажання пригнічення його чи повне усунення, по-третє, таке прагнення призводить до зміни поведінки [8].

Посеред мотиваційних теорій чільне місце посідає теорія Е. Лока, за якою працівник розуміючи мету підприємства та сприймаючи її як своє особисте прагнення, намагається досягнути поставлені цілі і тим самим задовольнити особисті потреби.

Мотивація персоналу залишається актуальною до сьогодні, незалежно від кількості розробок щодо даної теорії та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного методично визначеного рішення щодо конкретних напрямів мотивації працівників, яка б забезпечила найвищу продуктивність їх діяльності і, разом з тим, справедливу винагороду, відповідно до існуючих потреб, що постійно змінюються та зростають еволюційно. Доцільно відмітити існування тісного взаємозв'язку між мотивацією і компенсацією, враховуючи, що для працівника в умовах нестабільної економіки країни, заробітній платі відводиться важливе місце. Гроші – це широко використовуваний засіб керівників віддячити працівникам за виконану роботу. Проте, щоб зростання заробітної плати прямо впливало на підвищення продуктивності праці, працівники повинні вірити в існування цього взаємозв'язку. На благо підприємства він витрачає певні особисті якості: час, власне здоров'я, інтелектуальний потенціал тощо. Тому, керівництво підприємства особливу увагу приділяє відшкодуванню працівникові затрачених його зусиль, за рахунок комплексної винагороди: використання компенсацій, об'єднаних в певний компенсаційний пакет. Однак, теоретичного підґрунтя недостатньо для тлумачення поняття, які б пояснювали сукупність даних благ. Серед закордонних науковців, що займались цим питанням відмітимо М. Армстронга, Дж. М. Ньюмана, Т. Стівенс Дж. та Т. Мілковича [9].

Підсумовуючи основні еволюційні аспекти матеріальної і нематеріальної мотивації, варто зазначити основних вчених-економістів, що наділили особливу увагу в своїх працях даному питанню: серед вітчизняного економічного простору

виокремлюють праці А. Колота, О. Грішнової, Д. Богині, Г. Дмитренка, та В. Данюка, а також Г. Кулікова, Е. Лібанової, І. Новак. У своїх працях від раннього часу і до сьогодні висвітлено низку ключових аспектів мотивації та подано корисні рекомендації щодо вдосконалення даної системи.

У дослідженні, ми дійшли висновку що крізь призму тисячоліть наукові погляди на мотивацію постійно трансформувались та різнились у своїх поглядах, однак до сьогодні спільною рисою залишається особливе відношення до працівника як ключового фактора в системі управління.

Отже, на сьогодні відсутнє канонізоване вчення, яке пояснює, що є фундаментальним підґрунтям мотивації персоналу та що слід розуміти під мотивацією. Кожна з теорій має особливі, відмітні риси, які дали їм можливість здобути широке визначення теоретиків і практиків та зробити суттєвий внесок у розробку знань про мотивацію.

В економічній літературі, за мотиваційною характеристикою, виділяють три різновиди методів мотивації: 1) організаційно-розпорядчі; 2) економічні (матеріальні); 3) соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні) [12].

Організаційно-розпорядчі методи мотивації – це способи впливу на персонал, що базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях та з історії відомі як «метод батога». За допомогою цих методів можна досягти дотримання організованості та впорядкованості у трудовій діяльності персоналу; координації трудових зусиль завдяки адміністративному спонуканню; контролю в роботі підприємства і працівників.

Організаційно-розпорядчі методи зорієнтовані на мотиви поведінки персоналу. До них автори відносять трудову дисципліну, почуття обов’язку, бажання людини працювати на певному підприємстві, культуру в роботі. Перевага даного методу полягає у високому рівні регламентації управління та трудової діяльності персоналу. Роль організаційно-розпорядчих методів знижується через демократизацію управління та розвиток ринкових відносин, руйнування централізованої адміністративної системи.

У сукупності макро- і мікрофактори створюють похідну сутності матеріальної мотивації працівника: по-перше, стан рівня та загальна динаміка заробітної плати; по-друге, прямопропорційна залежність заробітної плати до кількості та якості результатів; по-третє, диференціація заробітної плати, а також структурування власного доходу працівника тощо.

Матеріальна мотивація заснована на винагороді працівника через певну систему оплати праці працівника: заробітна плата та премії, різноманітні бонуси та подарунки, медичне обслуговування тощо.

Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску працівників у роботу організації, тому у розвинутих країнах заробітній платі, як і всім фізіологічним потребам, перестали надавати великого значення, її зростання не веде до оптимальних результатів, тому що не є необхідністю. До числа найбільш популярних засобів підвищення мотивації (виходячи із західного досвіду) належить використання широкого спектра пільг (медичне та пенсійне страхування, стоматологічне обслуговування тощо).

Власники підприємств повинні враховувати, що при затяжній кризі рушійним мотивуючим чинником залишається матеріальне заохочення, однак воно неможливе без зацікавлення всього колективу у кінцевих результатах. Відсутність колективної зацікавленості безпосередньо пов'язана з відносинами власності. Власність або отримання від її виробничого використання прибутку є найвагомішим важелем у подоланні відчуження працівників від результатів праці. Вплив власності є тим більшим, чим вагомішими стають результати діяльності підприємства. Якщо керівник підприємства чи управлінець нижчого рівня, завдяки своїй праці, забезпечить зростання прибутків, то він отримає відсоток у вигляді підвищення окладу або бонусу за свої зусилля. В короткостроковому періоді це не дає значного мотивуючого ефекту, проте у тривалому часі доплати за продуктивність формують стабільний мотиватор. Загалом, ефект власності стає значно дієвим за участі працівників управлінського апарату у володінні певною часткою власності. Тоді комплексне поєднання трьох матеріальних мотивуючих чинників – участь в управлінні, у

прибутках та у власності забезпечить перетворення працівників апарату управління в активних та зацікавлених менеджерів [12].

Окрім методів матеріального стимулювання (премії, надбавки, подарунки, компенсаційні пакети, різноманітні пільги), варто використовувати низку заходів моральної (не матеріальної) мотивації. Використання останніх значною мірою залежить від тих категорій персоналу, до яких вони застосовуються.

Сучасна практика господарювання беззаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На трудову діяльність працівника значний вплив справляє так звана трудова мотивація, що є природним формуванням в процесі трудової діяльності. Ця мотивація, зокрема, спричинена змістом праці, виробничими умовами та організацією праці, оптимальним режимом праці та відпочинку та інше.

Щодо нематеріального блоку методів мотивації, слід відмітити гнучкий робочий час, гуманізацію, якість трудового життя, кар'єрне просування тощо. Реалії сьогодення свідчать про суттєві зміни в мотивації персоналу, підсумовуючи накопичений зарубіжний та вітчизняний досвід. На ціннісні орієнтації також впливає вікова приналежність працівника, та домінуючі методи мотивації. Спонукання до ефективної трудової активності працівника на сьогодні відбувається не лише через матеріальну мотивацію, а й через застосування немонетарних чинників мотивації.

На сучасному етапі все більша увага акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що допомагає досягти високих результатів діяльності за мінімальних витрат. Сприятливий психологічний клімат у колективі є дуже сильним мотивуючим фактором. Він безпосередньо залежить від ставлення керівництва до своїх співробітників. При розробці схеми мотивації трудової активності працівників варто враховувати не тільки систему нарахування зарплати, проведення корпоративних заходів тощо, але й звертати увагу на те, як побудоване спілкування керівництва з підлеглими [12].

Суттєве значення в системі управління персоналом займає статусна мотивація, що спонукає зсередини працівника прагнути

до максимальних результатів, активних, амбітних кар'єрних планів та прагненням працювати на престижній роботі. Керівництво підприємства повинне самостійно визначати способи та методи мотивування, які б забезпечували б позитивні результати. Варто зауважити, на сьогодні присутнє низьке прагнення працедавців надавати своїм працівникам ряд гарантій та премій, моральне стимулювання, адже ці заходи потребують значних матеріальних ресурсів, які не завжди працедавці погоджуються виділити. Натомість, заохочення здійснюються класично за рахунок виплати заробітної плати та премій, які не завжди є мотиваційним чинником в індивідуальному порядку для працівника.

Кризова економічна ситуація, що склалась сьогодні не дозволяє виплачувати гідну заробітну плату та різного роду матеріальні винагороди, тому акцент слід робити на нематеріальну мотивацію. Більшість мотиваційних програм орієнтовані в основному на перші чотири рівні потреб відомої піраміди Маслоу (яка включає фізіологічні, соціальні потреби, потреби в безпеці і потреби в самоповазі і самоствердженні). У цьому випадку основою мотиваційних програм є: умови та оплата праці, система заохочень, навчання, професійний розвиток і кар'єрне зростання. Для задоволення п'ятого рівня потреб необхідна нова система дій. Однією з найдієвіших сучасних форм мотивації персоналу є види внутрішньокорпоративного суперництва: внутрішньофірмова конкуренція, змагання і підприємництво. Проте, варто відмітити, що мотивація персоналу на підприємстві, у сучасних умовах зазнала істотні зміни: істотне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей [4, 9].

Саме тому, на особливу увагу, серед науковців і практиків у наш час заслуговує поняття «компенсаційного пакету» як сучасного мотиваційного інструменту. Доцільно відмітити існування тісного взаємозв'язку між мотивацією і компенсацією, враховуючи той факт, що для працівника в умовах нестабільної економіки країни, заробітній платі відводиться важливе місце.

Гроші – широко використовуваний засіб керівників віддячити працівникам за трудові внески в цілісний виробничий процес. Однак, з метою підвищення продуктивності праці, працедавці можуть збільшувати рівень оплати праці працівникам у разі усвідомлення взаємозв'язку між ними. Тому, особливий акцент керівництво робить на відшкодуванні працівнику затрачених ним ресурсів шляхом комплексної винагороди, тобто застосування компенсацій об’єднаних в пакет. Таке поєднання дає змогу обґрунтувати сутність компенсаційного пакету. Зауважимо, що компенсаційний пакет поєднує грошову і негрошову частини, що дозволяє конкурувати підприємствам між одне одним за висококваліфікованого працівника [8].

З однієї точки зору, «компенсаційний пакет» є комплексом зовнішніх винагород найманому працівнику за виконану ним працю. З іншого боку, існує думка, за якої вчені трактують «компенсаційний пакет» як сукупність пільг, які одержуються працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищують рівень його життя. Проте, таке тлумачення поняття не є коректним, адже тоді термін співпадає із пакетом соціальним, який за своєю сутністю є вужчим поняттям. За науковою літературою, «соціальний пакет» є сукупністю пільг, що надаються роботодавцями працівникам підприємства. Як підсумок не слід прирівнювати компенсаційний та соціальний пакети як тотожні речі.

Таким чином, можна визначити сутність поняття «компенсаційного пакету» – це ефективний інструмент управління трудовою поведінкою працівника або групи працівників, що являє собою інтегрований комплекс різноманітних матеріальних і нематеріальних виплат, винагород, благ і послуг, спрямованих, з одного боку, на забезпечення відтворення ресурсу робочої сили працівників та підтримання їх працездатності на належному рівні, а з іншого – до спонукання їх на вирішення різноманітних завдань, націлених на успішне досягнення особистих, корпоративних або державних інтересів [12].

Існує безліч трактувань щодо структури компенсаційного пакету. Так, наприклад, А. Сосновий виділяє три елементи у

структурі компенсаційного пакету, що використовуються на промислових підприємствах, зокрема базова заробітна плату, а також додаткова оплата та соціальні виплати. На противагу, Є. Лановенко описує в своїй праці, що структуру компенсаційного пакету складає грошові винагороди та соціальні пільги.

Продовжуючи думку інших авторів, Л. Бабиніна у своїх дослідженнях розширює компонентну структуру за рахунок введення морального заохочення та пропонує такий розподіл: прямого та непрямого типу компенсацій, моральне стимулювання та соціальні пільги. Під прямою компенсацією розуміють поточні фінансові виплати, що пов'язані з відпрацьованим часом або виконаним обсягом робіт у наявній або безготівковій формі, а також натуральні виплати, що чинять регулярну дію на виробничу поведінку працівників.

До морального стимулювання працівників доцільно віднести такі типи заохочень, що націлені на задоволенні потреб у приналежності та соціальної взаємодії. та, разом з тим відмічають організаційні та морально-психологічні нефінансові винагороди. Окреслений тип винагороди сприятиме задоволенню духовних потреб, що породжуються в процесі професійного становлення. Заключним компонентним елементом структури компенсацій є соціальний пакет, що є частиною компенсаційної структури у формі пільг та інших характерних виплат персоналу.

Доцільно визначити характерні ознаки, ще одного підходу щодо структури, зокрема, вона налічує три основні блоки: постійних та змінних виплат і соціального пакету. Щодо постійних виплат, тут має місце заробітна плата, надбавки, доплати та додаткові виплати. До змінних виплат відносяться спеціальні премії, компенсації та інші виплати, передбаченні чинним законодавством.

Основним складовим елементом представленої структури є соціальний пакет. Під цим поняттям розуміють певні винагороди, немонетарні виплати, що надаються працівнику за фактично виконану роботу. Саме ця компонентна складова є конкурентною перевагою підприємства. Соціальний пакет є складовим структурним елементом компенсаційного пакету, який включає як

базові гарантії, що передбачені чинним законодавством, так і гарантовані з власної ініціативи роботодавцем різноманітні пільги, компенсації, соціальні гарантії та привілеї, які за своїм функціональним призначенням покликані: компенсувати додаткові витрати робочої сили працівників, що пов'язані з виконанням певних професійних функцій і обов'язків; сприяти підтриманню здоров'я працівників на належному рівні та забезпечення їх високої працездатності; спонукати працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня та професійної майстерності [9].

Правомірно відмітити, що застосування компенсаційного пакету в одному стандартизованому вигляді є не зовсім вдалим підходом, оскільки він має задовольняти вторинні потреби працівників з однієї сторони, та повинен сприяти забезпеченню працівником певного рівня соціальних благ. 1. Матеріальні компенсації складаються з трьох блоків, а саме заробітної плати – основної (оклад працівника чи посадовий оклад службовця, а також відрядні розцінки) та додаткової (доплати до основного заробітку, різноманітні надбавки та компенсаційні відшкодування, преміювання тощо; а також інші виплати заохочувального компенсаційного характеру (виплати за підсумками роботи за рік або преміювання за спеціальними системами тощо).

2. Нематеріальні компенсації включають три основні блоки: організаційні, морально-психологічні компенсації, соціальний пакет. До організаційного блоку належать: прилюдні винагороди, участь персоналу в управлінні підприємством, надання можливості набуття нових компетенцій, перспектива кар’єрного зростання, нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи в роботі, організація роботи за гнучким графіком, а також організація командної роботи працівників.

До морально-психологічного блоку компенсацій увійшло формування позитивного соціально-психологічного клімату, можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили, а також формування позитивної корпоративної культури. Останній самостійний блок компенсацій отримав назву «соціального пакету» який містить ряд винагород, які підприємство готово надати своїм працівникам для посилення мотиваційного спливу

компенсаційного пакету в цілому та максимальної реалізації особистісного потенціалу працівника.

Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є складова, що відноситься до не нематеріальних компенсацій та має назву соціального пакету. Варто відмітити, що використання роботодавцями «соціального пакету» забезпечує трансформацію в Україні жорсткого ринкового середовища, посиленню цінностей корпоративної культури та зростання рівня конкурентоспроможності тощо.

Доцільно зазначити, що поява «соціального пакету» як компонентної складової компенсаційного спричинено нестачею на ринку праці високо-кваліфікованого працівника. Знайди на біржі праці високопрофесійного, з достатнім досвідом своєї справи, з ціннісними характеристиками є вкрай важкою задачею, а забезпечити індивідуалізовану мотивацію даного працівника ще важче задання. Тому, як наслідок, працедавці прагнуть окрім встановленої в законодавчому порядку заробітної плати надавати своєму персоналу інші заохочення, однак які саме має бути головним предметом при розробці пакету на конкретному підприємстві під конкретні бажання персоналу. Щоб чітко визначити розуміння соціального пакету, доцільно розглянути його сутність [12].

Отже, соціальний пакет є складовим структурним елементом компенсаційного пакету, який включає як базові гарантії, що передбачені чинним законодавством, так і гарантовані з власної ініціативи роботодавцем різноманітні пільги, компенсації, соціальні гарантії та привілеї, які за своїм функціональним призначенням покликані: компенсувати додаткові витрати робочої сили працівників, що пов’язані з виконанням певних професійних функцій і обов’язків; сприяти підтриманню здоров’я працівників на належному рівні та забезпечення їх високої працездатності; спонукати працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня та професійної майстерності [12].

Склад і структура соціального пакету визначається як законодавством, так і керівниками підприємств, виходячи з потреб ринку праці та залежно від можливостей і прогнозних цілей

розвитку підприємства. Можна розділити таке об'ємне поняття соціального пакету на три підвиди: обов'язковий, мотиваційний і компенсаційний. Обов'язковий соціальний пакет містить основні зобов'язання роботодавця згідно з Кодексом законодавства про працю та права людини і охоплює: забезпечення необхідних для виконання роботи праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплат в повному розмірі належної працівнику заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. До компенсаційного відносять заходи та витрати, які роботодавець компенсує найманому працівнику, які були витрачені ним при виконанні додаткових зобов'язань та функцій. Наприклад, оплата мобільного зв'язку, палива та амортизації при використанні особистого транспорту, проживання у випадку, коли місце роботи знаходиться в іншому населеному пункті, повна або часткова оплата навчання.

Мотиваційний містить додаткові послуги які надаються працівникові, за ініціативою роботодавця. Пакет є конкуруючим фактором на ринку праці при виборі місця роботи. Це пов'язано з тим, що перший і другий вид притаманний всім компаніям і розмір їх, і наповнення залежить від виду виконуваних робіт.

Підсумовуючи компонентну структуру соціального пакету, варто виокремити три основні функції, що він виконує, а саме гарантійну, компенсаційну, а також ключова функція це мотиваційний вплив. Практична адаптація згаданих функцій дозволить врівноважити особистісні прагнення та потреби працівника разом з цілями підприємства в цілому, що зрештою підтверджує потужний вплив та якісні характеристики соціального пакету. Враховуючи нестабільні, складні сучасні реалії ринкової економіки, проблематичним залишається вибір того чи іншого компонентного складу соціального пакету. Його наповненість, кількісний та якісний склад обирає безпосередньо працедавець, виходячи із своїх фінансових можливостей та намічених цілей.

Отже, підсумовуючи структуру та кількісний склад компенсаційного пакету, варто звернути увагу на можливість його

змін та доповнень, які необхідні для адаптування компонентних складових саме під індивідуалізовані потреби працівників того чи іншого підприємства. Саме індивідуалізація мотивації персоналу спроможна забезпечити високі кінцеві виробничі результати підприємства, максимізації прибутків та досягненню поставлених цілей, а також задоволенні особистісних потреб працюючих [12].

На сучасному етапі трансформації економіки України, для того, щоб побудувати інноваційно-інвестиційну модель економіки, необхідно посилити мотивацію персоналу, чого неможливо досягти без контролінгу мотивації персоналу.

Поняття контролінгу пояснює концепцію управління персоналом, а саме такі аспекти, як облік, планування та контроль. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення терміна «контролінг». У монографії «Концепція контролінгу» П. Ховарт визначає контролінг як комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Т. Райхман бачить основне завдання контролінгу «в координації процесу планування шляхом збору та обробки інформації, а також в подальшому моніторингу розроблених планів». Х. Кюппер розглядає контролінг як механізм координації всієї системи управління в цілому. При цьому він говорить про стратегічну функцію контролінгу як інструменту координації всієї системи цілей підприємства. Й. Вебер, відштовхуючись від розуміння контролінгу як координуючого механізму, виділяє його методологічну функцію. При цьому він говорить про існуюче розмежування областей завдань контролінгу та управління в цілому. Д. Шнайдер обмежує предмет контролінгу такими областями фінансово-економічної роботи, як оперативний облік і бюджетування. При цьому оперативний облік є головним джерелом інформації для складання функціональних бюджетів і майстер бюджету підприємства. Доцільно відмітити, що науковці, які досліджували особливості контролінгу стверджують, що поняття контролінгу та контролю не слід порівнювати як одне і те саме [9].

У німецькомовному бізнес-середовищі, де, власне, і зародилася ідея контролінгу, він розуміється як функція управлінського сервісу, тобто підтримки в сфері стратегічного і оперативного управління підприємством. Цей сервіс включає інформаційне забезпечення фінансовою та не фінансовою інформацією та сприяння процесу постановки цілей і розробки планів та бюджетів. Крім того, складовим елементом контролінгу є власне контроль – порівняння планових значень з фактичними та аналіз відхилень.

Основні завдання, які дозволяє вирішити контролінг, – це домогтися прозорості бізнесу (показати менеджерам, що відбувається всередині компанії), сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, розробити цілі компанії в цілому і її структурних підрозділів і забезпечити досягнення цих цілей. Функцію контролінгу може здійснювати один із співробітників компанії або кілька осіб (і навіть цілий підрозділ). Вони виступають в якості своєрідних партнерів і радників керівника. На сьогодні динамічність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища разом з різким загостренням конкуренції підвищили значимість такого аспекту конкурентоспроможності, як чітка і зрозуміла співробітникам стратегія.

Стратегічні функції контролінгу мотивації персоналу на промисловому підприємстві, полягають в наступному: по-перше, підтримка формування стратегії розвитку, по-друге, орієнтація процесу управління системою мотивації на досягнення цілей підприємства, по-третє, попередження виникнення кризових ситуацій в сьогоденні і майбутньому шляхом побудови ефективної системи мотивації на підприємстві, по-четверте, підвищення інвестиційної привабливості підприємства і, як наслідок, збільшення її вартості, по-п’яте, загальний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та по-шосте, контроль за дотриманням прав та інтересів учасників виробничого процесу. Розрізняють також координуючі функції контролінгу, а саме: координація та інтеграція процесів управління в сфері ключових бізнес-процесів підприємства; координація систем

інформаційного забезпечення, планування і контролю; координація та інтеграція оперативних планів за різними бізнес-процесам; контроль за діяльністю виконавчих органів підприємства; контроль за дотриманням регламентів і процедур [5].

Перш за все, у контролінгу системи мотивації персоналу є свої власні завдання, в число яких традиційно включаються такі: визначення рівня відповідності мотиваційної політики та процедур підприємства його стратегічним і тактичним цілям; визначення ступеня співвідношення корпоративних мотиваційних програм мотиваційному профілю підприємства або її окремого структурного підрозділу; оцінка мотивації на підприємстві. Контролінг виконує такі функції: планування, інтеграційна, інформаційна, мотиваційна, управлінська, контрольна та аналітична, а також спеціальні. Контролінг системи мотивації персоналу – процес незалежної оцінки ефективності мотиваційної політики підприємства і визначення рівня її відповідності стратегічним і тактичним цілям підприємства. Контролінг системи мотивації персоналу можна розглянути як комплексну технологію, яка охоплює кілька напрямків: вивчення існуючої системи мотивації персоналу за допомогою аналізу документації, перевірка задоволеності персоналом системою мотивації за допомогою проведення анкетування керівного і робочого персоналу, а також аналіз змісту заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства [4].

Отже, впровадження контролінгу мотивації персоналу спрямованої на формування ефективної структури компенсаційного пакету як сучасного дієвого інструменту надасть широкі можливості для будь якого промислового підприємства, зокрема, одержати об’єктивну сутнісну характеристику в наступному застосуванні пакету, виявлення критичних зон, які створять оптимальні умови для збільшення рівня конкурентоспроможності. Недоліком більшості методик оцінювання задоволеності працею персоналу є те, що вони базуються на виділенні певного переліку факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників, акцентуючи увагу на зовнішніх

факторах та на соціально-психологічній характеристиці виробничого середовища. З огляду на це, доцільним є застосування методики, яка заснована на основі компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет є мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, включає при цьому систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби персоналу підприємства і безпосередньо вплинути на процес виробництва.

Отже, компенсаційний пакет справляє значний вплив на стан та розвиток усіх складових соціально-трудової системи, забезпечує реалізацію першочергових, національних заходів у соціальній сфері України. Держава повинна максимально застосовувати важелі свого впливу з метою забезпечення захисту працівника, консолідувати сили усіх членів соціально-трудових відносин, щодо вирішення проблеми збалансування ціни на робочу силу.

Література

1. Кравченко В. О., Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса : ОДЕУ, 2008. 128 с.

2. Цимбалюк С. Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти. *Економічний аналіз*. 2013. №. 12 (4). С. 123-128.

3. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*. 2022. P. 131-149

4. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

5. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 3., №. 3 (17). С. 46-50.

6. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.

7. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. *The International Science and Technology Conference "FarEastCon"*. Springer. Cham, 2018. P. 307-315.

8. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration*. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.

9. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. *2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. IEEE, 2021. P. 284-289.

10. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.

11. Третьяк О. П. Внутрішній маркетинг як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві. *Європейські перспективи*. 2013. №. 5. С. 178-184.

12. Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах. дис. к-та. екон. наук : 08.00.07. Хмельницький, 2019. 241 с.

HR-БРЕНДИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Ведерніков М.Д.
д.е.н., професор,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Зелена М.І.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Волянська-Савчук Л.В.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Для сучасних організацій залучення і утримання співробітників, створення умов для довготривалого забезпечення організації людськими ресурсами є важливою задачею. На етапі сталого розвитку організації функціонування основних операційних процесів вже налагоджене і виникає необхідність підвищення ефективності за рахунок таких чинників, як імідж підприємства-роботодавця і мотивація співробітників. На сучасному ринку праці загострюється конкуренція між роботодавцями, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал, на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників.

До того ж глобальними тенденціями розвитку ринку праці стають: підвищення ролі компетентності персоналу як головного чинника виробництва, еволюція природи відносин між працею і капіталом, широке застосування схем позикової праці, посилення цінової асиметрії через зростання вартості розумової праці та ін. Набувають поширення нетрадиційні методи залучення робочої сили (віртуалізація та інтелектуалізація праці) та нові форми зайнятості [1].

В умовах загострення конкурентної боротьби, циклічності розвитку економіки та перманентності кризових явищ підприємства відчувають потребу у працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями, здатних нестандартно розв'язувати проблеми, приймати ефективні рішення, продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, де вони зможуть реалізувати свій потенціал та одержати гідну компенсацію відповідно до своїх потреб та інтересів. Тому все більше кандидатів звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця поряд із такими чинниками, як наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, умови та режим праці, мікроклімат у колективі [2].

HR-брендинг – це постійний і довгостроковий процес з просування організації в якості привабливого роботодавця з метою залучення, найму та утримання перспективних висококваліфікованих кадрів. Ключовими елементами успішної стратегії HR-брендингу є сильні ціннісні пропозиції роботодавця (докладно нижче), оптимальна креативна і комунікаційна стратегія і постійна оцінка ефективності [3].

HR-брендинг являє собою комплекс заходів для формування репутації організації як роботодавця, який включає аспекти трудової діяльності, процеси управління персоналом і практичні вказівки, що формують сприйняття наявного персоналу, потенційних кандидатів та зацікавлених сторін. Тобто HR-брендинг є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства не тільки на ринку праці, а й виступає показником ефективності та стійкості економічної діяльності [3].

Ціннісна пропозиція роботодавця (employment value proposition або EVP) - це атрибути, характерні риси, що надають перевагу пропозиції компанії на ринку праці і змушують співробітників зменшити свої вимоги до компенсаційного пакета заради роботи в цій організації. EVP роботодавця повідомляє про цінності і вигоди (не обов'язково в грошовому еквіваленті), які

отримують потенційні і нинішні співробітники, приймаючи пропозицію саме цього роботодавця.

Дослідженням HR-брендингу активно займаються зарубіжні вчені: К. Бакхаус, С. Тікоо, С. Берроуз, Т. Амблер, Б. Мінчингтон, Л. та ін. Останнім часом збільшився інтерес до цієї сфери досліджень і серед вітчизняних науковців. Визначенням сутності HR-брендингу та HR-бренду та їхньої ролі у забезпеченні ефективності управління персоналом займаються М.С. Татаревська та, О.О. Лосікова, А.С. Пасєкаі, В.А. Красномовець. Концепція бренду роботодавця різнобічно представлена у наукових працях С.О. Цимбалюк і С.М. Мокіної [1].

З огляду на відсутність єдиної точки зору щодо сутності HR-брендингу та механізмів його практичної реалізації в системі управління персоналом, актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління HR-брендом на українських підприємствах. Особливого значення набувають технології HR-брендингу для успішного позиціонування підприємства в умовах трансформацій, що відбуваються на сучасному ринку праці.

Визнаними цілями HR-брендингу є: підвищення ефективності функціонування персоналу; залучення та утримання ключових спеціалістів; вдосконалення системи набору персоналу; збереження високого рівня вмотивованості працівників протягом довгого періоду часу [1].

Основні підходи до визначення понять «бренд роботодавця (HR-бренд)», «HR-брендинг» представлені в таблиці 1 [2]. Перелік цілей конкретизується залежно від специфіки та проблем підприємства. Вважаємо, що стратегічною метою HR-брендингу є отримання конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [3]. В процесі HR-брендингу формується комплекс переваг. Працівник підприємства або претендент на посаду, приймаючи ціннісну пропозицію роботодавця, отримує наступні переваги: задоволення комплексу первинних та вторинних потреб; зниження інформаційної асиметрії; зниження стресу та непевності; зняття обмежень мобільності інформації [3].

Заходи з HR-брендингу зміцнюють конкурентні позиції підприємства на ринку праці, впливаючи на спроможність підприємства бути обраним в якості місця роботи. Таким чином, підприємство отримує наступні переваги: можливість вибору і залучення кращих спеціалістів; зниження плинності; зниження витрат часу на набір та адаптацію персоналу; підвищення ефективності набору персоналу; зростання мотивованості, лояльності та зацікавленості персоналу [4].

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця (HR-бренд)», «HR-брендинг»

№	Визначення поняття	Джерело
1	«Суть пропозиції роботодавця, про який повідомляється всередині компанії та зовні»	Тульчинский Г.Л.
2	«Бренд роботодавця – це образ хорошого роботодавця («чудового місця роботи»), який пропонує організація»	Армстронг М., Тейлор С.
3	«Бренд роботодавця (Employer brand) на доступному будь-якому обивателю мові позначає привабливість тієї чи іншої компанії як роботодавця в очах діючих співробітників, пасивних і активних претендентів, а також клієнтів і журналістів»	Ambler T., Barrow S.
4	«Сукупність спроб компанії в передачі повідомлень поточному та потенційному персоналу про те, що компанія є привабливим місцем роботи»	Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating.
5	«Імідж організації, що асоціюється з її унікальністю як роботодавця»	Mangold W.G., Miles S.J.
6	«Імідж компанії в очах її членів і потенційних співробітників, який тісно пов'язаний з досвідом роботи, коли є розуміння, що означає працювати в компанії, включаючи відчутні чинники, наприклад зарплату, і невловимі, такі як культура і цінності компанії»	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.
7	«Бренд роботодавця – це набір атрибутів і якостей, найчастіше невловимих, які роблять організацію відмінною, обіцяючи людям особливі можливості трудової діяльності і звертаючись до тих, хто буде досягати успіху і найкращим чином виконувати роботу в умовах сформованої організаційної культури»	Gronlund J.K. Pre-requisits of Successful Em-ployer Branding.

Продовження таблиці 1

№	Визначення поняття	Джерело
8	«HR-бренд, або бренд роботодавця, - це: - образ вашої компанії як гарного місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (нинішні та колишні співробітники, кандидати, клієнти, акціонери та ін); - набір економічних, професійних та психологічних вигод, які отримує працівник, приєднуючись до вашої компанії; – спосіб, яким ви формуєте ідентичність вашого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як ви доносите її до всіх зацікавлених осіб»	Осовицкая Н.А.
9	«Брендинг роботодавця – процес побудови відомої та унікальної ідентичності роботодавця, концепція, що дозволяє фірмі диференціюватися від її конкурентів»	Backhaus K., Tikoo S.
10	«Брендинг роботодавця або управління брендом роботодавця включає внутрішнє і зовнішнє просування ясного образу того, що робить фірму відмінною і бажаною як роботодавця»	Elevens F.

В цілому, компанії з потужним HR-брендом отримують наступні конкурентні переваги: висока продуктивність праці та рентабельність; зростання творчості, ініціативності та інноватівності співробітників; зростання якості продукції; підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів; стійкість під час економічних спадів [5].

Створення HR-бренду є складним процесом, результат якого позитивно вплине на діяльність та розвиток підприємства. Для цього необхідно розробити логічну та ефективну програму побудови бренду, етапи якої наведено в таблиці 2 [5].

Серед факторів, які впливають на те, яким буде HR-бренд компанії, варто відзначити існуючу корпоративну культуру, систему мотивації та кар'єрного зростання, особливості пропонованих соціальних пакетів, систему навчання та професійного розвитку, обсяг компенсаційних виплат, різного роду премій і бонусів, стабільність, особисті якості фахівця з кадрів [6].

Таблиця 2

Етапи побудови HR-бренду

Найменування етапу	Сутність
Бачення бренду	Важливо для виділення основи бренда роботодавця те, як підприємство хоче бути представлене на ринку праці. Дане подання може спиратися на споживчий бренд, його цінності або на цілі підприємства, які воно збирається вирішити найближчим часом. Стратегія підприємства, місія і цінності корпоративної культури зазвичай є базою для розробки бачення бренда роботодавця
Дослідження переваг сегментованої цільової аудиторії	Визначаються переваги сегментованої цільової аудиторії. Етап реалізується у такій послідовності: опис цільової аудиторії; розуміння цільової аудиторії, виділення об'єднуючих характеристик; дослідження цільової аудиторії
Формулювання комунікації та візуалізація бренда	Необхідність зрозуміння цільової аудиторії, її цінностей, уподобань, а також мотиваторів та інтересів

**Джерело: узагальнено авторами*

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія, що безпосередньо пов'язана із HR-брендом. Наглядним прикладом місця HR-бренду в стратегії підприємства та його взаємозв'язку з іншими елементами є рис. 1 [6].

Як видно з рисунка 1, на початку стратегічного планування визначається місія та цілі, на основі яких вже потім формується стратегія розвитку підприємства. На етапі її реалізації розробляється напрямок стратегічного управління підприємством, а далі й стратегія управляння персоналом. Усі вони формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, оскільки не можливо ігнорувати розвиток економіки, науково-технічного прогресу, проблеми демографічного характеру, які присутні в країні [6]. Розглянемо види HR-бренду, їх цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягненні поставлені цілі. Цілісна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бакхаус і Тику,

в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями [7].

Рис. 1. Місце HR-бренду в стратегії розвитку підприємства*
**Джерело: узагальнено авторами*

Внутрішній HR-брендинг спрямований на підвищення задоволеності персоналу роботою в компанії та його залучення, як вищого ступеня мотивації персоналу. Люди повинні пишатися тим, що вони працюють саме тут, у цій організації. Важливо відзначити, що для підвищення лояльності таких працівників важливі не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні: можливість для самореалізації, визнання авторитета, зміст роботи. Серед технологій HR-брендингу виділяється технологія engagement («залучення»). Персонал підприємства виступає в ролі

внутрішнього споживача , що дозволяє створювати соціальний бренд компанії (таблиця 3) [7].

Таблиця 3

Програма HR-брендингу із залученням персоналу

Етап	Ціль	Дії	Задачі
Розуміння	Визначити раціональні емоційні та фактори, що впливають на поведінку персоналу	Інтерв'ю; аудит відносин; збір реальних історій з життя компанії	Віднайти на всіх рівнях «інформованих захисників» шляхом внутрішнього інформаційного шпигунства
Наснага	Створити стратегію та план дій	Створення історій, легенд, анекдотів про принципи корпоративної моралі	Розповіді про співпробітників-героїв; анекдоти про компанію
Реалізація	Переконати ключову групу стати «інформованим захистом»	Постійна робота з цільовими групами; надихаючі книги; наочна агітація	Інформація про бренд в карті для подорожей
Утримання	Не дозволити системі повернутися назад	Створення інструкцій, гідів пам'яток; номінації на звання «Кращий …»; різні тренінги	Оцінка рівня емоційної та раціональної залученості

**Джерело: узагальнено авторами*

Для оцінки впливу HR-брендингу на конкурентоспроможність підприємства пропонується використовувати наступні показники (таблиця 4) [7].

Таблиця 4

Оцінка впливу HR-брендингу на конкурентоспроможність підприємства

Показники	Характеристика
Показники соціальної ефективності HR-брендингу.	- рівень плинності; - індекс задоволення потреб співробітників підприємства (ESI – employee satisfaction index), дозволяє оцінити ступінь кореляції бажань співробітників та отримуваних ними благ; - оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за опитувальником Л. Почебут и О. Королевої на основі шкали Л. Терстоуна; - оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за Л. Харським.
Показники конкуренто-спроможності підприємства на ринку праці	- рівень плинності та рівень укомплектованості персоналом; - середня заробітна плата в динаміці; - зниження фінансових витрат на заповнення вакансії; - скорочення витрат часу на наймання персоналу; - рейтингові позиції підприємства як роботодавця.
Показники конкуренто-спроможності підприємства використання HR-брендингу	- продуктивності праці (в грошовому та натуральному вигляді); - прибутку або доходу отриманого на 1 працюючого; - якості продукції; - випуску інноваційної продукції на 1 працюючого; - число інноваційних пропозицій, частка їх реалізації та їх ефективність. (впровадження такого показника вимагатиме від HR або керівництва детального обліку інноваційної діяльності в галузі технологічних, продуктових, організаційно-управлінських новацій).

**Джерело: узагальнено авторами*

Оцінка ефективності HR-брендингу може передбачати, окрім виявлення прямого економічного ефекту, співставлення темпів зростання витрат на HR-брендинг та темпів зростання показників ефективності використання та вартості людського капіталу.

HR-брендинг - це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших та забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [8].

В такому разі через формування унікальних HR-проектів та використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу.

Крім того, за такого підходу можливо чітко визначити що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення).

До того ж таке визначення HR-брендингу дозволяє йому не бути занадто нав'язливим при найму персоналу, а в більшому ступені є зорієнтованим на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в конкретній організації [8]. Місце і роль HR-брендингу в загальній ефективності та успішності роботи організації можна зобразити графічно – рис. 2 [7].

Звичайно, охопити одночасно всі функції та завдання управління персоналом в процесі HR-брендингу не можливо, однак HR-брендинг має інформувати принаймні про такі кадрові технології та процеси, як: розвиток і навчання працівників, система мотивації та стимулювання, управління інформаційними потоками, використання персоналу та його потенціалу, вивільнення працівників, кадрова інформація тощо [8].

Зауважимо, що тут наведено основні складові системи управління персоналом, однак насправді їх набагато більше (відповідно до функцій та завдань управління персоналом). Задоволеність персоналу організації існуючими кадровими технологіями та проектами формуватиме позитивний внутрішній HR-бренд та забезпечуватиме конкурентні переваги у зовнішньому середовищі (особливо за рахунок неформальних інформаційних потоків) [8].

Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал в бізнес-середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо).

В такий спосіб поступово збільшуються можливості організації підтримувати позитивний бренд та розвивати його. Однак слід пам'ятати про те, що трансльований на зовні HR-бренд

має бути ідентичним внутрішньому. Якщо ідентичності не буде, то ця невідповідність може суттєво погіршити зовнішній бренд [9].

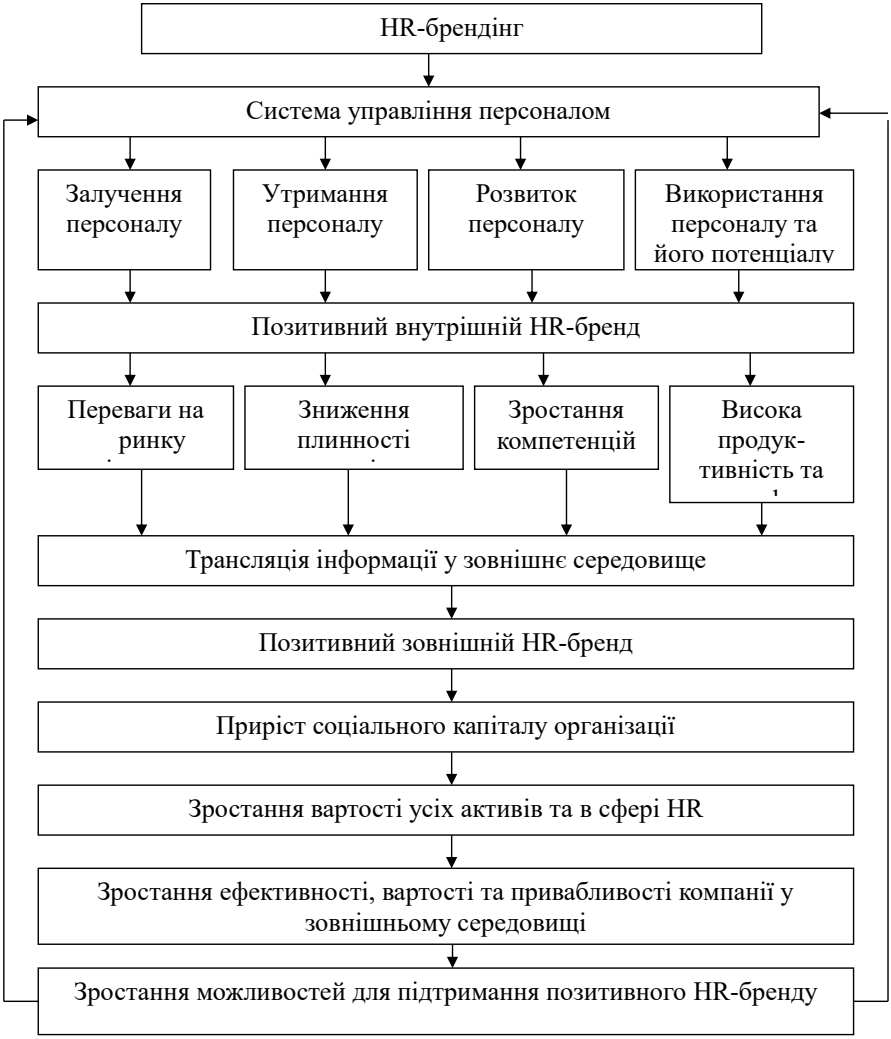

Рис. 2. Місце HR-брендингу в забезпеченні ефективної роботи організації*

**Джерело: узагальнено авторами*

HR-брендинг є відносно новою діяльністю в сфері управління організацією та її конкурентоспроможністю в середовищі її функціонування. Цілеспрямована і системна робота в сфері HR-брендингу дозволить суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком в цьому аспекті, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації на вже працюючих співробітників, тобто на формування, підтримання і розвиток внутрішнього позитивного HR-бренду [10].

Платформами для побудови бренду роботодавця С.М. Мокіна вважає індивідуальність бренду (Employer Brand Personality), позиціонування бренду (Employer Brand Positioning) і силу бренду (Employer Brand Power) [9].

Платформа індивідуальності HR-бренду (як сукупність його ключових характеристик) визначається корпоративною місією, організаційними цінностями та баченням; складається з атрибутів (Employer Brand Attributes), цілей (Employer Brand Objectives), функціональних та емоційних переваг бренду компанії як роботодавця (Functional and Emotional Benefits) і ціннісної пропозиції співробітнику (Employer Value Proposition) [9].

В індивідуальності бренду роботодавця також повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з певними можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції [10].

Складники індивідуальності бренду роботодавця формують ціннісну пропозицію співробітнику – сукупність якостей та властивостей роботодавця, що виступають основою формування його привабливості для залучення/утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Відповідно, привабливість підприємства як роботодавця є суб'єктивною оцінкою, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісній пропозиції роботодавця на ринку праці та її здатності відповідати потребам цієї аудиторії [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що ціннісна пропозиція відображає набір чітко сформульованих цінностей бренду роботодавця та переваг умов зайнятості в компанії для

працівників, а також транслює образ ідеального працівника компанії, його професійного рівня підготовки. Ціннісна пропозиція одночасно вказує як на готовність роботодавця дотримуватися взятих на себе обіцянок перед працівником, так і висуває вимоги до працівника щодо відповідності очікуванням роботодавця [10].

На основі чітко сформульованої ціннісної пропозиції компанія позиціонує себе на ринку праці як привабливого роботодавця. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця [9]. Позиціонування, таким чином, спрямоване на диференціацію атрибутів бренду, переваг і цільових сегментів.

Результатом позиціонування на основі ціннісної пропозиції є сила бренду роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й замученості працівників (на внутрішньому ринку праці) [3]. Сила внутрішнього бренду роботодавця виражена здатністю компанії утримувати ключових фахівців, високою лояльністю та залученістю персоналу, підвищеною продуктивністю праці, підвищеною задоволеністю працею, гордістю за компанію [3]. Сила зовнішнього бренду роботодавця, у першу чергу, полягає у залученні до компанії найбільш талановитих цільових кандидатів на ринку праці через сформований образ компанії як найбільш привабливого місця роботи.

Сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем (до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування та після звільнення), які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника, позначають терміном «точки контакту бренду роботодавця» [5]. Основна мета управління – забезпечити в точках контакту чітку, емоцій носильну та позитивну взаємодію з фахівцями на ринку праці, яка змусить їх запам’ятати компанію, розповідати про неї іншим і мати бажання працювати саме у цій компанії [6].

Для розроблення HR-бренду можна використати модель екосистеми, що охоплює шість складників: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів [7].

1. Основні інструменти бренду роботодавця (рис. 3) поділяються на стратегічні і тактичні, зовнішні та внутрішні [8]. У процесі розроблення інструментарію важливо враховувати такі чинники, як поставлені цілі і завдання, сформульовані ціннісні пропозиції, вибрані цільові групи, встановлені терміни, виділені ресурси(людські, фінансові) тощо[9].

2. Цінності бренду роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику, транслюються за допомогою різноманітних активів: друкованих, цифрових та звукових засобів тощо.

3. Під капіталом бренду роботодавця розуміється «сукупність сформованих унаслідок інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню і закріпленню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства» [4].

Капітал бренду роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності. Ментальну доступність бренду формують: 1) обізнаність потенційних і наявних працівників (Employer Brand Awareness) про позитивні й негативні аспекти зайнятості в компанії; 2) сприйняття досвіду роботи в компанії (Perceived Employment Experience) – асоціації наявних і потенційних співробітників про досвід роботи в компанії; 3) асоціації, пов’язані з брендом компанії як роботодавця (Employer Brand Associations) – думки та ідеї, які виникають у думках наявних і потенційних працівників під час згадування назви компанії; 4) лояльність до бренду (Employer Brand Loyalty) як схильність фахівця починати (продовжувати) працювати в компанії, яка виникає у результаті позитивних асоціацій із брендом роботодавця. Фізична

доступність бренду роботодавця забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами [11].

Рис. 3. Складники інструментарію формування й розвитку HR-бренду на внутрішньому і зовнішньому рівнях*

**Джерело: узагальнено авторами*

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат – активний кандидат – попереднє наймання – співбесіда – відмова/прийняття на роботу –

ознайомлення з посадовими обов'язками – адаптація – відносини з керівником – розвиток кар'єри – управління продуктивністю – просування – звільнення – випускник – повторне наймання [11].

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на її HR-бренд. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, блогери, розробники стратегій тощо.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток HR-бренду, можна виділити політичні, економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (середня чисельність родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень тощо) [11].

Доцільно розрізняти поняття «HR-бренд» та «HR-брендинг». Брендинг роботодавця трактується як цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовувана конкретною компанією. Це спроба створити ідентичність компанії як роботодавця, поєднавши цінності компанії, системи, стратегії та поведінку шляхом залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії.

Американськими фахівцями з HR було проведене наукове дослідження, яке чітко визначило різницю між брендингом роботодавця і брендингом персоналу. Зокрема, брендинг персоналу визначений як «процес, за допомогою якого співробітники засвоюють бажаний образ компанії і передають його споживачам та іншим організаціям» [11]. Через брендинг персоналу компанія посилає певні сигнали у зовнішнє середовище, і ці сигнали передаються у процесі спілкування між «продавцем» (співробітником компанії) і «покупцем» (претендентом на робоче місце). Отже, брендинг персоналу – це внутрішній складник більш ширшого поняття «HR-бренд», що визначається як «образ, який проектується на споживачів і зовнішнє оточення» [12].

На думку С.М. Мокіної, брендинг роботодавця передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів і полягає у заохоченні працівників як у середині, так і

ззовні компанії, даючи чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [12]. Метою внутрішнього брендингу є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі. О.В. Сардак досліджує управління HR-брендом підприємства з позицій процесного, системного і комплексного підходів (рис. 4), зокрема як: циклічний процес виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація); сукупність етапів діяльності з управління HR-брендом (маркетингові дослідження, формування, просування, розвиток HR-бренду); систему, що виступає органічним складником інтегрованої системи управління персонал-маркетингом підприємства [11].

Таким чином, орендування у сфері управління персоналом є системою заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця для залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації [9].

Згідно з більш широким підходом, HR-брендинг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дає змогу конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [9].

З такого погляду через формування унікальних HR-проектів і використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, можна чітко визначити, що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення).

У процесі HR-брендингу доцільно порівнювати понесені витрати та отримувані вигоди [10].

Рис. 4. Підходи до реалізації технологій HR-брендингу у системі управління персоналом*

**Джерело: узагальнено авторами*

Як зазначає Н.В. Громова, компанії із сильним HR-брендом отримують важливі конкурентні переваги:

- більш високу продуктивність праці та рентабельність;
- стійкість під час економічних спадів;
- більше відгуків від кваліфікованих кандидатів;
- зниження плинності персоналу;
- скорочення негативного впливу стресу на співробітників;
- підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів;

- більше ініціативи, творчості та інновацій із боку співробітників.

Серед основних переваг позитивного HR-бренду можна виділити привернення уваги більшої кількості талановитих кандидатів, економію витрат під час підбору та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу [10]. Водночас чим вища лояльність та замученість працівників, тим вища їхня продуктивність праці і кращі показники діяльності компанії. На основі розглянутих вище концептуальних положень нами розроблена загальна модель HR-брендингу, впровадження якої на підприємстві дасть змогу підвищити ефективність управління персоналом, у тому числі за рахунок кращого пристосування до сучасних тенденцій на ринку праці [9].

Отже, грамотний HR-брендинг, підвищуючи загальний репутаційний капітал компанії, здатний збільшити вартість бізнесу, якісно змінити кадровий потенціал компанії і, зрештою, вплинути на її фінансові показники [54, с. 389]. Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі у цілому та забезпечить зростання вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, замученість працівників тощо) [8].

Розкриваючи зміст поняття «HR-бренд», варто звернути увагу на його багаторівневість, а отже, взаємозумовленість макро-, мезо- й макрорівнів [11]. На рівні підприємства найчастіше досліджується концепція бренду роботодавця, тоді як не менш важливим є бренд персоналу, що формується під впливом освітньо- кваліфікаційних, статусно-рольових та культурологічних характеристик працівників, їх професійних рис, ціннісно-нормативних установок і знаходить відображення у ставленні до праці, відповідно, трудовій поведінці, що підлягає безпосередньому спостереженню і регулюванню [10]. Звідси робимо висновок, що інструментарій формування і підтримки бренду роботодавця має бути логічно доповнений інструментами впливу на трудову поведінку працівника; ефективність такого впливу забезпечується узгодженістю наданих підприємством стимулів до праці та внутрішніх мотивів поведінки кожного

працівника. Іншими словами, невід'ємною умовою ефективного управління HR-брендом слід уважати узгодженість цілей роботодавців і найманих працівників, завдяки чому підприємство має можливість залучити найкращу робочу силу, а працівники, своєю чергою, найкращим чином задовольнити свою потребу в праці [11].

Таким чином, HR-брендинг доцільно розглядати як важливий складник управління персоналом, що має на меті задоволення потреб організацій у кадрах необхідної кваліфікації, їх ефективне використання, а також забезпечення зайнятості працівників, що вивільняються.

Разом із тим слід ураховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, оскільки нова просторово-часова конфігурація економічного простору зумовлює зміни у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили, підходах до ціноутворення, відносинах між різними суб'єктами [11].

Нестандартні форми зайнятості передбачають збільшення самостійності дій окремих суб'єктів завдяки уникненню жорсткої прив'язки до одного робочого місця, заохоченню до поліваріантної кар'єри, провадженню концепції «навчання упродовж життя», поширенню інформації про можливості набуття конкурентних переваг. За таких умов суттєво підвищуються вимоги до управління лояльністю персоналу і вибору технологій HR-брендингу.

У сучасних умовах високої конкурентної боротьби за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці, динамічності та стрімкості розвитку економіки важливим є не тільки створення бренда компанії як роботодавця, але й підтримка та вдосконалення його протягом тривалого періоду часу. Сильний бренд роботодавця є важливим активом компанії, тому саме від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії на ринку праці [12].

Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренда

роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі [12].

За умов недостатньої наукової дослідженості концепції бренда роботодавця актуальним на даний момент є аналіз існуючих підходів до формування моделі бренда роботодавця [11].

Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атрибутів (складових) торгової марки належить Ф. Котлеру. Він визначає шість основних складових торгової марки: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура [10].

1) Характеристики. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

2) Вигоди. Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

3) Цінності. Торгова марка повинна стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

4) Індивідуальність. Торгова марка передбачає певну індивідуальність.

5) Користувач. Торгова марка передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торговій марці.

6) Культура. Торгова марка повинна нести в собі певні культурні цінності. Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення відмінних характеристик бренда роботодавця [10].

Схожий підхід до визначення складових бренда компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії Essencecomms Пенні Бурке (Penny Burke) [5].

У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» вона розглядає п'ять складових бренда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація [5]. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рис. 5) [5].

Рис. 5. Складові бренда компанії як роботодавця за П. Бурке

П. Бурке [8] пропонує такі характеристики складових бренда роботодавця:

1. Атрибути – фізичні аспекти бренда компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчути (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).

2. Функціональні переваги – наслідки атрибутів, яким володіє бренд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певному сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).

3. Емоційні переваги – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо) [8].

4. Цінності співробітників – принципи, стандарти і судження співробітників, які дня них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.

5. Персоналізація – привласнення особистісних людських якостей бренда компанії як роботодавця [9].

Узагальнивши підходи до визначення складових бренда роботодавця за П. Бурке та складових торгової марки на Ф. Котлером [9], був зроблений висновок: два підходи мають п’ять спільних елементів.

Таким чином, моделі товарного брендингу та брендингу роботодавця є подібними (таблиця 5).

Узагальнені дослідження Зазикіна В. Г. [7] структури іміджу підприємства, уявлень, що впливають на ступінь довіри до нього, дозволили сформувати досліднику дві узагальнені структурні моделі брендингу – семи- та десятикомпонентну.

Вони являють собою спеціально організовану і структуровану за складовими (або компонентами) інформацію про підприємство. Обидві моделі у своєму складі містять:

- зовнішня атрибутика (назва організації, фірмовий стиль, емблема, символіка, місце розташування тощо);
- фінансове становище;
- імідж керівника та його команди;
- імідж персоналу, корпоративна культура;
- якість діяльності, образ продукції або послуги;
- дизайн офісних приміщень;
- ділові комунікації, особливості управління організацією.

У десятикомпонентній моделі додатково включено:

- історія організації, традиції;
- вартість товару або послуг (порівняльні дані в динаміці);
- паблісіті, рекламна популярність [8].

Таблиця 5

Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

Складові бренда компанії як роботодавця за Пенні Бурке	Складові торгової марки (бренда) за Філіпом Котлером	
Атрибути	Характеристики	Користувачі
Функціональні переваги	Вигоди	
Емоційні переваги	Культура компанії	
Цінності працівників	Цінності для покупців	
Персоналізація	Індивідуальність	

Руслан Мансуров пропонує модель побудови бренда роботодавця, яка представлена на рис. 6 [8].

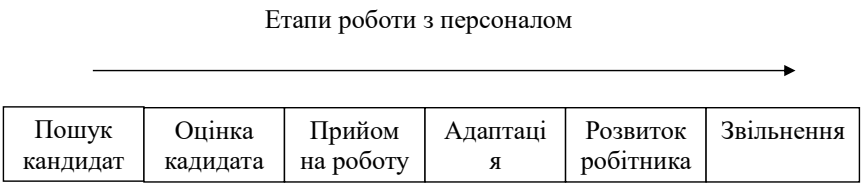

Рис. 6. HR-брендинг як процес

Відповідно до даної моделі налагодження стандартних процесів управління персоналом – необхідна, але недостатня умова для створення ефективної системи управління персоналом. У даній моделі закладено розуміння того, що завершальним, результуючим етапом налагодження HR-систем служить саме усвідомлене формування бренда роботодавця. При цьому автор зазначає, що стихійно сформований бренд роботодавця є в кожної компанії.

Іще одна важлива деталь, яку зазначає Р. Мансуров [3],– наявність внутрішньої та зовнішньої складової бренда роботодавця. Внутрішню складову формують HR-процеси, їх ефективність і результативність, зовнішню – інформація на ринку праці про компанію. Таким чином, відповідно до моделі побудови бренда роботодавця за Р. Мансуровим, пропонується визначення бренда роботодавця як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі. Шведський економіст і маркетолог Томас Гед є автором концепції чотирьохвимірного брендингу (4D branding), яку розкриває у своїй книзі «4D брендинг: ламаючи код мережевої економіки» [4].

Концепція чотирьохвимірного брендингу знайшла своє відображення в побудові бренда роботодавця. Сильний бренд роботодавця Т. Гед пропонує розглядати, як площину, що має чотири HR-виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний [4].

Аналіз площини бренда роботодавця за Т. Гедом дозволив розробити такі характеристики чотирьох вимірів:

1. Функціональний HR-вимір описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.

2. Соціальний HR-вимір описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.

3. Ментальний HR-вимір дає опис можливостей бренда роботодавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає самосприйняття і самоідентичність працівника.

4. Духовний HR-вимір характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності бренда компанії як роботодавця перед суспільством загалом. Розвиток усіх чотирьох вимірів бренда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бренда. На думку К. Бакхауса та С. Тікоо [8], брендинг компанії як роботодавця створює два основних активи – асоціації бренда і лояльності до бренда.

На основі асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця, формується імідж роботодавця, що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця.

Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці. Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови бренда роботодавця, власник компанії Employer Brand International, запропонував найбільш повну модель бренда роботодавця, яку назвав «Екосистема бренда роботодавця» (рис. 7) [6].

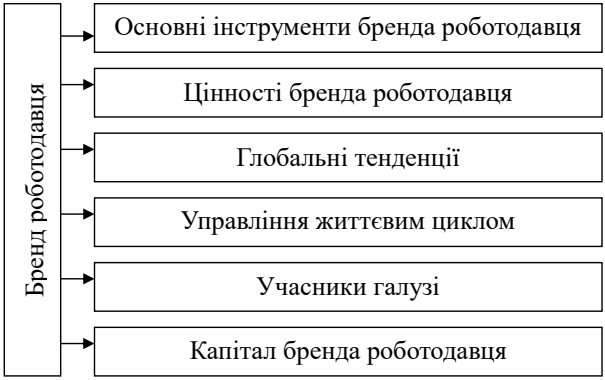

Рис. 7. Модель екосистеми бренда роботодавця
за Б. Мінчінгтоном

Для характеристики моделі екосистеми бренда роботодавця опишемо її складові і взаємозв'язки. Відповідно до даної схеми, бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів [7].

1. Основні інструменти бренда роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивність, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. Тактичними інструментами є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.

2. Цінності бренда роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику (ЦПС), транслюються за допомогою таких активів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бренда [7].

3. Капітал бренда роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бренда. Ментальну доступність бренда роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та

лояльність до бренда. Фізична доступність бренда роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бренда роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтернет, електронна пошта, mobile, соціальні мережі. Off-line-доступність бренда роботодавця: тематичні газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше [9].

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат – активний кандидат – попередній найм – співбесіда – відмова/прийняття на роботу – ознайомлення з посадовими обов'язками – адаптація – відносини з керівником – розвиток кар'єри – управління продуктивністю працівника – просування – звільнення – випускник – повторний найм.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток бренда роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини,старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (cloud computing)).

На наш погляд, модель «Екосистеми бренда роботодавця» є найбільш повною з усіх вище розглянутих моделей, оскільки включає в себе не тільки інструменти побудови бренда роботодавця, а і зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця. Однак недоліком даної моделі є узагальнення складових бренда роботодавця, що не дозволяє виділити інструменти та фактори окремо для внутрішнього та зовнішнього брендингу компанії на ринку праці.

Концепція капіталу бренда забезпечує теоретичне підґрунтя для розуміння бренда роботодавця. Капітал бренда визначається як сукупність активів бренда (або зобов'язань), пов'язаних з назвою бренда та символами, які відносяться до певного продукту або послуги. Ці активи можуть бути згруповані в чотирьох вимірах: впізнаваність бренда, сприймана якість, асоціації бренда і лояльності до бренда. Застосовуючи це розуміння на практиці до брендингу роботодавця, Брет Мінчінгтон розробив модель капіталу бренда роботодавця [8].

Як бачимо, аналізовані моделі формування бренда роботодавця відображають той факт, що при формування платформи бренда роботодавця необхідно орієнтуватись не тільки на матеріальні фактори, а на створення довготривалих зв'язків, позитивних вражень, стимулювання почуття задоволеності роботою, пошуку емоційної основи в емоційному світі працівника [5]. Загалом, досліджено дев'ять моделей бренда роботодавця, у результаті чого виявлено, що за складовими вони відрізняються, але одна складова зустрічається у всіх підходах – ціннісна пропозиція співробітнику (або цінності бренда роботодавця). Кожна з моделей має право на існування, жодна не є достатньо повною та досконалою. Відповідно до цього подальший розвиток даної теми пропонується проводити в напрямку розробки комплексної моделі бренда роботодавця.

Створення HR-бренду, або привабливого іміджу компанії починається з відповідних кроків. Але попередньо варто усвідомити, яким роботодавцем є компанія, і які цінності необхідно донести до команди співробітників, до оточення, в яке безпосередньо входять кандидати на посаду, партнери, клієнти та конкуренти [8].

HR-бренд компанії створюється з урахуванням реальних потреб організації, з бажання отримати найкращих кандидатів на ринку праці і повністю відповідати тим вимогам, які здобувачі пред'являють до роботодавця. Процес формування починається з того, що керівництво, зокрема власники бізнесу, приймають рішення про створення структури, яка відповідає за безпосередню роботу з персоналом [8].

Основні методики, спрямовані на створення HR-бренду на промисловому підприємстві, полягають в розробці наступних етапів (рис. 8).

В результаті такої роботи вдається виявити образ підприємства «зовні» і «зсередини», дізнатися, наскільки великі відмінності існують між передбачуваним і дійсним. Формування HR-бренду на промисловому підприємстві починається після визначення цільової аудиторії

Необхідно враховувати, що в основі внутрішнього HR-бренду промислового підприємства закладено:

- якісна робота всередині компанії;
- увагу до персоналу;
- створення чіткої структури системи очікувань;
- розробка систем стимуляції, мотивації, заохочень;
- впровадження інноваційних кадрових технологій.

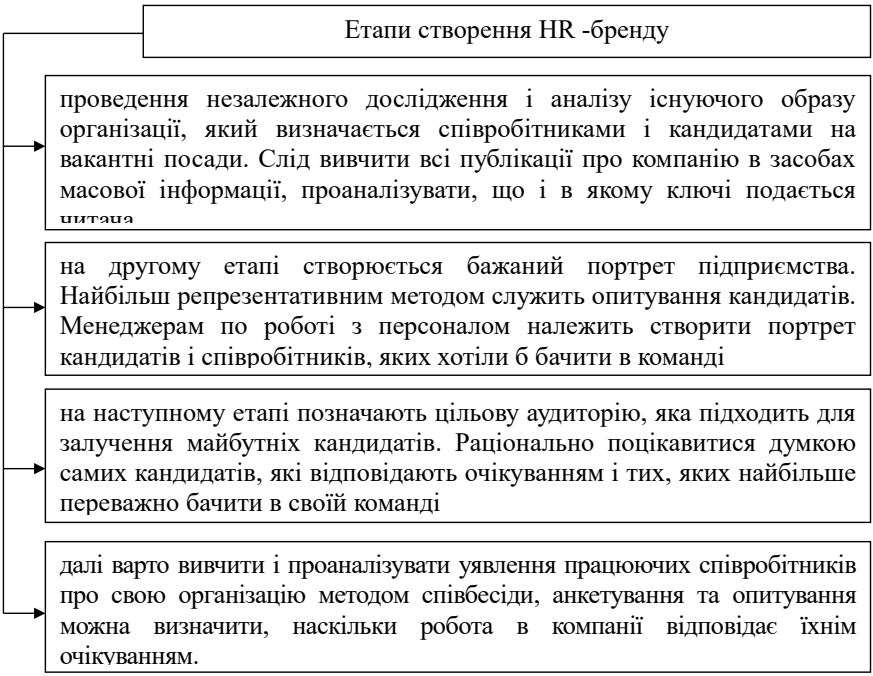

Рис. 8. Етапи створення HR –бренду промислового підприємства*

**Джерело: узагальнено авторами*

В ідеальному варіанті спочатку необхідно налагодити всі внутрішні HR-процеси, сформувати внутрішній HR-бренд компанії, тобто стати самим що ні на є привабливим роботодавцем для свого працюючого персоналу, а потім вже приступати до реалізації процедур зовнішнього HR-брендингу, формуючи його зовнішні атрибути і переходячи до різних PR-акцій. Але це ідеальний випадок. Практична життя диктує нам дещо інші реалії [9].

Отже, в реальній практичній життя необхідна реалізація всього і відразу. Розглянемо, яку тут необхідно дотримати послідовність. В цілому можна виділити наступні основні напрямки заходів, спрямованих на підвищення привабливості промислового підприємства як роботодавця в очах своїх співробітників (рис. 9).

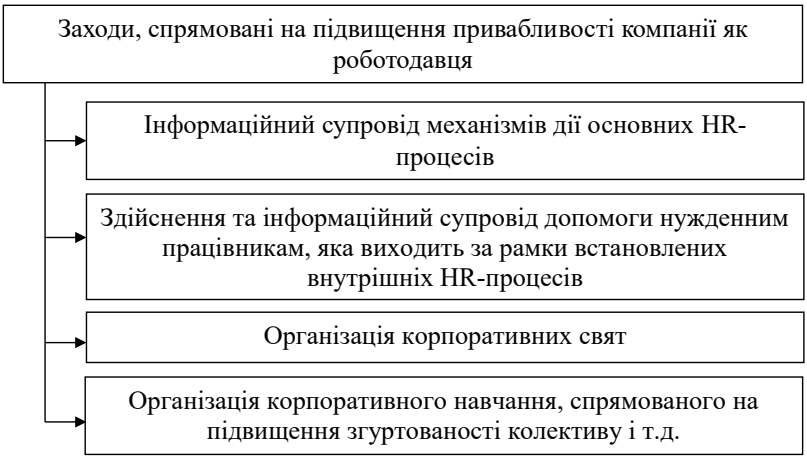

Рис.9. Напрямки підвищення привабливості ДП «Новатор» як роботодавця*

**Джерело: узагальнено авторами*

Розглянемо їх більш детально. Перший напрямок - це інформаційний супровід механізмів дії основних HR-процесів. Початок цього заходу має бути покладено ще на етапі дев'ятнадцятому, який називається передача. Тобто після розробки і початку реалізації заходів щодо вдосконалення внутрішніх HR-

процесів необхідно починати постійне навчання співробітників підприємства основним нововведенням, що вводиться в ваші HR-процеси. Наприклад, роз'яснення механізмів нової системи оплати праці, спрямованої на підвищення оплати праці найбільш кваліфікованих і ефективних співробітників, зміна в порядку надання соціального пакета і т.д. Мета даного навчання залучити до просування HR-бренду підприємства власний персонал. При цьому таку рекламно-роз'яснювальну роботу необхідно проводити постійно з певною періодичністю.

Практика показує, що на початковому етапі такі заходи повинні проводитися щоквартально, а пізніше один раз в півріччя. Крім того, всі знову надходять на роботу повинні нарівні з проходженням інструктажів з техніки безпеки, ознайомленням з правилами внутрішнього трудового розпорядку проходити навчання для розуміння дії основних HR-процесів, таких як системи оплати праці, системи нематеріальної мотивації, заохочувальна виплати та інше.

Мета цього полягає в тому, що новий співробітник повинен спочатку чути від роботодавця, на які умови своєї праці і додаткові пільги при ефективній роботі він має право. Який розвиток очікує співробітника у разі його ефективної діяльності і т.д. Все це співробітник і так дізнається з плином своєї роботи на підприємстві, просто дізнатися він це повинен від роботодавця, а не в курилці з прикрашеним негативним відтінком. Вельми нерозумно виглядають і недалекоглядно надходять ті роботодавці, які таку роз'яснювальну роботу з колективом не проводять. Неясність в умовах і оплаті праці, непрозорість і нечесність цих процесів, відсутність видимих перспектив в майбутньому - все це різко знижує прихильність колективу роботодавцю [10].

Хорошим варіантом є поєднання таких роз'яснювальних заходів із звітними конференціями по виконанню заходів, зазначених в Колективному договорі підприємства. Крім того, необхідно виділити з числа співробітників відділу управління персоналом або представників профспілкового комітету постійного консультанта з питань організації внутрішніх HR-процесів підприємства, в обов'язки якого буде входити постійна

роз'яснювальна робота за умовами праці та оплати як діючих, так і тільки прийнятих співробітників. Хочеться також застерегти, що порожні невиконуюча обіцянки ще більш різко (ніж інші чинники) знижують прихильність колективу роботодавцю.

Перейдемо до розгляду другого етапу - здійснення та інформаційний супровід допомоги нужденним працівникам, яка виходить за рамки встановлених внутрішніх HR-процесів [11].

Всі основні механізми по виділенню матеріальної та іншої допомоги нужденним працівникам, звичайно ж, повинні бути стандартизовані, відпрацьовані і прописані. Тут маються на увазі не стандартні випадки, якими наше життя багата. Наприклад: хвороба близького родичами або самого працівника. У таких випадках підприємство (якщо звичайно дозволяє фінансовий стан) має допомогти своєму працівникові, не залишити його наодинці з проблемою. При цьому інформаційна підтримка даної допомоги потрібна не для того щоб підприємство або його керівники гордо заявили: «Ось такі ми молодці!», А для того щоб всі співробітники відчули впевненість у завтрашньому дні. У тому, що, якщо вони потраплять у біду, компанія їх не залишить. Це дуже сильний стимул, котрий простежується на ступеня прихильності персоналу підприємству. За своєю силою впевненість співробітника в завтрашньому дні часто буває навіть сильніше фактора оплати праці працівника. Іншими словами, на практиці плинність персоналу в компаніях, що забезпечують цю впевненість у своїх співробітників нижче, ніж в аналогічних що не піклуються таким чином про персонал, але мають більш високий рівень оплати праці. Правда фактор цей починає «працювати» в основному у персоналу середнього і вище середнього віку [12].

Корпоративні свята дають можливість дізнатися про своїх товаришів по службі з іншого, якщо завгодно, більш людського боку. Це шлях до формування команди і шлях до перемоги. Адже в кінцевому підсумку перемагає не один співробітник, навіть якщо він генеральний директор або його заступник. Не дарма все підручники з реорганізацій та проведення змін в компаніях особливу увагу приділяють саме питань формування команди.

Даний нематеріальний фактор також робить винятково вирішальний вплив на прихильність персоналу компанії. Практика свідчить про те, що він також може конкурувати з фактором рівень оплати праці. Часто людина вибирає місце роботи менш оплачуване, але з комфортним, доброзичливим і при цьому професійним колективом замість високої заробітної плати в недоброзичливому колективі. Часом залучити й утримати персонал в таких компаніях можливо тільки завдяки сильно завищеною, в порівнянні з ринковим рівнем, оплатою праці. По суті, в даному випадку прихильність підміняється своєрідним «підкупом». Ефективність і раціональність таких рішень залишимо на совісті їх створюють [12].

І останнє: етап четвертий – організація корпоративного навчання, спрямованого на підвищення згуртованості колективу. Існує досить велика кількість тренінгів з командоутворення. Всі вони спрямовані на досягнення формування команди для реалізації цілей, які були озвучені вище. В даному випадку тільки хочеться відзначити, що таке навчання необхідно. Сформувати команду не вийде тільки за рахунок спільного корпоративу. Звичайно ж, ми не розглянули всіх можливих і існуючих напрямків підвищення привабливості вашої компанії в очах і умах ваших співробітників, ми розглянули тільки основні напрямки. Взагалі для виявлення точних причин незадоволеності персоналом своїм місцем роботи необхідно проведення постійного моніторингу проблеми, заснованого на анкетуванні персоналу, що звільняється з тестуванням чесності відповідей. Ця робота на компанію, бажаючому створити і гордо нести над головою як прапор свій HR-бренд, повинна вестися постійно. Постійно виявляючи все нові і нові недоліки в роботі системи управління персоналом і причини невдоволення співробітників. Виправити все джерела невдоволення навряд чи вдасться [6].

Таким чином, нами були визначені шляхи підвищення привабливості підприємства для власного персоналу. Спочатку потрібно змінити систему (не розмір) оплати праці, що виключає «виживання» з робочих місць нових працівників і передбачає виплату фіксованої частини заробітної плати при просте

виробництва не з вини персоналу. Потім провести профілактичні бесіди з керівним персоналом про неприпустимість некоректної поведінки по відношенню до підлеглих, провести тренінг, спрямований на розвиток управлінських навичок у керівників підрозділів. Також повинні бути обладнані побутові приміщення, вчасно видаватися спецодяг, і організована доставка персоналу вахтовим автобусом. За результатами подальшого опитування в результаті проведення даних заходів частка нелояльних співробітників знизиться до 20% , а плинність персоналу зменшиться з 80 до 18 % в рік. При цьому варто особливо відзначити, що істотних витрат, порівнянних з підвищенням оплати праці всього колективу підприємства не зазнає.

Література

1. Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*. 2005. Vol. 24, № 2. P. 189.

2. Elevens F. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*. 2007. V. 46, № 1. P. 51–69.

3. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця. *Бізнес інформ*. № 2, 2014. С. 12-18.

4. Пасєка А. С., Красномовець В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. № 4 (16), 2012. С. 14-21.

5. Juliy Boiko, Natalia Bazaliyska, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021) : (15-17 Sept. 2021). Deggendorf, Germany, Germany 2021.

6. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.

7. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.

8. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.

9. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer

Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208991.

10. Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.

11. Пасєка А.С., Красномовець В.А. HR-брендінг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4(16). С. 132–137.

12. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 6(1). С. 189–196.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Грінченко Р.В.
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Колібабчук О.Б.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Воєнні дії на території України, наслідки обмеження діяльності суб'єктів господарювання у воєнний час вимагають нового підходу до управління підприємством, яке б змогло гнучко реагувати та адаптуватися до змін умов діяльності, шукати шляхи та джерела відновлення для задоволення нагальних потреб держави та подальшого прискорення відновлення національної економіки. Негативні явища в структурі сучасної української економіки вимагають від українських підприємств впровадження та використання ефективних підходів до управління, які створять основу для підвищення ефективності діяльності, спрямованої на розвиток усіх сфер економіки та підвищення рівня життя населення країни.

Науковою основою можливого розвитку сучасних підприємств є формування теоретико-методологічної основи створення системи управління підприємств до змін, обґрунтування на науковій основі принципів, факторів, методів та інструментів управління з урахуванням ринкові умови. Ефективна діяльність будь-якого підприємства повинна враховувати сучасні складові світу при формуванні систем управління. Ці компоненти є основою для формування системи управління підприємств до змін, яка має ґрунтуватися на оцінці передумов з урахуванням усіх варіантів можливих змін. Саме спрощення та узагальнення процедури оцінки передумов формування підходу до управління, наявності можливостей для різного роду змін, дає компанії одну з головних переваг у сучасному діловому світі – час. Час, який компанія може витратити не на аналіз і оцінку своїх можливостей,

а на формування системи управління та її впровадження. Час надає переваги.

Будь-яке підприємство – це відкрита система, яка поєднує діяльність поза підприємством і всередині нього. Розглядаючи сфери діяльності сучасних підприємств, слід зазначити, що останніми роками спостерігалось інтенсивне зростання обсягів діяльності невиробничої сфери. Проте в таких умовах особливого значення набуває вирішення проблем підприємств виробничої сфери.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку економіки та підприємств України надає змогу оцінити передумови та необхідні особливості управління змінами на сучасних підприємствах. ВВП показує підсумкову вартість всіх товарів та послуг, вироблених у країні за рік. Він може збільшуватися не лише за рахунок того, що держава випустила більше одиниць продукції, а її громадяни купили більше товару в натуральному вимірі, а й за рахунок зростання вартості продукції. Можна стверджувати, що дана тенденція спостерігається в Україні. Аналіз структури ВВП України представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності в 2020, 2015 та 2020 роках

Показник	2010		2015		2020	
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%
ВВП	1 079 346	100	1 988 544	100	4 222 026	100
Сільське, лісове та рибне господарство	80 385	7,45	239 806	12,06	393 077	9,31
Добувна промисловість	63 436	5,88	95 141	4,78	193 120	4,57
Переробна промисловість	142 700	13,22	236 692	11,90	426 483	10,10
Будівництво	35 366	3,28	38 928	1,96	119 441	2,83
Оптова та роздрібна торгівля	154 994	14,36	273 989	13,78	588 365	13,94
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	83 027	7,69	134 978	6,79	262 453	6,22
Інформація та телекомунікації	33 011	3,06	72 596	3,65	209 394	4,96

Продовження таблиці 1

Показник	2010		2015		2020	
	млн.грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%
Фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомістю	118 962	11,02	190 533	9,58	400 883	9,50
Професійна, наукова та технічна діяльність	27 265	2,53	55 789	2,81	137 192	3,25
Державне управління й оборона	49 863	4,62	95 085	4,78	306 533	7,26
Освіта, охорона здоров'я, мистецтво, спорт, розваги	98 091	9,09	146 615	7,37	324 029	7,67
Податки на продукти	127 358	11,80	302 344	15,20	606 560	14,37
Інше	64 888	6,01	106 048	5,33	254 496	6,03

Джерело: [1]

В 2020 році порівняно з 2010 роком спостерігалось суттєве зростання ВВП України, на 3 142 680 млн.грн., що у відносному значенні складає 291,17% ((4 222 026 -1 079 346)/1 079 346*100%). При цьому структура ВВП за видами економічної діяльності залишалась переважно сталою. Найбільшу частку у трьох порівнюваних періодах займали податки на продукти, оптова та роздрібна торгівля та переробна промисловість, що складали 14,37%, 13,94% та 10,10% у 2020 році відповідно, у 2010 році дані сфери складали 11,80%, 14,36% та 13,22% відповідно. Натомість найменший вклад у ВВП України зробили професійна, наукова та технічна діяльність та будівництво – 3.25% та 2,83% у 2020 році відповідно, що у 2010 році складало 2,53% та 3,28% відповідно. Можна стверджувати, що відбулись несуттєві зміни структури ВВП України, при позитивній динаміці росту ВВП в досліджуваному періоді.

В структурі ВВП України в 2020 році частка промисловості (добувної та переробної) складає 14,67% (10,10% + 4,57%), на рис.1 представлено динаміку темпів росту обсягу реалізації промислової продукції в Україні в порівнянні з даним показником в Польщі та Німеччині в 2015-2020рр.

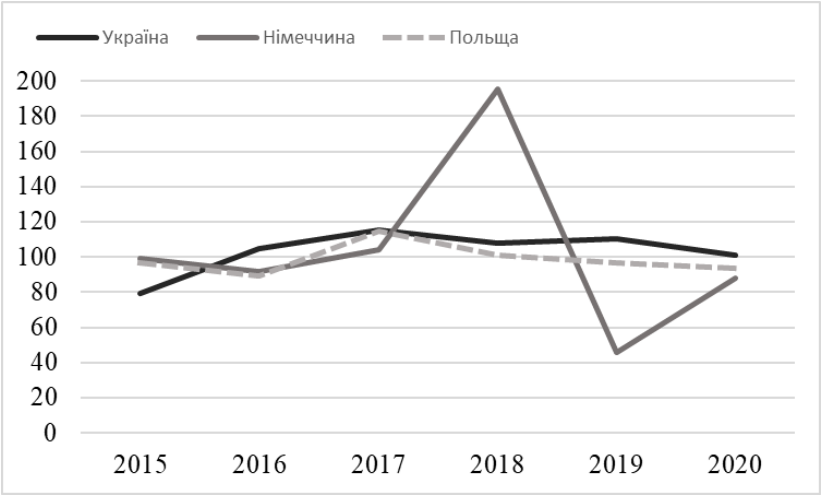

Рис.1. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості в 2015-2020рр., %

Джерело: [2]

З рис. 1 видно, що динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості в Україні, здебільшого, залишалась сталою протягом досліджуваного періоду. Слід зазначити, що даний показник в Польщі має схожу тенденцію до змін в напрямку до зменшення темпів зростання з 2017 року. Суттєво відрізняється динаміка темпів росту обсягу реалізованої промислової продукції в Німеччині, спостерігається непостійний характер зміни.

В структурі ВВП України в 2020 році сфера оптової та роздрібної торгівлі складає 13,94%, що є досить вагомою часткою. Розглянемо динаміку темпів росту обсягу реалізації продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в Україні в порівнянні з даним показником в Польщі та Німеччині в 2015-2020рр (рис. 2).

Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в Україні не була постійною, чітка тенденція не відслідковується. Натомість, даний показник в Німеччині та Польщі має схожу динаміку та вирізняється стійкою тенденцією до зменшення.

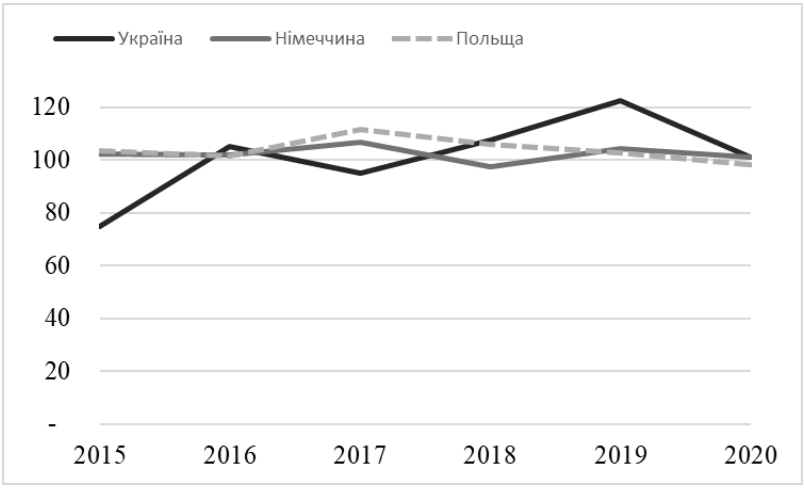

Рис.2. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері оптової та роздрібної торгівлі в 2015-2020рр., %

Джерело: [1; 2]

Отже, можна зробити висновок, що в структурі українського ВВП вагому частку займають промисловість та оптова та роздрібна торгівля, загалом структура ВВП за видами економічної діяльності протягом досліджуваного періоду залишалась сталою. Динаміка темпів росту обсягу реалізованої продукції в сфері промисловості та оптової та роздрібної торгівлі в 2015-2020рр в Україні, Німеччині та Польщі має тенденцію до зниження.

На жаль, підприємства України стикнулись із непередбачуваними негативними змінами, пов'язаними із військовою агресією росії, що спричиняють необхідність розробки підходу до управління змінами, що зосереджується на відновленні діяльності в умовах військоивх дій.

Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, стратегічним агентством Advanter Group та за допомогою національного проекту Дія.Бізнес було проведено ряд досліджень щодо стану підприємництва в Україні в умовах війни з росією.

Індекс активності бізнесу показує операційну активність на основі виробничих показників: виробленої продукції та наданого

сервісу, кількості найнятих працівників та кількості замовлень, рівню товарних запасів. Пороговий рівень 50 пунктів і більше показує очікування бізнесу щодо росту ділової активності. На рис. 3 представлено динаміку індексу ділової активності в Україні за період жовтень 2020р. - липень 2022р.

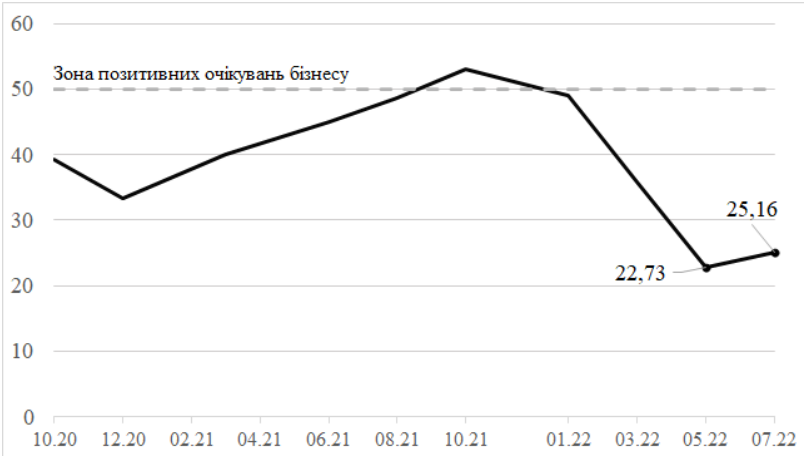

Рис. 3. Динаміка Індексу активності бізнесу в Україні за період жовтень 2020 р. – липень 2022 р.

Джерело: [3]

Як бачимо з рис. 3, з початку війни відбувається стрімке падіння даного показника та в травні 2022 року досягнуто його мінімального значення, що свідчить про очікування скорочення ділової активності, та є наслідком невизначеності щодо загальноекономічного середовища країни.

За результатами дослідження центру розвитку інновацій в липні 2022 року близько 40% підприємств зупинили або майже зупинили свою діяльність по відношенню до 23.02.2022р. На Сході України показник підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, більший, ніж середній по Україні, та становить 63,9%, що зумовлено активними бойовими діями в регіоні. Також близько 60% українського бізнесу ще не адаптувались до нових реалій та знаходяться в процесі обдумування подальших дій та інтуїтивного управління або не бачать сенсу розробки стратегії адаптації.

Натомість на Заході України найбільший відсоток підприємств (37,7%), які мають стратегію, налагодили базові процеси, а деякі почали процес адаптації.

Серед факторів, які впливають на діяльність підприємств під час війни виділимо наступні: недостатність платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, що зумовлено зростання темпів інфляції та девальвації, непрогнозованість розвитку ситуації в Україні навіть в короткостроковій перспективі, непередбачувані дії держави, що може погіршити стан бізнесу, ризики несплати дебіторської заборгованості клієнтами тощо. Натомість, українці продовжують реєструвати нові суб'єкти господарювання, понад 85% від загальної кількості становлять фізичні-особи підприємці. Найбільше нових суб'єктів господарювання в липні 2022 року було зареєстровано у м. Київ (3771), Львівській (1921) та Дніпропетровській (1723) областях. Найчастіше ФОПи реєструвалися за напрямом комп'ютерне програмування. Також популярними є напрями роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами та вантажного автомобільного транспорту.

Індекс очікувань ділової активності підприємств (табл. 2), який щомісячно розраховує Національний банк в липні та лютому 2022 року становив 43,6 та 47,6 пунктів відповідно та є нижче рівня рівноважного значення - 50 пунктів, що свідчить про песимістичні оцінки економічних результатів.

Таблиця 2

Індекс очікувань ділової активності підприємств в лютому та липні 2022 р.

Сектор	Вагова структура для розрахунку ІОДА, %	Дифузійний Індекс (секторальний)		
		Лютий 2022	Липень 2022	Зміна м/м
Промисловість	35,3	50,5	43,1	-7,4
Будівництво	4,8	45,8	35,0	-10,8
Торгівля	23,6	45,9	48,7	+2,8
Послуги	36,3	46,6	41,9	-4,7
Загалом	100	ІОДА (в цілому по Україні)		
		47,6	43,6	-4,0

Джерело: *[4]*

Показники в таблиці 2 свідчать про негативну зміну оцінки економічних перспектив зумовлену порушення виробничих та логістичних ланцюгів, високими цінами на енергоносії, скороченням попиту та руйнуванням активів та інфраструктури тощо. З таблиці видно, що сфера торгівлі характеризується позитивною зміною індексу очікувань ділової активності, що свідчить про започаткування процесу адаптації даної сфери до змін в умовах невизначеності спричинених війною.

В середньому очікуваний обсяг реалізованої продукції у 2022 році становить 50% від обсягів реалізацій 2021 року. Переважно українські підприємства планують розвиватись за рахунок унікальних ділових зв'язків та партнерства, технологічних та бізнес-інновацій тощо.

Українські підприємства стикаються з новими видами мін. Однією з головних проблем у дослідженні середовища підприємства є відсутність системного підходу до збору та аналізу інформації на сучасних підприємствах. Дослідження проводяться на окремих компонентах операційного середовища, не враховують взаємозв'язки між дією факторів і не формують комплексного підходу до формування підходу управління змінами на підприємстві.

Зміна - це можливий рух будь-яких елементів системи. Такий рух може мати позитивний або негативний вплив на компанію, він може бути передбачуваним і непередбачуваним, контрольованим або неконтрольованим тощо.

Зміни супроводжують діяльність підприємства на всіх етапах його життєвого циклу. Зміни впливають на рівень відповідності людей роботі [5; 6]. Людей приваблює робота, яка відповідає їхнім цінностям [7- 10]. Одержувачі змін, ймовірно, негативно сприймуть ініціативу змін, яка змінює роботу настільки, що вона відповідає протилежним цінностям у структурі цінностей, оскільки це має негативні наслідки для досягнення їхніх цінностей [11].

Після послаблення пандемії можуть знадобитися довгострокові стратегічні зміни, щоб орієнтуватися в

конкурентному середовищі, що виникає в «новому нормальному стані», який став результатом технологічних, соціально-політичних та інституційних змін [12]. Ця нова норма навряд чи буде статичною рівновагою, оскільки пандемічний шок спровокував ще одну несподівану динаміку [13].

Організаційна гібридність, яка є інтеграцією різних стратегій, логіки та структурних форм (наприклад, структурної гнучкості) для управління складними проблемами, може знадобитися для більш ефективного управління ресурсами та зацікавленими сторонами в епоху після пандемії. Крім того, компаніям потрібна гнучкість, щоб ефективно розробляти та впроваджувати стратегічні зміни, що вимагає плавності, швидкості та мислення, яке заохочує інноваційне мислення та стійкість [13].

Отже, в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, продовження воєнних дій на території країни українські підприємства становляться на шлях адаптації до змін.

Після проведених досліджень було виявлено, що вплив факторів середовища на передумови виникнення змін на підприємствах можна розділити на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища: циклічні фактори та хаотичні фактори (фактори макросередовища та мікросередовища);
- фактори внутрішнього середовища.

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства може залежати від об'єктивних і суб'єктивних процесів, що відбуваються в економіці.

Розглядаючи та трактуючи поняття «зміна», сучасні наукові школи роблять це трьома основними напрямками:

• зовнішні зміни;
• внутрішні зміни;
• адміністративні зміни.

Таким чином, сучасним підприємствам необхідно враховувати рівні управління зовнішніми, внутрішніми та адміністративними змінами. Проте завжди слід враховувати

можливості та ефекти біфуркаційного механізму зміни системи, хоча такий підхід дещо звужує питання виявлення змін.

Деякі вчені ототожнюють «зміни» і «розвиток». На нашу думку, поняття «розвиток» має позитивні наслідки для підприємства. А поняття «зміна» може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Тому поняття «зміни» є дещо ширшим за поняття «розвиток».

Тобто під час функціонування підприємство стикається як з передбачуваними, так і з непередбачуваними змінами. Такі передбачувані і непередбачувані зміни можуть відбуватися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, позитивно або негативно впливаючи на діяльність підприємства. Функції управління можуть викликати зміни, пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією, що обернено пропорційно пов'язане з виникненням і реагуванням на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Врахування основних особливостей змін у формуванні системи управління змінами є запорукою їх чіткого розуміння, своєчасного виявлення та розробки заходів ефективної адаптації до змін. Проте значна кількість ознак можливих змін створює перешкоди для формування спрощеного та єдиного підходу до аналізу таких змін. Слід підкреслити, що при дослідженні факторів зовнішнього середовища підприємства першочергову увагу слід приділяти аналізу циклічних і хаотичних факторів макро- та мезосередовища підприємства.

Суттєвими серед ознак можливих змін для цілей адаптації підприємства, на нашу думку, є: рівень впливу змін, виникнення змін у функціях управління, масштаби змін та механізм змін. Ці ознаки змін є основою для подальших досліджень та формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Адаптація підприємства до змін, як одна з основних підсистем загальної системи управління підприємством, є складною системою зі своїми компонентами та взаємозв’язками між елементами системи. Він складається з поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління.

У рамках системного підходу система управління змінами розглядається як сукупність систем управління та контролю через зв'язки, що супроводжують управлінську діяльність у цій системі та механізм управління адаптацією до змін.

У контексті процесного підходу система управління адаптацією до змін розглядається як така, що формує та регулює заходи управління бізнес-процесами підприємства.

Кожна система управління діяльністю підприємства має свої власні елементи, складові частини. Найбільш загальними елементами будь-якої системи управління виступають:

- принципи управління;
- функції управління;
- види управління;
- напрямки управління;
- способи управління;
- механізми управління;
- методи управління;
- моделі управління;
- важелі управління;
- інструменти управління тощо.

Проте кожна система є сукупністю елементів системи, кожен з яких також може виступати системою.

Будь-яка система складається з керуючої системи та керованої системи, які перебувають у взаємозв'язку завдяки наявним підсистемам управління.

На нашу думку, підсистема управління у своїй основі має механізм управління та певний набір управлінської діяльності, яка включає: особливості, знання та навички управлінського персоналу, застосовуємі техніки та технології управління, структурно-функціональне забезпечення управління, інформаційне забезпечення управління.

Проте центральним елементом підсистеми управління виступає сам механізм управління.

На думку провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, основний механізм адаптації діяльності підприємств відбувається завдяки управлінню організаційними, виробничими та

управлінськими процесами на підприємстві. Проте не кожне підприємство здатно гнучко реагувати на вплив умов ринку та змінювати свій організаційний, виробничий і управлінський механізми. Саме здатність гнучко реагувати на зміну зовнішніх умов шляхом пристосування внутрішніх характеристик і є адаптаційними можливостями підприємства. Чим більше у підприємства адаптаційних можливостей, тим вище вірогідність досягнення ним запланованих цілей в умовах динамічно мінливої зовнішньої середи.

Під системою управління адаптацією до змін підприємства слід розуміти комплекс взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму в діяльність підприємства.

У підприємства існує загальна підсистема управління, яка складається з локальних елементів підсистеми управління. Система управління адаптацією до змін є, на нашу думку, локальною підсистемою загальної системи управління підприємством. Тобто вона вирішує локальне завдання – адаптацію до постійно виникаючих у діяльності підприємства передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом розроблення й впровадження управлінської діяльності та механізму адаптації до змін, що створюють передумови для розроблення та впровадження у діяльність підприємства основних заходів щодо регулювання бізнес-процесів за основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Складові системи управління адаптацією до змін є відображенням складових загальної системи управління підприємством. Тобто система управління адаптацією до змін є сукупністю взаємозв'язків між керуючою та керованою системами за допомогою управлінської діяльності та механізму адаптації до змін підприємства.

На нашу думку, основні завдання адаптації підприємств до змін виходять із самого її визначення та можуть бути сформульовані наступним чином:

- аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування;
- виявлення слабких сторін і вузьких місць у функціонуванні підприємства;
- виявлення сильних сторін і можливостей функціонування підприємства;
- прогнозування напрямів розвитку підприємства;
- формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування;
- формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства;
- розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального компонентів;
- моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін;
- корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.

Тобто формування системи управління адаптацією підприємств до змін має спиратися на розроблені механізми та інструментарій прогнозування, розвинення «імунітету», тобто економічної стійкості підприємства та управління змінами середовища.

Формування власної системи управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища базується на спрощенні системи аналізу та оцінюванні власних адаптаційних можливостей. Під адаптаційними можливостями розуміються можливості реалізації адаптаційного потенціалу в кожному окремому періоді часу за основними компонентами

адаптаційного потенціалу (правовий, організаційно-економічний, технологічний та соціальний компоненти).

Оцінювання адаптаційного потенціалу повинно виходити із оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Хибні підходи до аналізу та оцінки дають невірні результати, на яких формується неефективна система управління адаптацією підприємства і зрештою підприємство не досягає запланованих цілей. Загальну систему адаптації підприємства спрощено можна уявити як циклічний рух, що складається з наступних етапів:

- аналіз та оцінка адаптаційних можливостей – розрахунок інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін;
- визначення адаптаційного потенціалу підприємства – вузьких і сильних місць у діяльності підприємства за основними компонентами системи управління адаптацією до змін на підставі аналізу інтегрального показника передумов;
- формування системи управління адаптацією підприємства до змін за всіма чотирьома компонентами;
- впровадження та реалізація системи управління адаптацією до змін підприємства;
- контроль і редагування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Пропонується розглядати систему управління адаптацією підприємства до змін як циклічний рух, виходячи із двох його основних властивостей:

- повторюваність елементів,
- постійний рух у напрямку розвитку.

Тобто етапи формування системи управління адаптацією до змін мають постійний взаємозв’язок і взаємообумовленість, існує зворотній зв’язок між всіма етапами.

Виходячи із визначення системи як безлічі елементів, що перебувають у відносинах і взаємозв’язку один з одним та створюють певну цілісність, єдність, – насамперед необхідно визначитись із основними складовими системи управління адаптацією підприємства до змін.

Основною метою будь-якої системи управління адаптацією підприємства до змін виступає прийняття ефективних рішень при управлінні підприємством, які або нададуть підприємству конкурентні переваги, або створять можливості для подальшого його ефективного функціонування. Тобто мета при застосуванні пасивної або активної системи управління адаптацією до змін може бути надто різною. Тому центральним елементом будь-якої системи управління адаптацією до змін виступає механізм управління адаптацією до змін підприємства.

На нашу думку, механізм системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін необхідно розглядати як систему, що має складатися із чотирьох основних компонентів: організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального.

Слід зауважити, що, на нашу думку, використання у чистому вигляді того чи іншого підходу до управління підприємством цілком неможливе. Практична діяльність підприємств зазвичай вимагає поєднання окремих інструментів і засобів тих чи інших підходів. Тому при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін пропонується використовувати змішаний підхід до управління, який поєднує у собі окремі елементи управління за процесним, системним і функціональними підходами. Провідним інтересом дослідження виступає саме процесний підхід до управління підприємством, оскільки сучасні підприємства з точки зору їх адаптації до змін розглядаються як сукупність певного числа бізнес-процесів.

Також слід підкреслити, що процесний і функціональний підходи до управління перебувають у постійній суперечності. Функціональний підхід до управління базується на виокремленні ієрархічної вертикальної структури. З ускладненням елементів у структурі збільшується кількість ієрархічних рівнів і підрозділів, що класифікуються за ознакою виконовуваних функцій. Слід підкреслити, що при використанні функціонального підходу до управління відповідальність лежить на керівнику; відповідальність знижується з кожним нижчим рівнем, кожен підрозділ функціонує автономно, що призводить до складностей

при пошуці винних у випадку невдалих результатів управління підприємством. Кожен структурний підрозділ зосереджений на виконанні своїх функцій, кінцевий результат при такому підході до уваги не береться.

Такий підхід мав перевагу на більшості підприємств України. Він забезпечує простоту та прозорість управління, проте є негнучким і занадто бюрократизованим. Основним недоліком виступає неможливість формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства. Статичні вертикальні зв'язки з чіткими рівнями ієрархії знижують можливість адаптації підприємств до зміни зовнішнього середовища та створюють значні перешкоди для зміни внутрішнього середовища функціонування підприємств.

Функціональний підхід до управління підприємством має свої особливості та передбачає використання методик, заснованих на таких принципах:

- управління здійснюється окремими підрозділами підприємства;
- високий рівень спеціалізації окремих підрозділів;
- узгодженість всередині підрозділів: операцій, взаємозамінність;
- чітке розмежування зон відповідальності.

Проте функціональний підхід має недоліки: пов'язані з відсутністю одного відповідального за здійснення всього процесу або проєкту; надвисокий рівень бюрократії всередині підприємства; орієнтація на виконання окремих функцій, а не на кінцевий результат. Негативні особливості цього підходу простежуються під час формування технології виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Кожен підрозділ відповідає тільки за виконання функцій в рамках технології, яка покладена на нього за розподілом функцій всередині підприємства, що найчастіше призводить до збільшення загального браку на підприємстві та унеможливлює пошук винних.

Найчастіше основною метою управління підприємством при використанні функціонального підходу виступає отримання прибутку. Процесний же підхід до управління переважно

спрямований на удосконалення якості виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Процесний підхід спрямований на формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства, орієнтуючись переважно на можливості отримання інформації та впровадження новітніх технологій. Проте при управлінні на засадах функціонального підходу персонал підприємства є більш вузькоспеціалізованим, що може виступати перевагою при здійсненні діяльності у високотехнологічних сферах.

Врахування переваг і недоліків функціонального підходу надає можливість використовувати його переваги під час формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін, базуючись на виокремлені певної групи підрозділів підприємства, що потребують функціонального підходу до управління.

Системний підхід до управління базується на розумінні підприємства як єдиної цілої системи, сукупності взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем та всередині системи. Виникнення змін у одному елементі системи може привести до зміни всієї системи. Тобто такий підхід до управління базується на концепції постійно існуючих взаємозв'язків та взаємозалежності компонентів системи. Системний підхід надає комплексне уявлення щодо можливих змін у діяльності підприємства та необхідних заходів з реагування на такі зміни. Він створює передумови гнучкого реагування на зміни, адаптації підприємства до змін із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проте системний підхід управління є витратним. Процес аналізу та врахування значної кількості можливих змін за різними аспектами діяльності підприємства потребує витрат фінансових, людських ресурсів та часу. При розгляді можливих змін елементів системи враховується загальне уявлення, формування переліку конкретних дій залишається переважно осторонь. Такі обмеження значно погіршують прогнозовану ефективність застосування системного підходу в чистому вигляді.

Таким чином, дослідження, викладені у цьому підрозділі, дали можливість сформувати комплексне уявлення щодо основних аспектів найбільш досконалих підходів до управління підприємствами. В рамках комплексного поєднання основних аспектів розглянутих підходів повинно відбуватись формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін за основними чотирма компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним.

Поєднання елементів:

- процесного підходу – для управління бізнес-процесами за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємств до змін;

- функціонального підходу – для управління окремими підрозділами за функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль та координація);

- системного підходу – для управління взаємозв'язками всередині системи.

Таке поєднання надає переваги використання найбільш вдалих елементів і методик зазначених трьох підходів під час формування системи управління адаптацією до змін і створює можливості використання методик, методів та інструментів, що є найбільш вдалими з точки зору використання при формуванні системи управління адаптацією до змін.

Проте досконало проаналізовані, оцінені передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємства, сформовані напрями адаптації діяльності підприємства ще не наддадуть підприємству переваг без ефективного їх впровадження у діяльність. Потрібен налагоджений механізм системи управління адаптацією до змін підприємства з постійним моніторингом і формуванням зворотного зв'язку, за якого вся система спрямована на досягнення цільових показників. Враховуючи визначення сутності системи управління, крім налагодженого механізму системи управління адаптацією до змін підприємства необхідно сформувати елементи ефективної управлінської діяльності, які цілком і повністю залежать від управлінського персоналу підприємства.

Формування будь-якої системи управління адаптацією до змін підприємства повинно починатися з ґрунтовного аналізу та оцінки передумов формування системи, з використанням світових наукових надбань у цій сфері. Сформована система управління адаптацією до змін підприємства без ґрунтовного аналізу й оцінки передумов не створить для підприємства конкурентних переваг і не надасть можливості гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а навпаки, може погіршити стан підприємства.

Література

1. Державний комітет статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.07.22)
2. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/data/database (дата звернення: 25.07.22)
3. Центр розвитку інновацій CID. URL: https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/ (дата звернення: 25.07.22)
4. Офіційний сайт Національного банку України URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-adaptuyetsya-do-novih-umov-odnak-zberigaye-negativni-ochikuvannya-schodo--dilovoyi-aktivnosti--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-lipni (дата звернення: 25.07.22)
5. Caldwell, S. D. (2011). Bidirectional relationships between employee fit and organizational change. Journal of Change Management, 11(4), 401–419. URL: https://doi.org/10.1080/14697017.2011.590453 (дата звернення: 10.06.22)
6. Caldwell, S. D. (2017). Change and fit, fit and change. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem By(Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*(pp. 255–274). Cambridge University Press.
7. Arieli, S., Sagiv, L., & Cohen-Shalem, E. (2016). Values in business schools: The role of self-selection and socialization. *Academy of Management Learning and Education*, *15*(3), 493–507. URL: https://doi.org/10.5465/amle.2014.0064 (дата звернення: 10.06.22)
8. Knafo, A., & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, *19*(3), 255–273. URL: https://doi.org/10.1007/BF03173223 (дата звернення: 10.06.22)
9. Sagiv, L. (2002). Vocational interests and basic values. *Journal of Career Assessment*, *10*(2), 233 257. URL: https://doi.org/10.1177/1069072702010002007 (дата звернення: 10.06.22)

10. Schneider, B., Golstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747–773. URL: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x (дата звернення: 10.06.22)

11. Johnny Långstedt & T. J. Manninen (2021) Basic Values and Change: A Mixed Methods Study, Journal of Change Management, 21:3, 333-357.

12.Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020). 'Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal'. *Journal of Management Studies*, 57, 411– 37.

13. Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle, R. Michael Holmes Jr. (2020). "Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World". *Journal of management studies*, 58, 259-264.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Єгупов Ю. А.
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Єупова І.М.,
старший викладач,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Посилення конкурентних переваг продукції є найважливішим чинником забезпечення стійких ринкових позицій підприємства, високих фінансових результатів і ефективності його виробничо-господарської діяльності. В умовах загострення конкуренції на вітчизняному ринку продовольчих товарів на одне з перших місць виходить проблема вдосконалення інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах молокопереробної галузі. Проте дефіцит знань і досвіду, що має на даний час місце в цій сфері, зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямку.

Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції присвячені праці таких відомих вітчизняних і зарубіжних авторів, як Амоша О. І., Ансофф І., Бєльтюков Є. О., Буркинський Б. В., Котлер Ф., Мескон М., Огорь Г. М., Портер М., Самуельсон П., Швиданенко Г. О. та ін.

Фундаментальні дослідження конкурентоспроможності продукції, аналіз чинників досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного ринку представлені в багатьох роботах відомого американського вченого Майкла Портера [1; 2 та ін.].

Методологічні аспекти і концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємств докладно розглянуті в роботі Н. П. Тарнавської [3]. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємств досліджено в роботах Є. О. Бєльтюкова, Л. А. Нєкрасової [4], Ю. Б. Іванової,

О. М. Тищенко [5]. Аналізу особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства присвячені роботи О. Є. Кузьміна [6] і І. О. Піддубного [7].

Багатоаспектне дослідження особливостей формування конкурентоспроможної економіки регіонів Українського Причорномор'я представлено в роботі Б. В. Буркинського, О. В. Моліної, В. М. Лисюка, С. К. Харічкова, Н. І. Хумарової [8].

Теорія і практика регулювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства розглянуті в роботах М. В. Семикіної й О. О. Смірнова [9]. Методичні аспекти побудови дієвого механізму мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства досліджені в роботі Н. Г. Гончаренко [10]. В якості одного з ефективних варіантів вирішення вказаної проблеми в роботі [11] авторами запропонований алгоритм, у якому поєднуються дві основні складові мотиваційного механізму – матеріальна відповідальність та матеріальне заохочення.

Механізм обґрунтування ефективних шляхів і формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції запропонований в роботі Ю. А. Єгупова і В. О. Літвінової [12].

Склад елементів та алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю окремих видів продукції підприємств молокопереробної галузі розглянуті в роботах Г. М. Огорь [13 та ін.].

Разом з тим, на даний час слід констатувати недостатню освітленість в економічній літературі цілої низки найважливіших питань з управління конкурентоспроможністю продукції, як на промислових підприємствах в цілому, так і на підприємствах харчової галузі, зокрема.

Так, на сьогоднішній день відсутня чіткість у визначенні основних цілій управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. Потребує уточнення склад основних об'єктів управління конкурентоспроможністю продукції. Назріла необхідність у принципових структурних змінах у системі управління конкурентоспроможністю продукції з урахуванням її

галузевих особливостей. Вимагає подальшого вдосконалення механізм мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Вказане вище свідчить про гостру актуальність даної роботи, як з наукової, так і з практичної точки зору.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні низки рекомендацій щодо удосконалення концептуальних основ побудови системи управління конкурентоспроможністю продукції на молокопереробних підприємствах з урахуванням їх галузевих особливостей.

Перш за все, необхідно чітко сформулювати *основні цілі* управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві. На наше переконання, цільові установки даного процесу повинні визначатися суто для кожного окремого найменування (номенклатурної групи) продукції, з урахуванням етапу життєвого циклу останнього, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства і обраної корпоративної стратегії й стратегічних завдань, що стоять перед підприємством. В якості таких можуть прийматися найрізноманітніші цільові установки, включаючи:

• зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку;
• зростання обсягу продажів;
• досягнення найкращого співвідношення ціни і якості;
• збільшення прибутку від реалізації продукції;
• максимальне наближення до лідера, тобто «гонка за лідером»;
• досягнення цільових показників діяльності підприємства і т. п.

Зазначені цілі, як правило, можуть бути досягнуті тільки в певному поєднанні одна з одною. Так, для зміцнення позицій підприємства на цільовому ринку необхідно забезпечити поліпшення співвідношення ціни і якості. Досягнення цільових показників діяльності підприємства, як правило, забезпечується за рахунок зростання обсягу продажів і т. д.

Що стосується основних *об'єктів управління* конкурентоспроможністю продукції, то в якості останніх традиційно розглядають якість і ціну продукту. Не є винятком і продукція підприємств молокопереробної галузі. Разом з тим, до вказаних характеристик, на наш погляд, слід додати ще одну

найважливішу складову конкурентоспроможності продукції, а саме маркетингову підтримку продукції.

Не секрет, що високоякісна продукція, яка реалізується за досить доступними цінами, може не знайти свого споживача через відсутність належної реклами, слабкій мотивації учасників руху товару. І, навпаки, продукція, що має потужну маркетингову підтримку і при цьому істотно поступається конкурентам по співвідношенню «ціна-якість», може мати успіх на ринку.

Цілком логічно, що склад основних об'єктів системи управління конкурентоспроможністю продукції визначають і склад останньої. В неї входять три підсистеми: управління якістю, витратами і маркетинговою підтримкою продукції (рис. 1).

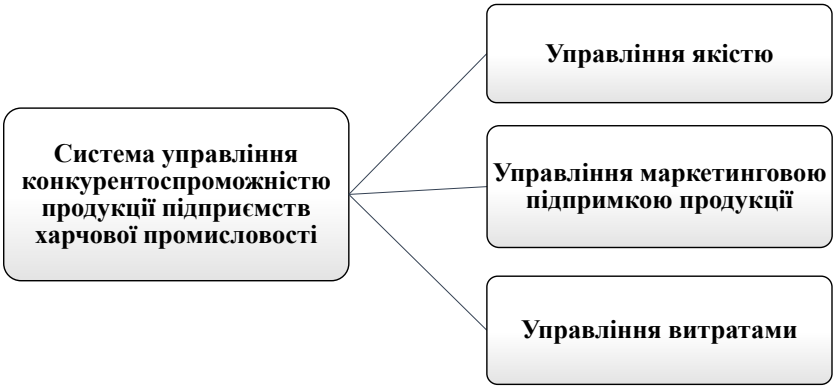

Рис. 1. Основні складові системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств молокопереробної галузі

[авторська розробка]

Кожна із складових (підсистем) загальної системи управління конкурентоспроможністю продукції являє собою окрему систему, що включає ряд взаємопов'язаних елементів (блоків). Так, підсистему «Управління якістю» можна структурувати за різними ознаками. Відповідно до основних функцій процесу управління традиційно виділяють підсистеми планування, мотивації та контролю якості.

Крім цього, на наш погляд, великий практичний інтерес представляє структурування системи управління якістю за основними групами якісних характеристик. Зокрема, з урахуванням специфіки більшої частини продукції галузей харчової промисловості, дану систему можна структурувати за трьома групами показників, що характеризують мікробіологічні, фізико-хімічні та органолептичні властивості продукції.

До складу кожного з зазначених блоків входить ряд одиничних показників якості, склад яких має свою специфіку для окремих галузей харчової промисловості, окремих видів продукції. Наприклад, для багатьох видів молочної продукції до складу останніх ввійдуть одиничні показники, представлені на рис. 2.

Рис. 2. Структуризація управління якістю в розрізі основних характеристик молочної продукції
[авторська розробка]

Процес управління конкурентоспроможністю продукції, здійснюваний в кожному із зазначених блоків, повинен включати наступні дії:

- встановлення діапазону допустимих значень для кожного з параметрів (характеристик);
- контроль дотримання допустимих значень параметрів;
- мотивація персоналу.

Системний блок «Управління маркетинговою підтримкою продукції» на будь-якому промисловому підприємстві, незалежно від галузевої приналежності, повинен включати в себе три підсистеми (рис. 3):

- управління рухом товарів;
- ціноутворення;
- управління просуванням товарів.

Рис. 3. Системи управління маркетинговою підтримкою продукції *[авторська розробка]*

Розробка системи розподілу і збуту продукції є складним і відповідальним завданням, рішення якої багато в чому визначає особливості побудови всієї маркетингової стратегії підприємства. Система руху товару повинна забезпечувати необхідні обсяги реалізації при мінімальних витратах обігу. При цьому, мінімізація витрат на рух товару не повинна негативно позначатися на рівні обслуговування покупців.

При розробці цінової стратегії підприємства необхідно перш за все визначити, яку мету вона переслідує, випускаючи конкретний товар: забезпечення виживання, максимізація прибутку або утримання ринку.

Основні цілі програми просування товару, яка є найважливішою складовою частиною маркетингового плану підприємства, полягають в інформуванні, переконанні, посиленні схильності купити продукт. Для досягнення зазначених цілей підприємство має використовувати чотири основних засоби маркетингових комунікацій: рекламу, персональні продажі, методи стимулювання збуту, паблік рилейшнз.

Наступним блоком в системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємств харчової промисловості є управління витратами. Даний системний блок можна структурувати за такими системними підрозділами (рис. 4):

- управління постійними витратами;
- управління змінними витратами.

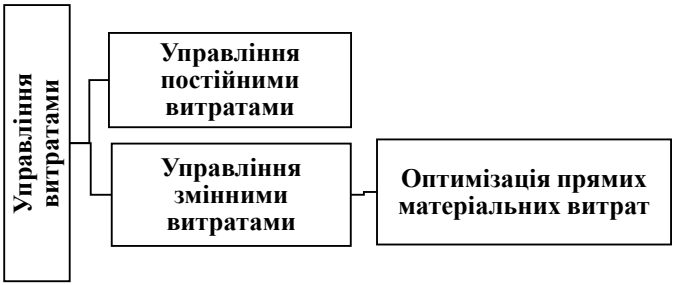

Рис. 4. Система управління витратами підприємства *[авторська розробка]*

Для більш детальної структуризації даного блоку ми пропонуємо виділити у складі змінних витрат такий підрозділ, як «оптимізація прямих матеріальних витрат». Метою останнього є визначення для кожного продукту такого рівня матеріальних витрат (в першу чергу, витрат на основну сировину і матеріали), який забезпечить оптимальне співвідношення «ціна-якість» за

критерієм максимізації загального маржинального прибутку від реалізації продукції.

Для підвищення дієвості інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції необхідне поєднання чотирьох підходів: системного, процесного, функціонального та ситуаційного.

Системний підхід є обов'язковим підходом до управління будь-якою системою. У даному випадку в якості останньої виступає підприємство – складна динамічна система, в якій у взаємозв'язку протікають виробничі, інноваційні, комерційні та соціальні процеси. Для його застосування в цілях управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах формується цілісна однойменна система, яка, у свою чергу, є складовою частиною загальної системи управління підприємством.

Необхідність використання *процесного* підходу визначається тим, що управління конкурентоспроможністю продукції слід розглядати, у першу чергу, як процес. Процес, що включає строгу послідовність окремих етапів, процедур, аналітичних і планових розрахунків. На основі *функціонального* підходу здійснюється чіткий розподіл функціональних обов'язків між окремими учасниками зазначеного процесу.

Використання *ситуаційного* підходу забезпечує високий ступінь адекватності інструментарію, що використовується для здійснення окремих етапів процесу управління конкурентоспроможністю продукції, реальним умовам внутрішнього й зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що, незважаючи на ту увагу, яка в останні десятиліття приділяється вітчизняними й закордонними вченими процесному підходу, на сьогоднішній день він залишається найменш розробленим підходом як у методологічному, так і в методичному відношенні.

Однієї із ключових проблем, наявність яких суттєво ускладнює використання процесного підходу щодо управління підприємством і зокрема як інструмента управління конкурентоспроможністю продукції, є відсутність формалізації методів його реалізації. Нижче в роботі представлено авторське

рішення зазначеної проблеми в контексті здійснення функції планування конкурентоспроможності продукції.

В рамках функціонального підходу виділяють чотири функціональні блоки (підсистеми), що відповідають чотирьом загальним функціям управління.

Планування – функція управління конкурентоспроможністю продукції, яка включає сукупність процесів, починаючи з визначення місця товару на цільовому ринку і закінчуючи формуванням програми заходів щодо зміцнення його ринкових позицій. Найважливішу роль в реалізації даної функції грає інструментарій порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції.

Організація – функція управління конкурентоспроможністю, що представляє комплекс заходів, спрямованих на реалізацію розроблених планів, включаючи встановлення зв'язків, забезпечення взаємодії та узгодженості роботи всіх складових елементів системи.

Мотивація – процес спонукання працівників до активної участи в процесах, що пов’язані з підвищенням конкурентоспроможності продукції.

Контроль – функція управління конкурентоспроможністю продукції, основна мета якої полягає в забезпеченні виконання управлінських рішень щодо досягнення її запланованого рівня. Система контролю конкурентоспроможності ґрунтується на функціях обліку, аналізу і координування.

Найважливішою, ключовою функцією в системі управління конкурентоспроможністю продукції є планування. Разом з тим, слід відмітити, що на сьогоднішній день в економічній літературі недостатньо уваги приділено алгоритмізації зазначеної функції, тобто розробці конкретних алгоритмів її практичної реалізації. Відсутність останньої істотно знижує дієвість функції планування як інструменту управління конкурентоспроможністю продукції.

У зв'язку з цим, на наш погляд, заслуговує на увагу підхід до вирішення зазначеного завдання, запропонований в роботі Ю. А. Єгупова і В. О. Літвінової [11]. У даній роботі автори строго формалізували процес формування оптимальної програми

підвищення конкурентоспроможності продукції, виділивши в його складі вісім взаємопов'язаних етапів (рис. 5).

Зупинимося більш детально на змісті деяких етапів вказаного алгоритму.

Розрахунок значень критеріального показника по кожному з розроблених заходів складає основний зміст *шостого етапу*. Чим нижче абсолютне значення критеріального показника, тим ефективніше відповідний захід. За результатами зазначених розрахунків здійснюється ранжування заходів по спадаючій їх економічної ефективності (зростанню абсолютного значення критеріального показника).

На *сьомому етапі* здійснюється цілепокладання, тобто визначення основної цільової установки формування програми підвищення конкурентоспроможності продукції. Тут можливі два принципово різних варіанти:

Рис. 5. Основні етапи процесу планування підвищення конкурентоспроможності продукції

[авторська розробка]

• встановлення цільового підвищення рівня конкурентоспроможності товару, тобто визначення, на скільки процентних пунктів необхідно наблизити конкурентоспроможність товару до товару-лідеру;

• встановлення обмежень за наявними інвестиційними ресурсами.

Програма заходів, сформована на основі *першої* цільової установки, забезпечує досягнення цільового підвищення конкурентоспроможності продукції при мінімальних інвестиційних витратах, *другої* установки – досягнення максимального підвищення конкурентоспроможності продукції в межах встановленого бюджету.

Формування програми ефективних заходів підвищення конкурентоспроможності продукції, що здійснюється на заключному, *восьмому етапі*, проводиться з урахуванням обраної на попередньому етапі цільової установки. Оскільки в обох випадках пріоритет буде віддаватися заходам з мінімальним значенням критеріального показника, то на виході буде отримана не просто сукупність найбільш ефективних заходів, а оптимальна програма підвищення конкурентоспроможності продукції.

Розглянутий вище алгоритм, на нашу думку, цілком обґрунтовано можна застосовувати в якості основного інструменту планування підвищення конкурентоспроможності продукції. Причому не тільки на молокозаводах, а й на кожному промисловому підприємстві, незалежно від галузевої приналежності.

При цьому для оцінки впливу заходів на поліпшення конкурентних позицій продукції можна використовувати методи, які не потребують великого обсягу вихідної інформації. У розглянутому алгоритмі ключову роль відіграє показник, що характеризує інвестиційну вартість поліпшення конкурентних позицій продукції на 1 відсотковий пункт. Незалежно від методу оцінки цього поліпшення.

Проілюструємо використання даного алгоритму в контексті формування оптимальної програми заходів, спрямованих на підвищення конкурентних позицій твердих сирів – основної

продукції відомого в Одеській області молокопереробного підприємства ТОВ «Старокозацький сир». При цьому для оцінки впливу заходів на поліпшення ринкових позицій продукції підприємства ми скористалися методом експертних оцінок.

Підприємство молокопереробної галузі ТОВ «Старокозацький сир» працює в трьох основних напрямках: переробка молока, виробництво масла та виробництво сиру. Підприємство випускає досить широкий асортимент молочної продукції, структура якої надана на рис. 6.

Найбільшу питому вагу займає виробництв твердих сирів (50%), вдвічі менша частка припадає на м'які сири (25%), виробництво вершкового масла на третій позиції (20%), решти 5% займає виробництво інших молочних продуктів, включаючи вершки, кефір, бринзу та ін.

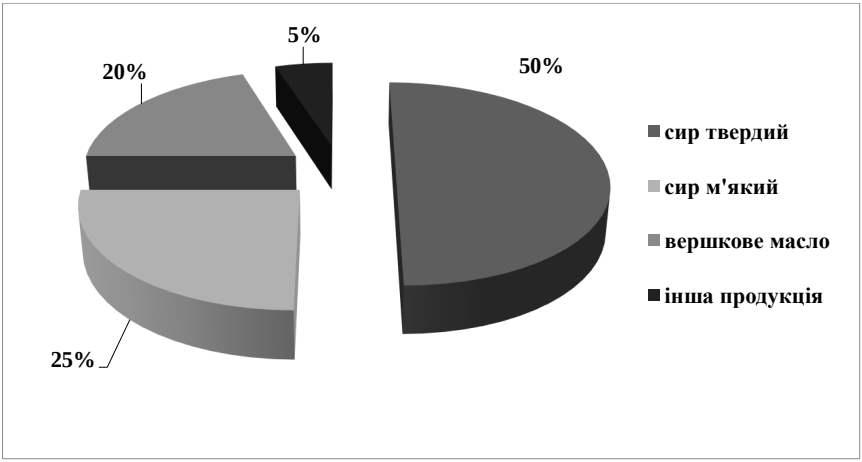

Рис. 6. Структура виробництва продукції ТОВ «Старокозацький сир» у 2020 р., %

Структура виробництва твердих сирів - основного продукту підприємства – у 2020 р. надана на рис. 7. Як ми бачимо, найбільшу частку у виробництві сирів в ТОВ «Старокозацький сир» займають сири «Домашній», «Голландський», «Російський» та «Вершковий», трохи менша частка припадає на такі сири, як

«Гауда», «Грювер» та «Старий Амстердам», і внаслідок меншою популярністю серед споживачів користуються сири плавлені.

Разом з тим, слід констатувати деякі зміни у структурі виробництва сирів, які відбулися на підприємстві на протязі останніх років. Зокрема, збільшення питомої ваги сирів «Домашній», «Голландський», «Російський», «Вершковий», та «Старий Амстердам» і зниження частки сирів «Гауда», «Грювер», плавлених та інших сирів.

На сьогоднішній день на півдні Одеської області працюють чотири молокозаводів, зокрема ТОВ «Тарутинський сироробний завод», ТОВ «Старокозацький сир», ДЧП «Болградський сироробний завод» та ПрАТ «Ізмаїльський молзавод».

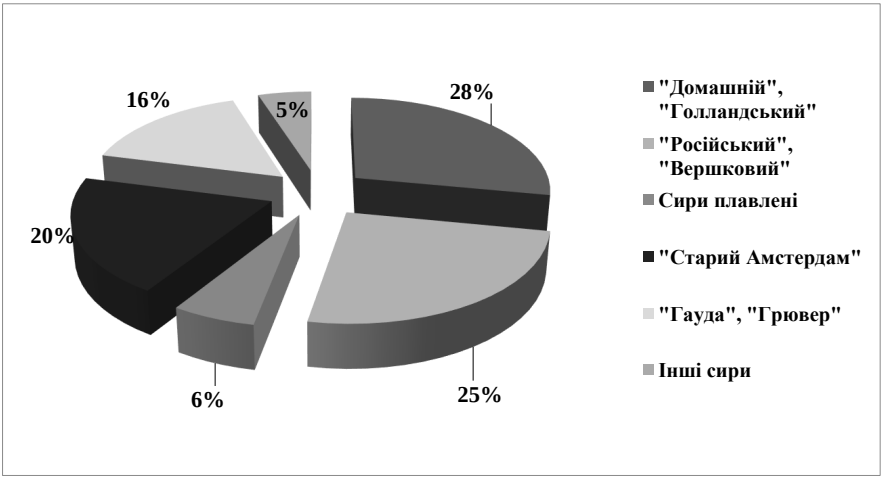

Рис. 7. Структура виробництва сирів в ТОВ «Старокозацький сир» в 2020 р., %

На рис. 8 надана інформація щодо місця кожного з підприємств, що розглядаються, на регіональному ринку молочної продукції. Так, ми бачимо, що саме ТОВ «Старокозацький сир» займає провідне місце на півдні Одеській області з обсягу виробництва молочної продукції поряд з підприємствами-конкурентами і охоплює при цьому 40,4 % частки даного ринку.

Це свідчить про те, що продукція ТОВ «Старокозацький сир» володіє найбільш привабливими споживчими властивостями і має

досить стійкі конкурентні позиції на ринку молочної продукції півдня Одеської області.

Розглянемо, яке місце на регіональному ринку посідає продукція ТОВ «Старокозацький сир» серед найбільш популярних виробників твердих сирів в Україні («Тульчинка», «Комо», Ферма», Шостка, «Наш молочник» та ін.). Наскільки вона користується попитом серед споживачів Одеської області та наскільки вона є впізнаваною для споживача на прилавках магазинів, універсамів та супермаркетів м. Одеси та Одеської області.

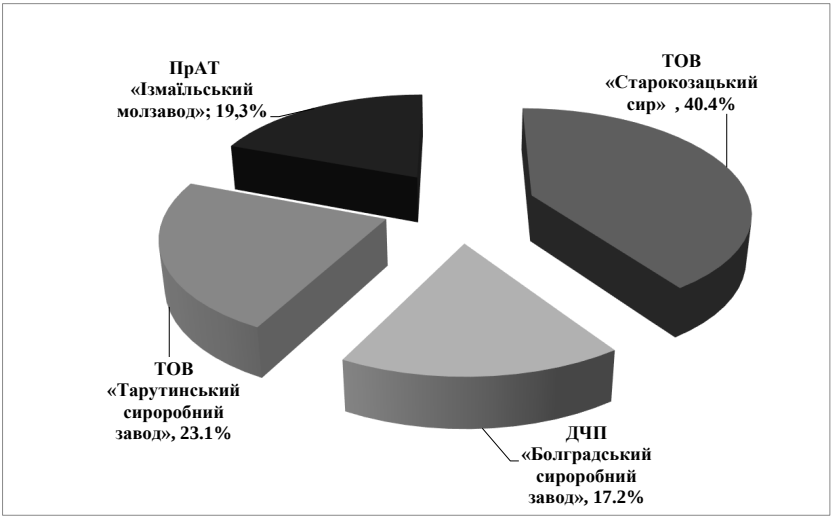

Рис. 8. Місце молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції півдня Одеської області

Результати досліджень (рис. 9), проведених спеціалізованою маркетинговою фірмою «Консалтмаркет», свідчать про те, що найбільшим попитом серед споживачів на Одеському ринку твердих сирів користується продукція ТМ «Комо», згодом йде продукція ТМ «Звени Гора», на третьому місці знаходиться ТМ «Шостка». Привабливість твердих сирів ТМ «Старокозацький сир» знаходиться, на жаль, на останньому 8-му місці.

Зіставимо зазначені оцінки з результатами порівняльного аналізу ринкових позицій основних ТМ на одеському

регіональному ринку твердих сирів, проведеного нами на основі методу бальних оцінок за результатами анкетування.

Для оцінювання нами використана 10-ти бальна система. При цьому найкращому значенню показника відповідає оцінка 10-ть балів, найгіршому – 1. Для цінового чинника – навпаки: низькому рівню ціни відповідає найвища оцінка 10, високому – оцінка 1. Для диференціації параметрів за ступенем їх значимості для споживачів твердих сирів використані вагові коефіцієнти, загальна сума яких дорівнює 1. Визначення оцінок і значень вагових коефіцієнтів було нами здійснено на основі обробки результатів анкетування, проведеного в режимі он-лайн.

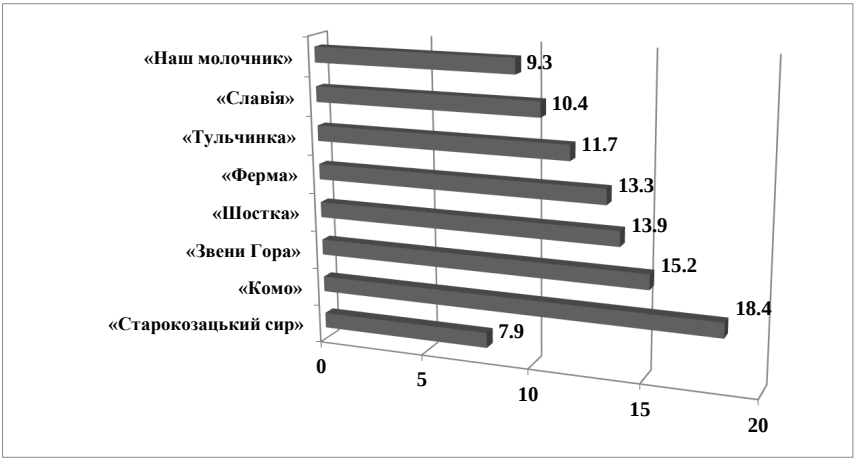

Рис. 9. Структура продажів твердих сирів на одеському регіональному ринку в розрізі основних виробників, %

Результати оцінювання якісних і цінових характеристик продукції ТМ, представлених на одеському ринку твердих сирів (отриманих на основі обробки 125 анкет), надані в табл. 1.

$$Kij = \sum_{i=1}^{m} a_{ij} * k_i, \qquad (1)$$

де a_{ij} – оцінка і-го параметру за 10-ти бальною шкалою для j-го підприємства;

k_i – ваговий коефіцієнт і-го параметра.

На основі формули (1) і експертних оцінок, наданих в табл. 1, розраховані зважені оцінки конкурентоспроможності ТМ, що представлені на регіональному ринку твердих сирів (табл. 2).

Таблиця 1

Експертні оцінки якісних і цінових характеристик твердих сирів основних ТМ, представлених на одеському ринку

Характеристики	Основні торгові марки, представлені на одеському ринку твердих сирів								Вагові коеф-ти
	"Комо"	"Звени гора"	"Шостка"	"Ферма"	"Туль-чинка"	"Славія"	"Наш молочник"	Староко-зацький сир»	
Смак і запах	9	8	8	7	7	6	6	7	0,35
Консистенція	10	9	7	8	8	7	6	7	0,16
Зовнішній вигляд товару	8	8	8	8	7	8	7	6	0,09
Колір тесту	9	9	8	9	8	7	7	7	0,10
Мікробіологічні та хімічні характеристики	7	7	8	7	6	7	7	7	0,08
Якість упаковки	9	8	8	7	7	7	6	6	0,03
Впізнаваність товару на ринку	10	9	9	8	7	6	5	5	0,04
Середньозважена ціна	8	9	6	7	6	8	8	6	0,15

Таблиця 2

Зважені оцінки конкурентоспроможності твердих сирів основних ТМ, представлених на одеському ринку

Критерій	Основні торгові марки, представлені на одеському ринку твердих сирів							
	"Комо"	"Звени гора"	"Шостка"	"Ферма"	"Туль-чинка"	"Славія"	"Наш молочник"	Староко-зацький сир»
Смак і запах	3,78	3,36	3,36	2,94	2,94	2,52	2,52	2,94
Консистенція	1,80	1,62	1,26	1,44	1,44	1,26	1,08	1,26
Зовнішній вигляд товару	0,96	0,96	0,96	0,96	0,84	0,96	0,84	0,72
Колір тесту	0,90	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7
Мікробіологічні та хімічні характеристики	0,70	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
Якість упаковки	0,36	0,32	0,32	0,28	0,28	0,28	0,24	0,24
Впізнаваність товару на ринку	0,40	0,36	0,36	0,32	0,28	0,24	0,2	0,2
Зважена оцінка	8,90	8,22	7,86	7,54	7,18	6,66	6,28	6,76
Ранг ТМ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**7**	**8**	**6**

Таким чином, можна зробити висновок, що продукція ТМ «Старокозацький сир» значно поступається місцем найбільш популярним виробникам твердих сирів в Україні для споживача Одеської області. Проте, як ми бачимо, отримані результати дещо відрізняються від результатів аналізу конкурентоспроможності твердих сирів, проведеного спеціалізованою маркетинговою фірмою «Консалтмаркет». Причому, відрізняється на користь ТМ «Старокозацький сир». Так, остання займає на дві позиції вище, перемістившись з 8-го на 6-е місце.

Результати аналізу, проведеного в роботі, свідчать про те, що проблема покращення ринкових позицій основної продукції ТОВ «Старокозацький сир» на регіональному ринку твердих сирів є досить актуальною для підприємства.

В зв'язку з цим спільно з фахівцями ТОВ «Старокозацький сир» нами сформована вихідна програма заходів поліпшення ринкових позицій основної продукції підприємства, до складу якої увійшли 7 заходів (табл. 3).

Кожен із зазначених заходів безпосередньо впливає на рівень якісних характеристик і ціну продукції. Як наслідок, зростають експертні оцінки в розрізі кожної характеристики. Це, в свою чергу, призводить до збільшення загальної зваженої оцінки і наближенню продукції підприємства до лідера.

Інформація щодо інвестиційної вартості вказаних заходів, оцінки їх впливу на поліпшення конкурентних позицій продукції ТОВ «Старокозацький сир», інвестиційної вартості одного відсоткового пункту наближення до лідера і сума інвестицій, розрахована наростаючим підсумком, надані в табл. 3. В якості цільової установки формування програми приймемо максимальне підвищення конкурентоспроможності продукції з урахуванням встановлених обмежень за наявними інвестиційними ресурсами. Останні складають 2500 тис. грн.

Як ми бачимо, в межах виділеного бюджету може бути реалізовані тільки чотири перших заходів, інвестиційна вартість яких складе 2315 тис. грн. Ця програма заходів є оптимальною, оскільки дозволить максимально поліпшити конкурентні позиції

продукції ТОВ «Старокозацький сир» в межах встановленого ліміту грошових коштів.

Таблиця 3

Формування оптимальної програми заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Старокозацький сир»

№ п/п	Назва заходу	Інвестиції, тис. грн.	Експертні оцінки підвищення конкур-ті продукції, відсоткові пункти	Інвестиції для підвищення конкур-ті на 1 відсотковий пункт, тис. грн.	Сума інвестицій наростаючим підсумком, тис. грн.
1	Впровадження автоматичного запайщика лотків MULTIVAC T-850 з метою підвищення герметизації упаковки	458	3	153	458
2	Придбання мийного центру для мийки пастеризаторів	594	4	149	1052
3	Впровадження сухої змазки транспортерів	569	3	190	1621
4	Впровадження мембранного методу отримання сиру	694	3	231	2315
5	Модернізація гомогенізатора за рахунок заміни звичайного клапана на більш технологічний клапан NanoValve ™	962	4	241	3277
6	Модернізація технології отримання сиру за допомогою придбання автоматичної лінії одержання сиру закритим способом	1234	5	247	4511
7	Модернізація технології стерилізації молока за рахунок впровадження ультразвукової технології	1093	4	273	5604

В системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства одне з центральних місць повинен займати механізм мотивації залучення персоналу в діяльність щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ключовим елементом будь-якого мотиваційного механізму є система матеріального стимулювання праці, що включає дві підсистеми – матеріальної відповідальності й матеріального заохочення. Систему матеріального стимулювання праці ряд вчених відносить до головних чинників конкурентоспроможності продукції й підприємства [10, с. 295].

Наукові основи стимулювання трудової діяльності є одним з найбільш розроблених розділів сучасної теорії менеджменту. Однак на сьогоднішній день вимагає свого подальшого розвитку цілий ряд прикладних аспектів теорії мотивації персоналу, пов'язаних, в першу чергу, з побудовою ефективної системи стимулювання активної участі персоналу в діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Однією з цілей даної наукової роботи є обґрунтування основних положень механізму матеріального стимулювання персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на молокопереробних підприємствах.

В даний час економічна наука рясніє широким набором найрізноманітніших механізмів, спрямованих на вирішення різних управлінських завдань на підприємстві, включаючи механізми управління якістю, витратами, капіталом, прибутком, інноваційним розвитком і т. д. Кожен із зазначених механізмів має функціонувати не автономне, а в складі єдиної системи управління підприємством і займати строго певне місце в її розгалуженій структурі. В іншому випадку, буде «розмита» цілісність системи управління підприємством з усіма негативними наслідками для ефективності її функціонування.

Звідси випливає *перша* найважливіша вимога, що пред'являється до механізму матеріального стимулювання участі персоналу в діяльності з підвищення конкурентоспроможності продукції (МСПДПКП), – інтегрованість в єдину систему управління підприємством. Зазначена вимога направлена на

забезпечення чіткої, узгодженої взаємодії даного механізму з усіма підсистемами і механізмами системи управління підприємством в напрямку досягнення загальних цілей його діяльності.

Механізм МСПДПКП повинен бути комплексним, тобто охоплювати всі етапи процесу управління конкурентоспроможністю продукції, починаючи з оцінки її рівня і закінчуючи обґрунтуванням ефективних шляхів її підвищення. Що і визначає зміст *другої* найважливішої вимоги до побудови даного механізму.

Можливості використання механізму МСПДПКП не повинні бути обмежені ні видами економічної діяльності підприємства, ні особливостями продукції, що випускається, ні цільовою спрямованістю завдання підвищення конкурентоспроможності продукції. Іншими словами, він повинен бути досить універсальним, що визначає зміст *третьої* вимоги до його побудови.

На думку багатьох вчених, ефективна системи матеріального стимулювання персоналу, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції, повинна базуватися на дотриманні цілого ряду принципів. У числі найважливіших виділяють прозорість, об'єктивність, достатність, несуперечливість, економічність, персоніфікацію, адекватність і значимість. Викладемо коротко нашу точку зору щодо складу та змісту зазначених принципів.

Так, принцип *прозорості* (транспарентності) полягає у відкритості та простоті для розуміння кожним працівником основних положень мотиваційного механізму. *Відкритість* є найважливішою умовою, що забезпечує довірчі відносини між працівниками і менеджерами. *Простота* ж дозволяє кожному працівникові мати чітке уявлення про взаємозв'язок результатів його праці з розміром матеріального заохочення. *Транспарентність* багато в чому забезпечує дієвість механізму МСПДПКП і тому, на наш погляд, є обов'язковим принципом його побудови.

Принцип *об'єктивності* полягає в неупередженій та об'єктивній оцінки трудового внеску працівника, на основі якої

визначається розмір його винагороди. Будь-який суб'єктивізм у вирішенні зазначеного завдання, істотно знижує зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей.

При цьому стимули, які спонукають працівників до дій, які сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції, повинні бути досить сильними. Зазначена вимога до побудова механізму МСПДПКП реалізується в принципі *достатності*.

Принцип *несуперечності* полягає в тому, що встановлені показники і умови матеріальної відповідальності та матеріального заохочення не повинні суперечити один одному з тим, щоб поліпшення одних показників не спричинило погіршення інших.

Економічність полягає в тому, що розмір винагороди, що отримується працівником, повинен бути прийнятний з точки зору власника. Необхідність суворого обліку вкладу кожного окремого працівника і особиста матеріальна відповідальність за результати праці складають зміст принципу *персоніфікації*.

Виділення *адекватності* та *значущості* як окремих принципів побудови механізму МСПДПКП, на наш погляд, некоректно, оскільки вони з усією очевидністю доповнюють розглянуті вище принципи *об'єктивності* та *достатності*.

При цьому ми вважаємо за необхідне дещо розширити розглянутий вище склад принципів побудови механізму МСПДПКП за рахунок включення принципу *обґрунтованості*. Така необхідність викликана тим, що до складу оціночних показників, на основі яких здійснюється економічне стимулювання підвищення конкурентоспроможності продукції, слід включати тільки ті показники, на рівень яких безпосередньо впливають результати діяльності відповідних підрозділів підприємства і окремих працівників. Іншими словами, склад оціночних показників повинен бути *обґрунтований* наявністю зазначеного взаємозв'язку.

Вказані принципи лягли в основу побудованого нами механізму мотивації участі персоналу підприємств харчової промисловості в діяльності, спрямованій на підвищення конкурентоспроможності продукції.

Ключовим елементом даного механізму є схема преміювання, яка включає три блоки, що відповідають розглянутим нами вище основним об'єктам управління конкурентоспроможністю продукції (див. рис. 1). Відповідно до даної схеми загальна сума винагороди, яку виплачують кожному окремому працівнику, буде складатися з 3-х складових елементів (рис. 10). *Перший елемент* – премія за обґрунтування пропозицій по ліквідації непродуктивних витрат. Ця премія нараховується кожному конкретному підрозділу, кожному конкретному працівникові за обґрунтування рекомендацій щодо пошуку і усунення причин непродуктивних витрат. Премія виплачується одноразово в розмірі 40% від річної суми зниження зазначених витрат.

Рис. 10. Загальна схема преміювання за підвищення конкурентоспроможності продукції
[авторська розробка]

Другий елемент – премія за забезпечення якісних параметрів продукції в установленому діапазоні допустимих значень для кожного з параметрів (характеристик). З цією метою для кожного виду молочної, м'ясної та інших видів продукції харчової промисловості встановлюються три види можливих значень основних якісних параметрів в розрізі трьох груп показників (органолептичних, фізико-хімічних і мікробіологічних), а саме: цільове значення (А); прийнятне значення (В); неприпустиме значення (С).

В якості прикладу в табл. 4 надані основні вимоги до якісних характеристик вершкового масла – харчового продукту, що користується широким попитом серед населення. Залежно від

діапазону значень якісних параметрів встановлюється розмір премії у відсотках від її базового. Останній визначається виходячи з результатів виробничої діяльності підприємства і його фінансових можливостей. При попаданні хоча б одного з параметрів в групу «С», винний працівник повністю позбавляється премії. В інших же випадках, в залежності від співвідношення частки параметрів, які потрапили до групи «А» і «В», розмір премії варіює від 100% до 20%.

Таблиця 4

Основні вимоги до якісних характеристик вершкового масла

Характеристики	Цільове значення (А)	Прийнятне значення (В)	Неприпустиме значення (С)
Органолептичні характеристики			
Смак і запах	Прозорий, без стороннього присмаку і запаху, з інтенсивним вершковим смаком і ароматом пастеризації	не відноситься ні до групи «А», ні до групи «С»	Дивний, незвичайний смак або запах. Гіркий, кислий, брудний, старий жирний смак.
Зовнішній вигляд і консистенція	Однорідний, щільний, пластичний. Поверхня зрізу блискуча, виглядає сухою.		Консистенція неоднорідна, розсипчаста, шарувата. Поверхня нарізки матова з сильним водовідділенням.
Колір	Від світло-жовтого до жовтого, який не змінюється по масі.		Нехарактерне відхилення кольору. На поверхні масла чітко видно жовтий колір.
Фізіко-хімічні характеристики			
Вміст води, %	15,50-16,0	14,0-15,49	<14.0 >16.0
Дисперсія води	3С-5	2С-3В	1-2В
Мікробіологічні характеристики			
Ентеробактерії, КОО/гр.	0	>0 <10	>10

У табл. 5 представлена схема преміювання, розроблена для вершкового масла.

Таблиця 5

Схема преміювання за забезпечення
якісних параметрів продукції

Розмір премії у % від базового рівня	Частка параметрів, що потрапляють до відповідної групи, %		
	«А»	«В»	«С»
100	80≤Р≤100	0≤Р≤20	Р=0
90	60≤Р<80	20≤Р<40	Р=0
80	50≤Р<60	40≤Р<50	Р=0
70	40≤Р<50	50≤Р<60	Р=0
60	30≤Р<40	60≤Р<70	Р=0
50	20≤Р<30	70≤Р<80	Р=0
40	10≤Р<20	80≤Р<90	Р=0
30	0≤Р<10	90≤Р<100	Р=0
20	Р=0	Р=100	Р=0
0	Р≥0	Р≥0	Р>0

Третій елемент – премія за розробку пропозицій щодо посилення маркетингової підтримки продукції. Премія виплачується одноразово в розмірі від 10 % до 25% від величини збільшення чистого прибутку за рахунок впровадження розробленого заходу.

Запропонована система преміювання, на наш погляд, в максимальному ступені відповідає всім основним вимогам і принципам побудови ефективного механізму стимулювання активної участі персоналу в підвищенні конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств.

Таким чином, недостатнє опрацювання концептуальних основ управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах молокопереробної галузі, дефіцит практичного досвіду в цій сфері зумовлює гостру необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямку.

Цільові установки процесу управління конкурентоспроможністю продукції слід визначати суто для

кожного окремого найменування (номенклатурної групи) продукції, з урахуванням етапу життєвого циклу останнього, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства і обраної корпоративної стратегії. У складі основних об'єктів управління конкурентоспроможністю продукції слід розглядати не тільки якість та ціну продукту, але й маркетингову підтримку продукції – найважливішу складову конкурентоспроможності продукції.

Великий практичний інтерес представляє структурування системи управління якістю за основними групами якісних характеристик. Зокрема, з урахуванням специфіки більшої частини продукції галузей харчової промисловості, дану систему можна структурувати за трьома групами показників, що характеризують мікробіологічні, фізико-хімічні та органолептичні властивості продукції. Процес управління конкурентоспроможністю продукції, здійснюваний в кожному із зазначених блоків, повинен включати наступні дії: встановлення діапазону допустимих значень для кожного з параметрів (характеристик); контроль дотримання допустимих значень параметрів; мотивацію персоналу.

У складі підсистеми управління витратами доцільно виділити окремий блок, присвячений оптимізації прямих матеріальних витрат з метою забезпечення оптимального співвідношення «ціна-якість» за критерієм максимізації прибутку від реалізації продукції.

Використання процесного підходу до управління конкурентоспроможністю продукції на промислових підприємствах вимагає чіткої формалізації методів його практичної реалізації в розрізі окремих управлінських функцій. Як один з варіантів рішення зазначеної проблеми в контексті здійснення функції «планування» пропонується використання авторського алгоритму формування оптимальної програми підвищення конкурентоспроможності продукції.

Дієва системи мотивації персоналу щодо підвищення конкурентоспроможності продукції повинна включати три блоки,

які відповідають трьом основним об'єктам управління конкурентоспроможністю продукції.

Використання результатів дослідження в господарській практиці дозволить суттєво підвищити науковий рівень і дієвість інструментарію управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. Це забезпечить значне посилення ринкових позицій вітчизняних підприємств і поліпшення їх фінансового стану.

Література

1. Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, New York, 2008.
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). К.: Основи, 2008. 390 с.
3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль. Економічна думка, 2008. 570 с.
4. Бєльтюков Є. О., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf. (дата звернення: 15.07.2022).
5. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
6. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2015. 391 с.
7. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посібник. Х: ІНЖЕК, 2014. 532 с.
8. Формування конкурентоспроможної економіки регіонів Українського Причорномор'я : монографія / Б. В. Буркинський, В. Ф. Горячук, О. В. Моліна, В. М. Лисюк, С. К. Харічков, Н. І. Хумарова [та ін.] ; за ред. Б. В. Буркинського. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.- екол. дослідж., 2012. 492 с.
9. Семикіна М. В., Смірнов О. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (за ред. Семикіної М. В.). Кіровоград: «КОД», 2008. 208 с.
10. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*, 2016. № 1. С. 295–300.

11. Єгупов Ю. А., Своробович Л. М., Єгупова І. М. Мотивація праці в контексті управління конкурентоспроможністю м'ясопереробних підприємств. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 314–338 с.

12. Єгупов Ю. А., Літвінова В. О. Оцінка порівняльної ефективності шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2013. С. 141–159.

13. Огорь А. А. Алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з виробництва морозива. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2016. № 1. С. 21–28.

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ІВАСЕНКО О.А.

к.е.н.,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Кон'юнктура вітчизняного ринку останні роки перебуває у стані турбулентності: більшість представників підприємців, власники та керівники говорять про складні часи та провокованими ними виклики. Перед кожним українським підприємством зараз актуальним та гострим є питання виживання. Довгий нокдаун та тривалі та жорсткі карантинні обмеження, – додали багатостороннього, зокрема, економічного навантаження у діяльності підприємств. Здавалось, що малий та середній бізнес в Україні за роки свого становлення вже готовий до будь-яких випробувань, але реальність підштовхує кожного власника чи керівника до пошуку нових більш дієвих рішень.

Визначення підходів в управлінні та розробка їх механізмів дії задля виживання та збереження конкурентоспроможності підприємства є одним із найвагоміших завдань будь-якого підприємства. Саме для збереження бізнесу, утримання його конкурентних переваг, слід не лише проводити моніторинг кон'юнктури ринку, а й об'єктивно оцінювати власну конкурентоспроможність, аналізувати конкурентів та чинники ті, що її визначають, планувати та реалізовувати заходи щодо зниження ступеню їх впливу, формувати основні напрями розвитку діяльності підприємства.

Значний внесок зарубіжних і вітчизняних науковців в дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства та маркетингу. Науковці по різному підходять до визначення категорії конкурентоспроможності підприємства. В роботі розглянуто праці таких науковців: Р. А. Фатхутдінов, А. Печінкин та В. Фомін, В. Стівенсон, П. В. Забєлін, Н. К. Моісеєва, Ю. Іванов, О. Іванова, П. Орлов, В. Горбатов, З. Є. Шершньова, С.В. Оборська, Д. Аакер, М. Портер. Вченими було розглянуто сутність поняття, та

запропоновано різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Однак, слід зазначити, що питанню підбору маркетингових інструментів для формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки присвячено невелика кількість робіт. Нажаль, відкритими залишаються питання щодо розробки та впровадження ефективних підходів цифрового маркетингу малого та середнього бізнесу щодо збереження існуючого або підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Цьому питанню ми присвятимо наше дослідження.

Останні роки все більше фахівців – лідерів експертної думки стверджують, що цифрова економіка стає одним цілим з традиційною економікою, і що робити розмежування між ними стає все складнішим. Саме цей фактор стає рушійним у третій хвилі глобалізації економіки світу. Все частіше цифрову економіку не розглядають як окрему галузь, а скоріше як віртуальне середовище, що повноправно доповнює реальність. Адже продуктами цифрової економіки залишаються все ті ж самі товари і послуги зміни відбуваються лише у бізнес-процесах комунікацій й логістиці їх виробництва та збуту. що в свою чергу передбачають застосування цифрових технологій. Беззаперечно, що все це має свої переваги, особливо те, що підвищується ступінь доступності потенційних споживачів до конкретних ринків товарів та послуг. Крім цього, до переваг цифрова економіка належіть й можливість виходу не лише великих виробників та продавців на нові ринки а можливість це робити представниками малого та середнього бізнесу.

Дослідженю розвитку цифрової економіки й трансформаційних процесів, що відбуваються в суспільстві, значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Х. Альбах, В. Апалькова, Б. Бертон, Е. Бриньольфссон, С. Веретюк, О. Джусов, П. Догерті, П. Друкер, Д. Ернст, Б. Кахін, І. Карчева, Б. Кінг, М. Кнікрем, С. Коляденко, Н. Краус, Р. Ліпсі, Л. Лямін, І. Малик, С. Маркович, Т. Месенбург, Х. Мефферт, Н. Негропонте, Т. Нібел, В. Пілінський, А. Пінкварт,

Ю. Пивоваров, Р. Рейхвальд, Т. Сіташ, К. Скінер, Д. Тепскот, Е. Тоффлер, П. Уілмотт, В. Фіщук, К. Шваб та ін.

Сама ідея «цифрової економіки» виникла ще у 1960-х рр.: тоді спочатку була запропонована теорія Д. Белла щодо «інформаційної економіки», пізніше в роботах інших експертів все більше почали з'являтися терміни Кастеллза М. «мережеве суспільство» або «мережева економіка».

Зазначимо, що своїх документах міжнародна Організація економічного співробітництва та розвитку ще у 2012 та 2014 рр., у надавала перевагу терміну «інтернет-економіка», але вже у наступних періодах разом з документами Світового банку 2016 року, ЮНКТАД у 2017 і 2019 роках та ООН у 2019 в офіційних документах все частіше використовується саме термін «цифрова економіка». В ціх документах йде мова про цифровізацію економіки, імплементування цифрових технологій, розвиток цифрової економіки.

Вважається, що поняття «цифрова економіка» як категорію першим вжив та ввів у науковий вжиток Д. Тапскотт у своїй роботі «Digital Economy» 1994 року. Відомо, що цей термін набув поширення не лише у науковому обігу завдяки роботам американського інформатика Массачусетського університету Н. Негропонте, який в свою чергу визначив головну ідею цифрової економіки, а саме: «перехід від обробки атомів... до обробки бітів». В своїй роботі Н. Негропонте визначив, що перевагами цифрової економіки як «нового» виду економіки, могли стати: зниження витрат ресурсів на виробництво електронних товарів, комунікації та логістику.

Слід зазначити, що серед науковців і практиків не існує єдиного підходу до визначення поняття цифрової економіки.

У класичному розумінні «цифрова економіка» – це сфера економіки, в якій засобами виробництва є цифрові дані та їх використання, що сприяє суттєвому зростанню ефективності / продуктивності у різних галузях економічної діяльності (табл. 1).

За думкою експертів до «цифрової економіки» належать підприємства, що в своїй ринковій діяльності застосовують цифрові технології та сервіси.

Таблиця 1

Тлумачення категорії «цифрова економіка»

Визначення	Джерело
розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою комп'ютерних мереж	Tapscott D. [1]
економіку, що активно абсорбує і застосовує цифрові технології, називають «цифровою»	Апалькова В. В. [2]
є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво … надає можливість реалізації висококонкурентної продукції з високою доданою вартістю, створення робочих місць нової якості, пошук ефективних рішень соціальних, культурних та екологічних завдань.	Веретюк С. М., Пілінський В. В. [3]
сфера, котра створює цифрові технології та сервіси, впроваджує та обслуговує них … ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність / продуктивність у різних видах економічної діяльності.	Фіщук В. [11]
це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари і послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем на кшталт глобальної мережі Інтернет.	Литвинський Р.В. [6]
базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції.	Коляденко С. В. [4]

Джерело: складено автором

Безумовно цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових технологіях, та розуміють виробництво, реалізацію та постачання товарів за допомогою сучасних інформаційно-комунікативних технологій.

Згідно із визначенням Департаменту комунікацій та цифрової економіки Австралії «цифрова економіка – це глобальна мережа економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі.

В економічно розвинутих країнах як правило не схильні змінювати традиційне визначення, що дають вчені, тому науковці

використовують саме визначення Тапскота при вивченні цих категорій.

Цифрова економіка та економіка, що має сталі темпи розвитку за рахунок застосування інноваційних рішень, що базується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що безумовно дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих підприємств та організацій. Схиляємося до думки тих авторів, які визначають, що цифрова економіка виступає основою Четвертої промислової революції та третьої хвилі глобалізації.

Процитуємо президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі Клауса Шваба, який в своїй книзі «Четверта промислова революція» висловив думку щодо поетапного переходу до нової парадигми розвитку суспільства на основі гібридних інновацій, а саме про розробку та впровадження інноваційних платформ типу хмарних технологій, про розвиток методів збору і аналізу великих масивів даних. Ці платформи, разом зі штучним інтелектом, робототехнікою, інтернетом речей, біо- і нано- технологіями, у майбутньому стануть ключовими драйверами реалізації цієї парадигми. Компанії, організації і люди, які не розуміють, що відбувається в світі, стають аутсайдерами у своїй діяльності.

На думку К. Шваба, четверта промислова революція передбачає охоплення всіх сторін життя людини цифровими технологіями, саме вони розмиють межі між матеріальним, цифровим і біологічним світом, а також імплементування в виробництво кіберфізичних систем і персоналізованого виробництва.

Отже, характерною особливістю цифрової економіки – це її зв’язок з економікою на вимогу (on-demand economy), яка передбачає не продаж товарів і послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно. Отримання замовлень відбувається онлайн, а їх виконання - офлайн. Переваги економіки на вимогу це: висока швидкість отримання необхідної послуги або товару; зниження їх вартості для кінцевого користувача завдяки

зниженню кількості посередників; спрощення виходу постачальників товарів і послуг на користувачів.

Узагальнюючи існуючі визначення цифрової економіки, визначимо, що у більшості тлумачень фахівці притримуються компонентного підходу та виділяють три основні компоненти цифрової економіки :

- розвинена інфраструктура цифрового ринку (технічне та програмне забезпечення, цифрові комунікації та ін.);

- електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі);

- електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет).

Перші кроки України щодо впровадження інститутів цифрової економіки та подолання відставання від передових країн Європи розпочато ще у 2013 р. саме тоді Кабінет Міністрів України видав розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні». В цьому документі було визначено мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, крім того зазначені пріоритетні завдання, спрямовані на їх досягнення, а також виокремлені основні напрями, етапи і механізм реалізації цієї Стратегії в перспективі до 2020 р. Крім того, було визначені й головні терміни електронної економіки (або е-економіки). Де зазначалося, що це форми економічних відносин у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів, робіт і послуг, наданих в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Отже, реалізація визначеної в розпорядженні стратегії визначала наступні цілі:

- підвищення національної конкурентоспроможності у IT сферах;

- підвищення якості життя громадян шляхом надання якісного доступу до послуг у сферах інформації, освіти, науки, охорони здоров'я;

- широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій в сфері економіки.

У червні 2015 р. Україна приєдналася до Декларації першого засідання міністрів «Східного партнерства ЄС» з питань цифрової економіки. Оскільки пріоритетом діяльності Європейської комісії є створення Єдиного цифрового ринку Україна таким чином не лише підтвердила свої прагнення та готовність співпрацювати з ЄС а й розвивати економіку в цьому напряму. В документів задекларовано, що співпраця України та ЄС у сфері цифрових технологій відбувається задля розвитку економік і суспільств в інтересах як України, так і ЄС. Позитивними результатами співпраці мають бути економічне зростання, створення нових робочих місць, кращі умови життя людей та спрощення ведення бізнесу. З того моменту рух до інтеграція України у цифровий ринок ЄС це не лише політичні заяви, це істотний прогрес на шляху до соціальної та економічної модернізації. Країні необхідно здійснити цифровий стрибок й оцифровувати базові сфери життєдіяльності аби досягти поставлених цілей.

З того часу було докладено чимало зусиль на подолання певних етапів розвитку, у рамках швейцарсько-української програми EGAP спільно з Фондом Східна Європа практична імплементовано принцип digital by default у Регламент Кабінету Міністрів України.

Під егідою ГО ХайТекОфіс міжнародні лідери «цифрового» світу Cisco, IBM, Intel, Oracle, Deloitte, SAP, Ericsson, HPE, MasterCard, International Data Corporation разом з вітчизняними експертами розробили головні засади «Цифрового порядку денного України – 2020». Цей документ мав ключові завдання, першочергові сфери, ініціативи та проекти «цифровізації» України на найближчі три роки. Напрацювання були презентовані громадськості та пройшли відповідні слухання у Комітеті інформатизації та зв'язку Верховної Ради України.

Digital Ukraine Forum у липні 2017 р. став майданчиком для співпраці у напряму цифрового переходу економіки та суспільства країні. Дискусія велася між представниками органів влади, бізнесу і громадських об'єднань. За результатами роботи було виокремленні пріоритетні галузі для впровадження цифрових трансформацій: оцифровування послуг державного управління;

інфраструктури, подолання цифрової нерівності в тому числі розривів тощо. Загальний підсумок Форуму: цифрові технології необхідно терміново імплементувати у ті сфери життя де таким чином можна перевести її на новий більш якісний рівень.

Наступним кроком спільних зусиль була «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. та план заходів щодо її реалізації», розроблений Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, які в свою чергу передбачали реалізація комплексу заходів щодо цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, інструменти розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, визначені проекти оцифровування різних сфер економіки країни, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Першочерговим завданням розвитку цифрової економіки України є усунення законодавчих бар'єрів, що заважають її розвитку.

Наступним важливим завданням є формування мотивації громадян щодо підвищення рівня цифрових навичок, через забезпечення фінансової доступності цифрових технологій для споживачів, створення умов у різних сферах життєдіяльності для формування потреб використання цифрових засобів.

Як результат активного розвитку, впровадження проекти з боку держави: застосунок Дія та його окремі проекти, Дія Бізнес, Дія City, Дія. Цифрова освіта тощо. Перед країною ще багато завдань щодо подалання перешкод, щодо формування та розвитку цифрового ринку в Україні, але ми глибоко переконані що вони здійснені та матимуть практичну реалізацію (рис. 1).

Рис. 1. Цифрові тренди. Виклики та можливості для України
Джерело: Цифрова адженда України

Україна посіла 6-е місце в рейтингу Open Data Maturity 2021 серед 34 країн, за рік рейтинг підвищився на 11 позицій. Рівень зрілості сфери відкритих даних — 94%. Тим часом рівень європейських країн у середньому майже на 10% менший і становить 81%.

У вересні 2021 року серед 110 країн, що були досліджені при складані світового рейтингу Digital Quality of Life Index (DQL) Україна посіла: 9 місце за стабільністю мобільного інтернету, 18 місце за кількістю інтернет-користувачів та 24 місце стабільністю широкосмугового інтернету. У загальному рейтингу цифрової якості життя Україна на 47 місці [10].

За результатами досліджень експертами Better Regulation Delivery Office обсяг онлайн-попиту українців останні роки стало зростав (рис 2).

Рис. 2. Моніторинг ринку e-commerce за 2018 рік

Джерело: Матеріали доповіді експертів Better Regulation Delivery Office «В Україні оприлюднили тренди ринку e-commerce за 2018 рік» [5]

Всесвітня пандемія та відповідні обмеження негативно вплинули на розвиток роздрібної торгівлю особливо, водночас цей же фактор сприяв зростанню обсягів онлайн-продажів про це свідчать відомі бізнес-аналітики.

За їх даними за 2020 рік в Україні частка e-commerce зросла на 45% і становила 8% від загальної кількості продажу. В ЄС частка e-commerce зросла на 36% і становила 10% [8]. За оцінками провідних фахівців Світового банку, оцифровування економіки веде до розмивання кордонів і відкриває нові можливості для економічного, соціального та культурного розвитку суспільства, а також до загострення конкуренції. Як наслідок покупці стали рідше ходити до магазинів і ретельніше підбирати місце для покупок, а середній чек їхніх покупок зріс.

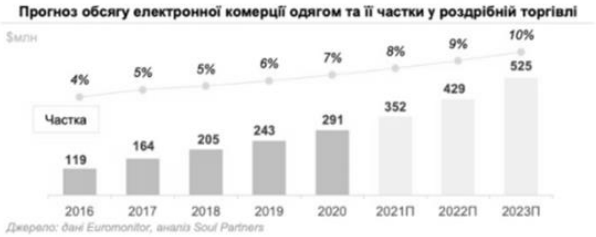

Рис. 3. Динаміка вітчизняного e-commerce за 2016-2019 рр.

Джерело: Матеріали доповіді експертів Better Regulation Delivery Office «В Україні оприлюднили тренди ринку e-commerce за 2018 рік» [5]

До числа найбільш відвідуваних сайтів України у 2018 році входили три майданчики, що пов'язані з online-торгівлею: OLX.ua, Rozetka.com.ua та Prom.ua.

За прогнозами фахівців найкращих тенденцій у розвитку такі мультікатегорійние маркетплейси як Rozetka, Kasta, Allo, Epicentr, Prom. Хороші перспективи щодо збільшення сумарної частки мали і спеціалізовані інернет-магазини, на кшталт, MakeUp, Parfums, Yakaboo, Lebotique, Lamoda, Pampik, Antoshka і ін.

За даними державної статистики вітчизняні підприємства, що зберегли чи збільшили обсяги онлайн-продажів у період карантинних обмежень, як правило, належали до таких галузей як: служби доставки, хорека (HoReCa), дитячі товари, одяг, взуття, товари для спорту, навчання іноземним мовам, онлайн-тренінги, курси, семінари та it-навчання, ювелірні прикраси та аксесуари, будівництво та обладнання (рис. 4).

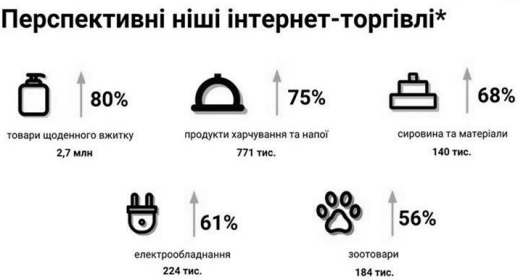

Рис. 4. Перспективні ніші інтернет-торгівлі за групами споживчих товарів

Джерело: огляд «Електронна комерція в Україні 2018: факти, цифри та цікава статистика»

Отже, сучасний бізнес є водночас й свідком, й учасником, й драйвером формування цифрового ринку України Беззаперечним є той факт, що ми входимо до нової епохи конкуренції – конкуренції у цифровому середовищі.

Успіх сучасного вітчизняного бізнесу вже складно уявити без застосування цифрових інновацій. За цим стоїть й потреба у сталому оновленні цифрового потенціалу будь-якого вітчизняного підприємства, вона вимагає відповідної та своєчасної реакції та адаптації всіх бізнес-процесів підприємств шляхом відповідних технологічних трансформацій.

Безумовно, що спроби ігнорування власниками та керівниками бізнесів глобальних змін, на жаль, можуть призвести як до втрати лідируючих позицій на ринку, так і в цілому втрати споживачів, які в свою чергу оберуть або іншого продавця, або інший підхід до процесу задоволення власних потреб.

У добу цифрової трансформації щоб бути успішним, важливо формувати цифровий досвід та створюючи власний «простір». Підприємства, що впроваджують та застосовують цифрові інновації, вже можуть більш ефективно задавати тренди у своїх бізнес-нішах. Стрімкий розвиток цифрових технологій у світі та в Україні відкриває перед підприємствами нові можливості. Беззаперечно, ці можливості можуть бути використані та використовуються як дієвий інструмент конкурентної боротьби на ринках збуту. Загально визнано, що у разі нехтування цифровими технологіями у маркетингу вітчизняних підприємств створюються ризики, що призведуть до втратити власних часток ринку.

Як свідчить досвід діяльності вітчизняних підприємств одним із найпріоритетних та найрезультативніших інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку є ефективне використання новітніх технологій у бізнес-комунікаціях та маркетинговій політиці просування. Сучасний ринок вимагає від власників та керівників малого та середнього бізнесу присутності підприємства та його товару не тільки в традиційному форматі, але й онлайні. Наукові спостереження переконують нас у тому, що брендинг у соціальних мережах, інтернет-реклама, e-mail-маркетинг, віртуальні промо-акції,

зворотній зв'язок з покупцями через їх цифрові пристрої та інші інструменти при ефективному використанні – стають потужним інструментом конкурентної переваги бізнесу.

Тому, використання цифрових каналів маркетингових комунікації дозволяють підвищити рівень лояльності існуючих клієнтів, виявити, утримати та залучити нових. Цифрові технологій в маркетингу дозволяють оптимізувати процеси та підвищити їх ефективність при просуванні нових товарів і послуг. Отже, з метою отримання на ринку конкурентних переваг та бізнесу необхідно одночасно удосконалювати маркетинг у всіх напрямах в тому числі й у цифровому форматі. Багато чого залежить від ефективної стратегії цифрового маркетингу підприємства. Таким чином, висновок про важливість цифрових нововведень у маркетингову діяльність вітчизняних підприємств посідають важливе місце. Варто наголосити, що сучасним вітчизняним підприємствам слід готуватися та впроваджувати цифрові технології, своєчасно та ретельно аналізувати всі можливості та ризики від цих впроваджень. Виважені та обґрунтовані управлінські рішення дозволять досягти більшого економічного зростання підприємству та позитивно вплине на його майбутнє. Комплексний, гармонійний формований цифровий простір бізнесу дозволить мати конкурентні переваги на ринку.

Оцифрування бізнес-процесів є й джерелом, й відлунням корінних перетворень на підприємстві, вони проявляються у проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, їх оптимізації, тим самим сприяючи підвищенню продуктивності та поліпшенню комунікаційної взаємодії зі споживачами.

Зазначимо, що ключовими ознаками цих трансформацій є стрімке підвищення ефективності роботи підприємства, скороченні витрат його ресурсів.

Сучасні цифрові технології надають нові можливості для розвитку вітчизняного бізнесу, збільшити їх потенціал шляхом створення нових бізнес-цінностей підприємств.

Конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки – інтегральний показник, що допомагає оцінити здатність підприємства створювати, виробляти та поставляти на цифровий

ринок товари чи послуги порівнюючи їх з товарами чи конкурентів або базовими товарами (товарами-еталонами). Іншими словами це здатність підприємства конкурувати у цифровому просторі. Пригадаємо, що конкурентоспроможність розглядають у двох сферах. Перша - конкурентоспроможність товару – це спроба оцінити конкурентоспроможність всього підприємства за результатами його діяльності, адже результатом всіх зусиль будь-якого підприємства є його товари чи послуги. Друга – конкурентоспроможність підприємства в цілому. Нагадаємо що, для оцінки рівня конкуренції в умовах традиційного ринку використовуються економічні, науково-технологічні, ресурсні показники, професіоналізм працівників, наявність інформаційних ресурсів. Водночас, вони є й факторами, що впливають на бізнес-процеси підприємства, підвищуючи або знижуючи його конкурентоспроможність.

Формуючи власну стратегію розвитку власник чи керуючий бізнесом має дбати й про рівень конкурентоспроможності підприємства в нових реаліях. Нова сучасна конкурентна цифрова стратегії підприємства має базуватися на все тій же клієнтоорієнтованості з застосуванням сучасних технологій.

Вона передбачає застосування всього доступного підприємству стратегічного набору у синергії з сучасними інструментами менеджменту, що в решеті решт є драйвером системи управління його конкурентоспроможністю та довготривалу ефективність.

Формування конкурентних стратегій вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах цифрового ринку вимагає розробки таких сценаріїв, за яких вони були б здатні досить швидко реалізовуватися.

Все це відбувається на тлі досить складних процесів, під впливом багатьох факторів. Сучасний вітчизняний бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління, адже відбувається якісний стрибок від продажів реальних товарів у реальному торговому залі до продажів товарів / послуг через «цифровий інтерфейс» часто уникаючи участі «посередника» – менеджера з продажу. Це покликано забезпечувати підвищення

ефективності продажів, їх швидкості, злагодженості, продуктивність, зі підвищенням якості сервісу та можливістю зниження витрат.

Рекомендації, що свого часу були дані експертами „Telstra" і „Deloitte" можуть бути корисними й для вітчизняних підприємств. Отже, відповідно до їх думки, необхідними умовами для підприємств, що прагнуть успіху маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки є наступні стратегічні напрями: інвестиції у нові можливості; всебічних розвиток взаємини з клієнтами; прискорення швидкості дій та їх оперативність; постійний моніторинг дійсних конкурентів; інвестиції у таланти.

Таблиця 2

Три рівні суб'єктів конкурентної боротьби

	Традиційна економіки	Цифрова економіка
мікро рівень	конкуренція за певними групами товарів чи послуг підприємства, в тому числі товарами – замінниками	крім самого товару чи послуги важливо те, як інформацію про нього доведено до покупця, як вибудований взаємозв'язок з ним, логістика, сервіс тощо у цифровому форматі
мезорівень	конкуренція певних галузей, корпоративних об'єднань підприємств та організацій	крім ефективності цифрової стратегії просування підприємства важливий ступінь оцифрування бізнес-процесів в галузі
макро рівень	конкуренція народногосподарських комплексів	конкуренція не лише цифрових економік окремих країн, а й їх іміджу, інфраструктурному забезпечені, відкритості та кібербезпеці

Джерело: розроблено автором

У традиційному класичному маркетингу визначають три рівні суб'єктів конкурентної боротьби, спробуємо описати цей процес в нових сучасних умовах – умовах цифрового ринку (табл. 2).

Отже, конкурентоспроможність у традиційному розумінні – це здатність певного об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі. З урахуванням діяльності підприємства на цифровому ринку слід враховувати більше коло питань.

– конкурентоспроможність товару та послуг в цифровій економіці – не лише здатність конкурувати завдяки властивостям товарів та послуг, а й своєчасному їх пропонуванні, наявності цифрової актуальної та адекватної інформації про товар чи послугу, ефективно вибудовані комунікації з покупцями, наявність цифрового зворотного зв'язку, вибудовані логістичні мережі та сервіси тощо;

– конкурентоспроможність підприємства – передбачає не лише його змогу досягати конкурентних переваг у суперництві з іншими суб'єктами господарювання (як на традиційному ринку, так й на цифровому), а й ефективну цифрову стратегію, що вміщує в тому числі інструменти цифрового маркетингу підприємства;

– конкурентоспроможність країни – це не лише наявність кращих умов стабільного економічного зростання країни порівняно з іншими країнами, а й їх представлення її в інформаційному просторі цифрового ринку, формування позитивного іміджу країни у цифрових споживачів, бізнес-партнерів ін.

Зростання конкурентоспроможності будь-якого підприємства в цифровій економіці залежить, не лише від управлінських рішень самих підприємств, а й від державної та регіональної політики у сфері формування відповідного економіко-правового цифрового середовища, інфраструктурного забезпечення та державної підтримки вітчизняних підприємств.

Питання підвищення конкурентоспроможності на цифровому ринку потрібно розглядати у довгостроковий перспективі як комплекс послідовних дій в ході яких підприємство корегує всі сфери своєї діяльності підпорядкуючи їх обраній стратегії з врахуванням факторів зовнішнього середовища. І на цьому етапі слід враховувати ступінь засвоєння новітніх підприємств, оцифровування бізнес-процесів, подолання цифрового розриву та досягнення кібербезпеки.

Однак, основними завданнями, поставленими перед вітчизняними підприємствами мають бути:

– визначення конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку, формування системи показників та її вимірювання;

– розробка методики оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;

– флотування підходів щодо розробки програм спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку.

Окрім традиційних факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств (як у традиційному, так й цифровому ринку), таких як технологічні аспекти виробництва та продажу, організаційний, економічний, соціальний, юридичний і комерційний, слід відзначити, що особливої ваги набувають питання пов'язані з оцифровування діяльності підприємства. Крім таких чинників, як споживчі властивості товару чи послуги не менш вагоме значення має те, як представлена інформація про товар чи послугу на цифрових носіях. Доступність, повнота, достовірність, актуальність, вичерпність інформації про товар / послугу – відправна точна формування сильної конкурентної позицій підприємства на цифровому ринку. Підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства й активне використання інструментів цифрового маркетингу, впроваджуючи в діяльність CRM-системи, побудови тунелів продажів, формування логістичних систем, сталої сервісної підтримки тощо. Всі ці дії мають бути відповідними до очікувань потенційних споживачів. Отже, перелік чинників конкурентоспроможності підприємства суттєво змінюється, він розширюється, ступінь їх ваги теж мають бути переоцінені. Безумовно це спричиняю певні труднощі, на приклад, неможливо запропонувати єдині методики оцінки конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку, але з впевненістю можна сказати про певні групи індикаторів.

За аналогією з традиційною економікою, в умовах цифрової конкурентні переваги вітчизняних підприємств можна теж умовно поділити на зовнішні та внутрішні. До внутрішніх факторів з впевненістю віднести всі фактори, що формуються самим

підприємством, окрім витрат на оцифровування бізнес-процесів, продуктивність праці, формування цифрової системи управління тощо, звісно у порівнянні з конкурентами.

До зовнішніх факторів конкурентних переваг підприємства – ті, що базуються на спроможності підприємства створити більш вагомі цінності для цифрового споживача його продукції чи послуги, що створює у цифровому просторі можливості більш повного задоволення їх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності. Серед факторів внутрішніх конкурентних переваг мають належити:

– виробничі – імплементація комп'ютерних та програмних засобів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці на підприємств, облікові програми щодо оптимізації витрат, цифрові технології що сприятимуть раціональності експлуатації виробничих потужностей, оптимізації процесу збуту товарів чи послуг, забезпеченості ресурсами тощо;

– технологічні – саме на цю групу факторів слід звернути увагу – необхідно провести аудит щодо сучасності, гнучкість технологічних процесів, можливостей використання досягнень технічного прогресу;

– кваліфікаційні – осучаснення кваліфікованості співробітників, рівень оволодіння ними сучасними цифровими технологіями, рівень професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

– організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури, що реалізована в цифровому форматі, доступність до них співробітників, ієрархічна постанова завдань, можливість відстежень процесів онлайн;

– управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту технологій, що його забезпечують, підвищення ефективності управління через впровадження спеціалізованих програм та технологій, ефективність системи заохочення персоналу тощо;

– інноваційні – системи і методи розроблення та впровадження нових технологій інтеграції з інформаційно-комунікаційних технологіях, послуг, наявність і впровадження " ноу-хау";

– економічні – налагодження цифрових послуг банків (цифрового банкінга), страхових компаній тощо.

Розглядаючи питання щодо зовнішніх конкурентних переваг товарів та послуг підприємства, можна визначити наступні групи факторів можна віднести такі:

– інформаційні – технологія та технічне забезпечення виробничого процесу та реалізацію мають відповідати сучасним вимогам, побудована система має ефективно, своєчасно та достовірно збирати інформація про внутрішні та зовнішні фактори, її обробляти, забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень. Зокрема, система має бути максимально інтегрована у всі можливі бізнес-процеси, адже вона здатна забезпечувати швидкі та дієві комунікації, відслідковувати вірність виконання, ефективність дій;

– технологічні – завдяки імплементації цифрових (інформативно-комунікаційних) технологій процес виробництва товарів / надання послуг стає більш прозорим, його легше аналізувати, проводити оцінку конкурентоспроможності товару / послуги, находити шляхи підвищення її рівня, не зволікаючи вживати заходи. Таким чином, з огляду на існуючи ресурси можна змінювати характеристики товару / послуги, дизайн, упаковку тощо;

– якісні – в цьому питанні відкриваються суттєві можливості: адже якість товарів це сукупність ключових (і не зовсім ключових) параметрів вибору товарів споживачами. Маркетологи тлумачать якість саме так – це спроба сприймати товар / послугу з точки зору споживачів. Цифрові можливості підприємств що пропонують товари / послуги тут різноманітні: починаючи від можливостей налагодити тісний взаємозв’язок між підприємством та клієнтом через сервісну підтримку та програми лояльності, проведенням опитувань, збором відгуків, підтримкою через «гарячу лінію»

тощо. Треба йти значно далі: заохочувати клієнтів до виявлення їх очікувань, корегувати властивості товарів під ці очікування та прогнозні данні, комплектування товарів та послуг, пропонування супутніх товарів / послуг, – все це має відбуватися на основі зібраних цифровими каналами даних та ін.;

– поведінкові – впроваджені цифрові технології дозволяють збирати величезні масиви даних про споживачів, їх переваги, стиль життя, останні покупки і багато іншого. Знати та використовувати це, якомога краще відповідати попиту цільового ринку, отримані дані використовувати при плануванні та реалізації маркетингової діяльності підприємства вкрай необхідно – адже це запорука підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності;

– ринкові – цифрові технологія одночасно і спрощує процес управління в цій сфері й ускладняє. Спрощує – бо цифрові технологію підвищують ефективність збору даних про конкурентів, їх моніторинг, аналітику, розробку управлінських рішень, дії у відповідь. Ускладнює – бо конкуренти мають робити теж саме й процес формування конкурсних переваг на деяких етапах все ж ускладнюється. Моніторити конкурентів вже потрібно не лише у їх реальному бізнесі, а й у цифровому просторі.

– сервісні – імплементація цифрових технологій дозволяю перевести сервісне обслуговування на більш високий рівень: скорочується умовна «відстань» між товаровиробником (продавцем) а споживачем, швидке реагування – скорочення часу на очікування відповідей чи прийняття рішень, аналітика звернень допомагає знайти місця для якісних змін властивостей товарів / послуг тощо;

– цінові – за допомогою програмного забезпечення можна налагодити моніторинг динаміки цін у галузі, конкурентів й гнучко реагувати на ці зміни. Крім цього пришвидшується та спрощується процес ціноутворення (в тому числі нормативно-правове поле), прогнозування, планування цінової політики підприємства.

– збутові – за допомогою сучасних технологій можливо побудувати прості, зручні для користувача програмні засоби для

формування замовлень, прискорюється процес обробки замовлень, формування партій поставок, маршрутів, підбору логістичних посередників, комунікація з ними, оплата послуг через е-банкінг, оповіщення замовників про стан замовлення, надсилання даних про рух вантажів, нагадування про отримання товарів чи час доставки на місце, - все це дієвий механізм оптимізації політики розподілу підприємства, процес її оцифровування;

– комунікаційні – найбільш помітна для споживачів сфера діяльності підприємства, саме завдяки цифровим технологіям можлива таргетована реклама, SMM, SEO, e-mail маркетинг, сучасні комунікації між бізнесом та споживачем давно перейшли у цифрові пристрої. Споживачів вже звикли отримувати сповіщення про отримання замовлення, надходження його у магазин, відділення пошти чи готовність кур'єра доставити замовлення за адресою тощо. Стає зручно не лише переглядати каталоги товарів на сайтах, а й діректуточнювати інформацію щодо самого товару, умов оплати та доставки. Активне впровадження технологій маркетингу саме в цій сфері свідчить й про ефективність, й про доцільність, але як завжди є й певні обмеження – вони виникають через те що конкуренти теж активно застосовуються інструменти цифрового маркетингу в комунікаціях тим самим конкуренція на різних ринках є нерівномірною, ступінь її з часом лише зростатиме;

– іміджеві – невід'ємною частиною бізнес комунікацій є їх брендинг та формування позитивного іміджу бізнесу серед партнерів, споживачів, громади. Впровадження та активне застосовування цифрових технологій за сталої та цілеспрямованої роботи лише позитивно вплинуть на імідж підприємства у цільової аудиторії та бізнес-середовищі.

Отже, конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрового ринку є важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, варто орієнтуватися на те, щоб гармонізувати й конкурентоспроможність пропозиції в умовах цифрової економіки з наявними ресурсами і системою управління.

Цифрові технології та ті можливості, що вони створюють є основними драйверами сучасного вітчизняного бізнесу і поступово зміщують традиційні методи, підходи та інструменти. Досвід свідчить про те, що цифрові технології в маркетингу підприємств дозволяють досягти наступних суттєвих змін:

– залучення клієнтів до формування найкращої комерційної пропозиції, з метою підвищення рівня лояльності;

– через більш ефективні цифрові канали комунікації формування конкурентних переваг товарів та послуг підприємства, а також через реалізацію програми заходів зміцнення конкурентних позицій;

– збір, обробка, накопичення баз даних про споживачів з метою диверсифікації діяльності підприємства в умовах цифрового висококонкурентного ринку;

– збільшення обсягів реалізації та прибутку підприємства;

– виявлення потенційних недоліків у товарах / послугах, розробки програм щодо поліпшення якості та сервісу, реалізація розроблених програм, відстеження їх ефективності;

– моніторинг ринку збуту, трендів галузей, настроїв та очікувань споживачів з метою модернізації та модифікації товарів та послуг, впровадження інновацій;

– підвисити ефективність зусиль у збуті, ефективність системи розподілу товарів, формування ланцюгів поставок;

– забезпечення прозорості бізнес процесів, їх реінжиніринг та оцифровування;

– формування більш продуктивних систем управління підприємством;

– досягти певних рівнів оптимізації (можливо скорочення) витрат.

Безумовно, інструменти цифрового маркетингу формують велику систему цифрових каналів для планування та реалізації своєї діяльності на цифровому ринку через інтернет, цифрові телебачення та радіо, соціальні медіа та інше. Сутність та контент цифрового маркетингу надзвичайно різноманітні та ефективні.

Мета застосування його інструментів – підвищення прибутковості бізнесу.

Основними інструментами цифрового маркетингу, що активно використовуються вітчизняними підприємствами є: створення сайтів, SMM, SEO, організація event-заходів.

У цифровому маркетингу багато спільних рис з традиційним, проте є певна відмінність – вплив та зв'язок с потенційними клієнтами здійснюється в Інтернеті. В цьому цифровий маркетинг найбільш ефективний, він дозволяє клієнтам діяти одразу після перегляду рекламної інформації. Завдяки інструментам цифрового маркетингу покупці одним натиском на посилання замовити товар чи послугу, або зробивши допис у блозі чи соціальних мережах підприємства одразу чекати зв’язку з менеджером. Можливо, не завжди це відбувається миттєво, і можливо потенційні покупці не здійснять покупку відразу, але вони залишаються на зв’язку і дадуть можливість взаємодіяти з ними далі. Отже, умовами підвищення ефективності діяльності підприємства, є дотримання до деяких правил:

– інтеграція традиційного маркетингу із цифровим: багато практиків-маркетологів надають перевагу використанню традиційних маркетингових каналів, бо так звикла, бо мають досвід та знають що й коли спрацьовує, бо цифровий маркетинг вимагає підтягнути свої знання з цифрових технологій тощо. У даному випадку наголосимо, що ефективно побудований цифровий маркетинг лише суттєво посилить конкурентні позиції підприємства. Синергетичний ефект поєднання цифрового та традиційного маркетингу надають можливість: розширювати ринку збуту, зміцнювати довіру та лояльність серед покупців. Зауважимо, ще одне інформаційно-рекламні матеріали традиційного маркетинг мають перекликатися з цифровими матеріалами, це спрощує просування бренду, формування іміджу, візуальної ідентичності підприємства у будь-якому форматі.

– планування діяльності цифрового маркетингу – можливість уникнути зайвих витрат. План має бути відповідним до цільової аудиторії, активність цифрових каналів комунікацій має

відповідати поведінці споживачів. Ефективність цифрових інструментів буде мізерною якщо, наприклад, таргетувати у Facebook аудиторія що знаходиться у Tiktok. Безуспішними будуть витрати у разі публікації новин чи реклами у години коли аудиторія працює, через вона це мало присутня у цифровому просторі як споживач. Наявність плану забезпечить роботу маркетологів та їх командам сталістю, ритмічністю, цілеспрямованістю. Допоможіть балансувати між таргетованою рекламою, SMM, e-mail маркетингом та ін.

– диверсифікація самого цифрового маркетингу. Технології змінюються щодня, з'являються нові, покращуються існуючі, змінюються їх алгоритми дії, відбуваються зміни у перевагах цільової аудиторії, тому використання цифрового маркетингу передбачає постійні інновації.

– гнучкість, адаптивність цифрового маркетинг – одна із гарантій високих позицій в конкурентному середовищі цифрового ринку.

Сучасні стратегії цифрового маркетингу мають широкий інструментарій, межі між деякими важко одразу провести. Перехід економіки у цифру істотно змінює класичні бізнес-процеси підприємств, відбувається суттєва трансформація соціально-економічних та виробничих відносин учасників, що беззаперечно впливає й на цифровий маркетинг, адже:

• переважна більшість суб'єктів підприємств присутні одночасно у реальному світі фізично виробляючи та реалізуючи товари та послуги а також маючи їх цифрових копій;

• переважна частка фізичних об'єктів, товарів, бізнес-процесів з часом стають елементами інтегрованої IT-системи за рахунок їх оцифровування та інструмента «підключеності» (connectivity);

• всі елементи цифрового маркетингу безперервно взаємодіють між собою в режимі наближеному до реального часу. Вони моделюють реальні процеси та здатні здійснювати прогнози на перспективу, тим самим забезпечують сталу оптимізацію всієї економічної системи.

Аналіз впровадження цифрового маркетингу крафтовим бізнесом Полтавщини ускладнюється суттєвим різноманіттям його інструментів й дослідження лише розпочато, але є перші проміжні результати.

Для наочності, на прикладі двох крафтових виробників спробуємо проаналізувати ступінь використання цифрового маркетингу в цій галузі.

Отже, виходячи з результатів проведених досліджень можемо впевнено стверджувати, що крафтові виробники Полтавщини досить активно впроваджують у свою діяльність інструменти цифрового маркетингу, але роблять це більш за все самотужки, виходячи з власних міркувань, здібностей, ресурсів.

Таблиця 3

Аналіз застосування інструментів цифрового маркетингу крафтовими виробниками Полтавщини

(станом на 1.12.2021)

	Afrodiziak	BerryЇЖ
основна асортиментна група	вироби із шоколаду	пастила
наявність власного сайту	так	так
	зворотній зв'язок через push – повідомлення	відсутній
	послання на Facebook, мессендер Facebook, Instagram та Viber	посилання на Facebook, Instagram
		у футорі сайту неклікабельні контакти, що ускладнює зв'язок
		форма зворотного зв'язку
наявність сторінки у Facebook	так	так
наявність сторінки у Instagram	так	так
результати пошуку в Google	1 позиція у видачі за пошуком «шоколад Полтава»	2 сторінки у видачі за пошуком «пастила Полтава»
наявність на провідних маркетплейсах України	ROZETKA	cascara.com.ua
	Prom.ua	glossary.ua
	Crafta	vegetus.ua
	Bigl.ua	eatorganic.in.ua
	fitodar.com.ua	ROZETKA
	wildberries.ru	Prom.ua
Google Maps	ні	ні

Джерело: складено автором за результатами власного моніторингу

До числа головних ризиків, що негативно впливають на ступінь конкурентоспроможності крафтових виробників, під час інтерв'ювання їх співробітників нами виявлено: брак обізнаності в сфері маркетингу в цілому цифровому, зокрема та інтенет-просуванню; нестача фахівців необхідної кваліфікації у цих сферах; брак або обмеженість у технологічних ресурсах; нестача коштів для розширення діяльності, обмеження що виникли через пандемію тощо.

Формування стратегії цифрового маркетингу крафтовими підприємствами Полтавщини можна умовно представити на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Стратегічне бачення діяльності крафтового виробника дозволяє бачити цілі не лише в рамках традиційного маркетингу, а й в сфері просування його цифровими технологіями. Помилки, невірне трактування, помилки у оцінці тягнуть за собою зростання ризиків зниження конкурентних позицій підприємства. Враховуючи реальні стратегічні цілі підприємства у традиційному (класичному) маркетингу безумовно легше формувати стратегічні цілі цифрового маркетингу бо вони мають бути чітко їм підпорядковані. Неузгодженість цих цілей теж має місце в реальному крафтовому бізнесі й це нажаль спричиняє зростання ризиків втрати рівня конкурентоспроможності підприємства разом з реальними фінансовими втратами. Відбувається це через неефективне використання цифрових ресурсів маркетингу, недоотримання прибутків, недостатніх обсягів реалізації. Дослідження питання виникнення ризиків (чи їх зростання) під час формування стратегічних цілей (зокрема цифрового маркетингу) – перш за все одна із головних умов управлінської діяльності. Отже, вивчаючи загрози в сфері цифрового маркетингу на стратегічному, тактичному чи оперативному рівнях слід зазначити, що вони можуть бути наслідком невдалого маркетингу крафтового підприємства. Це можуть бути й помилки у дослідженні ринку збуту, виокремлення цільового ринку. З рештою це негативно вплине на рівень конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку.

За результатами дослідження цифрового маркетингу крафтових виробників Полтавщини, у структурі їх online-продажів значну частку мають продажі у соціальних мережах, через таргетовану рекламу та SEO-оптимізацію власних сайтів та контекстну рекламу.

Таблиця 4

Фактори цифрового маркетингу, що негативно впливають на ступінь конкурентоспроможності підприємств та шляхи їх подолання

Елементи ЦМ	Потенційні негативні фактори	Дії, щодо зниження ризиків
Cost	низька / незадовільна цінність товару у сприйнятті покупцями, витрати на постачання вже придбаного товару, фінансові ризики щодо надійності поставок, його обслуговування	маркетингові комунікації крафтових виробників мають сформувати цінність товару у сприйнятті цифрових покупців, закріпити позитивний імідж товару (торгової марки, виробника), сформувати лояльність споживачів до крафтових виробів, формування бази відгуків задоволених споживачів, розповсюдження відгуків у соціальних мережах та на сайті крафтового виробника
Customer needs and wants	потреби та бажання споживачів, споживча цінність	побудова маркетингових комунікацій у цифровому середовищі з урахуванням поведінки споживачів, дублювання каналів комунікацій зі застосуванням різних інструментів: месенджерів, контекстної реклами, реклами у застосунках тощо, інформування споживачів та їм про властивості товарів, закріплення іміджу відповідно якого товар відповідає потребам та очікуванням споживачів

Продовження таблиці 4

Елементи ЦМ	Потенційні негативні фактори	Дії, щодо зниження ризиків
Convenience	зручність для споживача	розробка ланцюгів поставок товарів для онлайн-покупців, пропонування варіантів способів покупок, оплати, доставки. Можливість порівняння альтернатив доставки товарів, отримання покупцем певних бонусів, постійний зв'язок з покупцем, зручне інформування про статус замовлення та місцеперебування товару під час його доставки
Communication	комунікація зі споживачем на всіх стаціях покупки	заходи щодо зниження ризиків

Джерело: укладено автором

При цьому вікова група клієнток від 25 – до 40 років жваво реагує на рекламу як у соціальних мережах таких як Facebook та Instagram, крім цього вони активні й у Tiktok. Більш того з упевненістю більшість респондентів відзначила що з часом ефективність продавців у Tiktok зростатиме. Крім того, з часом межа між продажами в соціальних мережах через ведення контенту та таргетованою рекламою знизиться, оскільки останні опитування свідчать про те, що найбільш ефективно реалізовувати продукцію крафтових брендів через власні канали брендів у месенджерах гармонійно поєднуючи з рекламою. Оскільки окрім покупок у соціальних мережах дана група споживачок активна у месенжерах, вага цього каналу продажу поступово зростає.

Підвищити конкурентні переваги вітчизняним підприємствам в сучасних умовах на практиці дозволяють активне використанні інструментів цифрового маркетингу. На основі розуміння поведінки цифрових споживачів, їх мотивів, переваг та болів (таблиця 4, рис. 5).

Отже спробуємо сформулювати, що надає кожен із інструментів для підвищення куонукрентоспроможності підприжмсвтва на цифровому ринку:

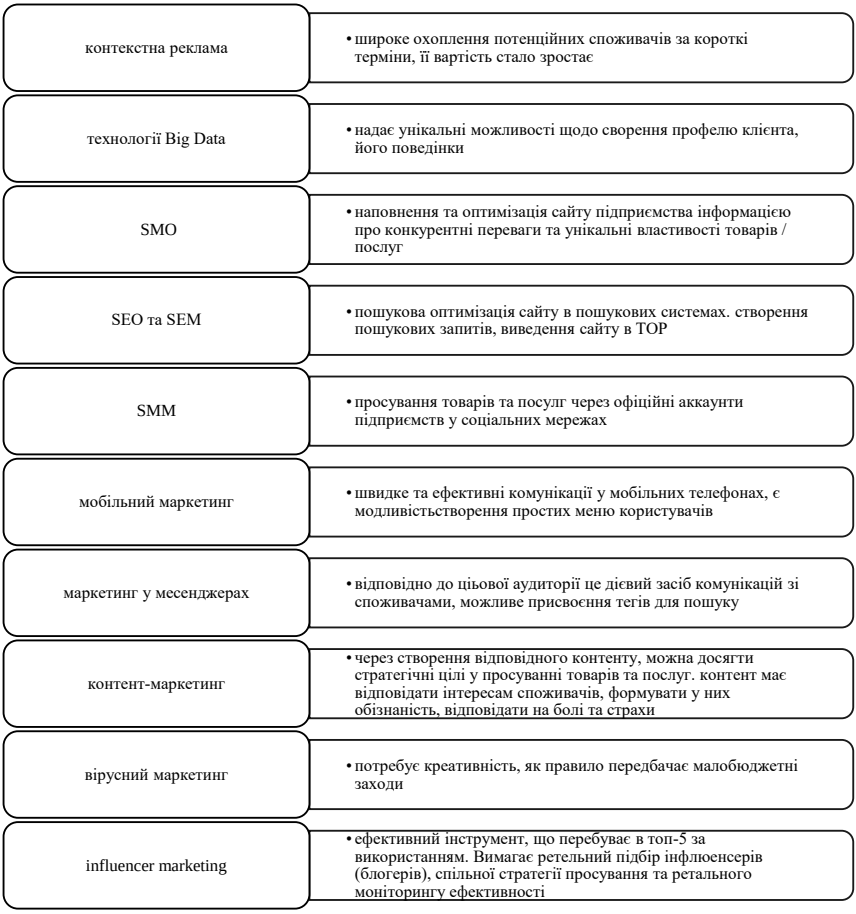

Рис. 5. Фактори маркетингу, що спричиняють зміцнення конкурентних позицій на цифровому ринку

Джерело: укладено автором на основі

- контекстна реклама, за своєю сутністю передбачає адресну рекламу через інтернет, дозволяє враховувати інтереси споживачів, їх поведінку та пошуки. Дана реклама з'явилась не так давно, але вже є досить популярним інструментом просування в цифровому вимірі ринку;

- технології Big Data – банки даних, саме вони містять величезну кількість даних про існуючих та потенційних покупців, їх використання дозволяю більш точно сформувати портрет

споживача, з'ясувати його очікування та запропонувати відповідний товар чи послугу; ці технології значно підвищують ефективність маркетингових заходів, що беззаперечно підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому;

- заходи, що відбуваються в рамках SMO покликані в решті решт створити такий сайт підприємства, що зміг би максимально відповідати на всі питання споживачів, спростив процедуру замовлення / покупки, був легким у користуванні під час очікування надходження товару, легкий у разі потреби у спілкуванні зі сервісною службою підтримки тощо. Ці заходи сприяють підвищенню конкурентних переваг підприємства в очах споживачів, адже зручність та легкість у користуванні сайтом – є важливим критерієм вибору цифрового споживача;

- SEO та SEM інструменти дозволяють визначити ключові параметри пошуку споживачами товарів і інтернеті, на основі цих знань формуються ключові слова пошуку, використання яких в промоматераілах сприятиме просуваннб товарів та послуг серед товарів конкурентів на більш вигідних позиціях;

- формування ефективного SMM дозволить мати підприємству ще один ефективний майданчик просування та реалізацій товарів та послуг. В соціальних мережах клієнти узнають про товар, отримують безліч корисної інформації, спілкуються з фахівцями, радяться постійними клієнтами, обговорюють очікування, беруть участь у челенжах, конкурсах та розіграшах. Завдяки високій ефективності свого часу цей інструмент цифрового маркетингу став над популярним останнім часом поруч з ним набувають розвитку і інші;

- мобільний телефон споживача останнім часом є каналом комунікації не лише з рідними та колегами. Мобільний телефон став пристроєм через який активно купують та продають, інформують про знижки, нагадують про акції, переконують в унікальності того чи іншого товару. Отже, мобільний маркетинг – один із перспективних напрямів формування конкурентних переваг підприємства в епоху цифрової економіки;

- маркетинг у месенжерах дозволяє об'єднувати у спільноти існуючих та потенційних клієнтів, використовуючи інші

інструменти цифрового маркетингу. Крім цього, месенджери дозволяють напряму спілкуватися з представниками підприємства, ставити їм питання,замовляти товари чи послуги. Сучасні месенжери дозволяють офіційним аккаунтам створювати найпростіші маню користувача або запускати бота. Не менш ефективна й реклама у масенжарах. Існування такої спільноти чи каналу сприяють укріпленню конкурентних позицій підприємства;

- контент маркетинг потужний інструмент що відповідає за повноту інформації про товар чи послугу. Види та форми інформації мають бути різноманітними. Саме тут можна сформувати визначені конкурентні переваги у споживачів;

- вірусний маркетинг передбачає застосування творчого підходу до створення рекламно-інформаційних матеріалів, безумовно у разі успіху має широке поширення та високу ефективність. Складність інструменту полягає в його креативній складовій;

- influencer marketing – інструмент головним важелем якого є залучення до просування товарів та послуг лідерів думок. Хоча цей інструмент є досить дорогим, він є й досить ефективним. Споживачі довіряють власним кумирам, схильні наслідувати поведінку відомих особистостей тощо. Тому залучення відомих суспільних діячів у просування товарів та послуг – ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, великий вибір альтернатив нових медіа припускають наявність певної системи показників, в основі якої лежить принцип оплати за результат. Перехід на цифровий формат маркетингу впливає на його складові. Часи, коли маркетологи могли контролювати комунікації минули. Однак все одно необхідно виділити із загальної маси найбільш ефективні канали. Процес розвитку цих каналів вже є досить динамічним. Маркетологи мають бути готові до того, щоб реагувати на питання покупців та їх відгуки. Інакше вони втратять можливість впливати на ситуацію.

Вітчизняні підприємства, що реалізують свої товари чи послуги через Інтернет можуть майже відразу ж бачити, наскільки їх нова рекламна онлайн-кампанія ефективна, не зважаючи на те,

що запущена вона лише кілька днів тому. Вона дає змогу побачити її результативність вже через кілька днів. То ж за допомогою цифрових каналів модна здійснювати моніторинг ефективності інтернет- реклами в режимі реального часу. Крім цього, можливо оперативно визначати, які канали та креативні рішення найбільш ефективні за результатами замовлень онлайн.

Правило цифрового маркетингу – оцінювати результати на підставі статистичних даних. Маркетологи повинні використовувати аналіз даних в режимі реального часу, щоб формувати гнучну політику просування, оперативно вносити зміни, корегувати, обґрунтовані зміни у стратегії цифровому маркетингу. таким чином вдається знизити витрати, оптимізувати бюджет та запобігти зниженню конкурентоспроможності підприємства.

Ще однією перевагою цифрового маркетингу є використання адресних каналів. Вона допомагає оптимізувати комплекс цифрового маркетингу відповідно до прагнення сталого поліпшення взаємодії зі споживачем. Завдяки використанню адресних каналів всі дії в межах цифрового маркетингу є вимірюваними.

В умовах динамічного ринкового середовища підприємства, змушені вибудовувати свою власну конкурентну стратегію, ґрунтуючись на безперервному використанні інноваційних технологій й автоматизованих рішень. Отже, оцифровування бізнесу стає невідворотною тенденцією, ігнорування якої стає ознакою відсталості й невідповідності сучасним вимогам ринку.

Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого економічного суб'єкта повинні реалізовуватися в площині його цифрового виміру.

Формування цифрового ринку в Україні, постійні зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств, визначають необхідність розвитку інноваційних інструментів маркетингу й постійного удосконалення систем управління підприємством. Розробка та впровадження нових товарів та послуг викликають необхідність у налагодженні бізнес-процесів на основі можливостей нових технологій та інформаційних систем.

Перехід підприємств із площини реального (традиційного) ринку у цифровий знаходить свій прояв у зміні технологічних та бізнес-процесів. Значна частка вітчизняних підприємств значною мірою вже перебуває в цьому трансформаційному процесі, в тій чи іншій мірі застосовуючи інструменти цифрового маркетингу з метою покращення власної конкурентоспроможності. Перехід у цифровий вимір стає важливою передумовою економічного розвитку підприємств. Проте, основним чинником підвищення ступеню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки політика постійних інновацій та використання новітніх цифрових технологій.

Динамічний розвиток ІТ-технологій, формування вітчизняного цифрового ринку, поява та загострення на ньому конкуренції, вимогливість споживачів щодо якості продукції чи послуг, сервісного обслуговування сприяють виникненню нових інструментів цифрового за для зміцнення конкурентних позицій підприємства серед конкурентів. Застосування таких інструментів дає можливість здійснювати оцінку економічного, політичного, культурного бізнес-середовища на кожному конкурентному ринку, ефективно визначати цільові ринки, систематично досліджувати переваги споживачів та їх попит, визначати конкурентоспроможність товарів чи послуг, швидко та якісно інтерпретувати результати аудитів цифрового ринку та окреслювати перспективи розвитку підприємства.

Таким чином, інструменти цифрового маркетингу сьогодні є вирішальними факторами успіху у конкурентній боротьбі в умовах цифрового ринку. Інструментами просування, що надають вітчизняним підприємствам значні конкурентні переваги. Цифровий маркетинг вітчизняних підприємств – це комплексний підхід до представлення діяльності підприємства та просування його товарів та послуг у цифровому середовищі.

Цифровий маркетинг дає вітчизняним підприємствам змогу інтегрувати велику кількість технологій з бізнес-процесами, що передбачають реалізацію товарів та послуг і клієнтським сервісом, забезпечує сталий та ефективний зв'язок між виробником (продавцем) та покупцем. Він базується на аналітиці даних про

кон’юнктуру ринку, користувачів та їх поведінку, інтегрує з традиційними видами маркетингових комунікацій, щоб захопити увагу аудиторії. Цифровий маркетинг передбачає індивідуалізацію пропозиції, її персоніфікацію, що підсилює конкурентні переваги підприємства та вплив маркетингових інструментів на цільову аудиторію. Беззаперечно це стимулює новий рівень комунікацій та дозволяє клієнтам відчути реальність запропонованої продукції компанії та спонукати їх до купівлі товарів чи послуг.

Найближчі перспективи використання цифрового маркетингу в сучасній кон’юнктурі ринку, передбачає підпір та гармонізацію різноманітних інструментів задля досягнення найкращого ефекту з метою отримання конкурентних переваг на вітчизняному ринку.

Тенденції розвитку цифрового маркетингу свідчать про те, що у найближчі роки зусилля будуть спрямовані на створення нових видів взаємодії з цільовою аудиторією. З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності важливо спрямовувати інвестиції у нові цифрові канали маркетингових комунікацій з існуючими та потенційними клієнтами; сприяти створенню нових типів відносин з метою підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг підприємства; застосовувати ефективні програми лояльності. Інтенсивний розвиток цифрових технологій та підвищення ступеня важливості якісної та оперативної інформації для успішного ведення маркетингової діяльності дають змогу істотно розширити інструментарій цифрового маркетингу.

Отже, цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства об’єднує велику кількість методик, технологій, інструментів та засобів, що пов’язані з реалізацію товарів та послуг і сервісним обслуговуванням, забезпечує сталий та якісний зв'язок між продавцес та покупцем, дозволяє аналізувати дані про покупців, їх поведінку, формує стійкі комунікації, які охоплюють цільову аудиторію підприємства, персоніфікують комерційну пропозицію підсилюючи вплив маркетингових інструментів.

Найбільш ефективним інструментом оптимізації маркетингових зусиль в умовах цифрової економіки є поєднання усіх видів комунікацій та акцентування уваги на цифровому

контенті. Саме це дозволить вітчизняним підприємствам охопити більшу частку цільової аудиторії та максимізувати свої доходи.

Інструменти цифрового маркетингу допомагають вітчизняним підприємствам не лише утриматися «на плаву», але й становитися достатньою мірою конкурентними й швидко приносять позитивни результати, допомагають отримати прибуток, стати лідером на ринку та підтримувати імідж підприємства.

Література

1. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill, 1995. 342 p.
2. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
3. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку.* 2016. №2 (42). С. 51-58.
4. В Україні оприлюднили тренди ринку e-commerce за 2018 рік . URL: https://nachasi.com/news/2018/12/06/pokaznyky-rynku-e-commerce/
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.
6. Литвинський Р.В. Вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність сучасних підприємств URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11402/9519
7. Огляд «Електронна комерція в Україні 2018: факти, цифри та цікава статистика» URL: https://ag.marketing/blog/elektrona-komerciya-v-ukraini-2018/
8. Рекорд супермаркетів, зростання e-commerce, нові бренди. Як пережив перше півріччя ритейл. URL: https://ua-news.liga.net/economics/news/rekord-supermarketiv-zrostannya-e-commerce-novi-brendi-yak-perejiv-pershe-pivrichchya-riteyl
9. Рекорд супермаркетів, зростання e-commerce, нові бренди. Як пережив перше півріччя ритейл. URL: https://ua-news.liga.net/economics/news/rekord-supermarketiv-zrostannya-e-commerce-novi-brendi-yak-perejiv-pershe-pivrichchya-riteyl
10. Україна на 28 місці у світі за доступністю інтернету. Опублікували рейтинг цифрової якості життя URL: https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/316647-ukrayina-na-28-mistsi-u-sviti-za-dostupnistyu-internetu-opublikuvali-reyting-tsifrovoyi-yakosti-zhittya

11. Фіщук В. Цифрова економіка – це реально. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/ tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html

12. Цифры Украинский e-commerce в семи графиках. Итоги 2020-го и тренды будущего. URL: https://tech.liga.net/technology/article/ukrainskiy-e-commerce-v-semi-grafikah-itogi-2020-go-i-trendy-buduschego

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кошельок Г. В.
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Жамбей Т. В.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Сучасні умови, в яких працюють підприємства, піддаються значним змінам та коливанням. Процеси, що відбуваються на підприємстві, потребують швидшої реакції, ніж раніше. Звісно при такому коливанні важко зберігати стабільний показник конкурентоспроможності, не говорячи про підвищення. Українські науковці зазначають і ми погоджуємося з цією думкою, що «…за таких умов традиційний підхід до управління підприємством не забезпечує достатнього реагування та вимагає використання інших концепцій в управлінні підприємством» [1, с. 43]. Одним із таких підходів є процесний підхід. Згідно нього, підприємство складається з безліч бізнес-процесів, які є взаємопов'язані та утворюють цілісну систему. Кожен бізнес-процес важливий для підприємства та управління всіма цими процесами забезпечує стабільне існування підприємства та гнучкість в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Але постає проблема, яким чином побудувати систему управління, щоб охоплювати всю систему бізнес-процесів. На нашу думку, це можливо при ефективному управлінні інформаційними потоками. Це поняття відносно нове для української науки. Кожен бізнес-процес має свій інформаційний потік. І на нашу думку, ефективна система руху інформаційних потоків бізнес-процесів забезпечує ефективне управління всім підприємством. Адже інформація грає важливу роль у всіх сферах людського життя. І її масиви збільшуються, тому побудувати

ефективну систему управління інформацією зараз надскладна задачу. Тому ця тема є актуальною.

Якісне управління організацією передбачає формування великої кількості інформації: її отримання, опрацювання, зберігання та ефективний розподіл на підприємстві. Саме тому сьогодні інформація є ключовим ресурсом управління організації, який перебуває в постійному і безперервному русі. При своєчасній і правильній організації формування інформації адміністрація отримує можливість якісно підійти до корекції зовнішніх умов [2, с. 205].

Вивчення інформації та інформаційних ресурсів за кордоном почалася ще в 70-х роках минулого століття. В Україні та на пострадянському просторі ці поняття почали вивчатися з 90-х років минулого століття. Тому існує відносно невеликий обсяг робіт на цю тему. Але важливість досліджень в цьому напрямку не підлягає сумніву. На даний момент науковці наголошують на величезну значимість інформаційних ресурсів, які «…не тільки не поступаються іншим видам стратегічної сировини, але і відносяться до найбільш важливих ресурсів, що визначає насамперед інтелектуальну, а також економічну, політичну і військову міць їхнього власника» [3, с. 266]. Як зазначає О. В. Лопушинська та А. Р. Дмитренко [4, с. 631], збиранню, аналізу і використанню інформації необхідно приділяти велику увагу. Дійсно, інформація формує основу для аналізу господарської діяльності, розробки оперативних, поточних і стратегічних прогнозів та планів. Несвоєчасність, неактуальність інформації може зашкодити нормальному функціонуванню підприємства. Наприклад, закладання у собівартість продукції застарілих ціни на сировину напряму вплине на величину прибутку підприємства, спотворить її.

Як зазначалося вище, не має загальноприйнятого визначення поняття «інформаційні потоки». З точки зору логістики інформаційний потік – це збір даних про матеріальний потік, його передачу, обробку і систематизацію з наступною видачою готової інформації. З економічної точки зору інформаційний потік – стабільний рух даних, спрямований від джерела інформації до

отримувача, визначений функціональними зв'язками між ними [5, с. 219]. Ключовою відмінністю документообігу від інформаційного потоку є те, що він характеризує рух лише внутрішніх документованих відомостей про господарські процеси. Інформаційні потоки ж значно ширші за призначенням і забезпечують не лише циркуляцію впорядкованої внутрішньогосподарської документації в інформаційній системі підприємства. Крім того, інформаційний потік може мати як документовану форму, так і недокументовану (неофіційну), що залежить від характеру комунікаційного обміну у межах організаційної структури підприємства і у його взаємодії із зовнішнім середовищем [2, с. 206].

Інформаційні потоки, виконуючи основну функцію як система постійно пристосовується до будь-яких змін зовнішнього середовища, витримуючи його вплив. Змінюються умови функціонування системи: вдосконалюються засоби фіксування інформації та її матеріальні носії, впроваджуються новітні технології передачі документованої інформації, ускладняються інформаційні потреби користувачів, посилюються їх вимоги щодо форм та оперативності надання необхідних документів, впроваджуються нові закони та джерела фінансування, але система не руйнується, а лише адаптується до нових умов.

Цей потік можна аналізувати в трьох аспектах [1, с. 44]:

1. Синтаксичному – встановлює формальні правила (параметри) побудови інформаційного потоку, взаємозв'язок між його елементами.
2. Семантичному – встановлює правила інтерпретації кожного елементу інформаційного потоку.
3. Прагматичному – встановлює ступінь корисності кожного елементу інформаційного потоку для цілей управління.

Також інформаційний потік має характерні особливості [6, с. 37]:

- напрямок інформаційного потоку;
- обсяг інформаційного потоку;
- час інформаційного потоку;
- вартість інформаційного потоку;

- інтенсивність інформаційного потоку;
- адекватність інформаційного потоку;
- інформативність інформаційного потоку;
- структура інформаційного потоку;
- інтеграція інформаційних потоків різних відділів.

Для дослідження поняття «інформаційні потоки» необхідно чітко розмежувати інформацію за видами, часом, корисністю, ступенем впливу на функціонування об'єкта, ступенем довіри до її змісту тощо.

За видами носіїв інформації інформаційні потоки поділяють на паперові, усні, магнітні, електронні та комбіновані [7, с. 48]. По виду носіїв інформації найбільш поширеними є потоки на паперових носіях (документи), а при використанні комп'ютерних технологій обробки інформації – на магнітних носіях, у вигляді електронних відеограм і тому подібне.

Однією з перших класифікацій був розподіл на зовнішні та внутрішні інформаційні потоки (рис. 1). Інформаційні потоки, що циркулюють у межах підприємства відносять до внутрішніх. Деякі науковці також виділяють умовно-внутрішні інформаційні потоки. Взаємодія господарюючого суб'єкта із зовнішнім середовищем відбувається шляхом поширення умовно-внутрішніх потоків, які відображають результати господарювання і призначаються для використання зовнішніми зацікавленими особами. Це періодичне надання звітів, маркетингові заходи, презентація бізнес-планів, комунікації із споживачами тощо. Результатом такої взаємодії є отримання зовнішніх інформаційних потоків, що циркулюють у зовнішньому середовищі підприємства і містять інформацію широкого спектру – тенденції розвитку міжнародних і локальних ринків, особливості економічної поведінки макро- і мікроекономічних суб'єктів [8, с. 20].

За напрямом руху відносно підприємства інформаційні потоки поділяються на вихідні і вхідні [8, с. 21]. Вихідні потоки інформації, що акумульовані на основі внутрішніх джерел і відображують внутрішні результати господарювання, спрямовуються у зовнішнє середовище у вигляді господарської звітності, інформації про готову продукцію, відомостей про

маркетингові заходи, інших письмових чи усних реакцій на зміни зовнішнього середовища. Вихідні інформаційні потоки є зворотними, реакційними відносно впливу зовнішніх умов на підприємство, однак, вони справляють і значний прямий вплив на інші суб'єкти ринку.

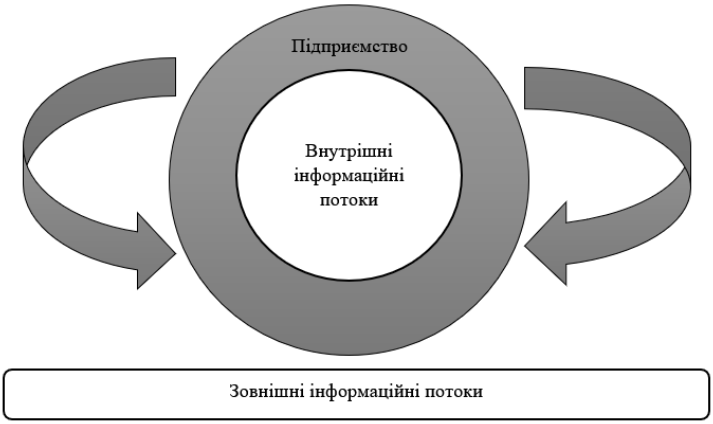

Рис. 1. Внутрішні та зовнішні інформаційні потоки
Джерело: складено авторами

Цікавою є класифікація інформаційних потоків за тематичним спрямуванням змісту (монотематичні та політематичні) [8, с. 20]. Монотематичний потік містить інформацію, що стосується лише одного виду господарської діяльності, спеціалізації роботи певного фахівця, який виступає генератором інформаційного потоку. Інформація політематичного інформаційного потоку є різноспрямованою за тематикою і призначається для фахівців різних сфер діяльності. Такий потік має складну композиційну природу, синтезовану із монотематичних, економічно вузьких потоків.

Відмінність за спеціалізацією використання є основою поділу інформаційних потоків на однопрофільні (вузькоспеціалізовані, спрямовані до однієї особи чи до одного місця призначення) і багатопрофільні (мають декілька призначень). Визначення спеціалізації використання потоку інформації ґрунтується на

спеціалізації адресата, організації праці на підприємстві, делегуванні повноважень і розвитку його зв'язків із суб'єктами ринку [9, с. 248].

За періодичністю виникнення інформацію поділяють на постійну, змінну та періодичну.

Важливим є поділ інформації на первинну і вторинну. Первинною називається інформація, що збирається безпосередньо на об'єктах підприємства, наприклад в відділах, на виробництві тощо. Вторинна інформація – це інформація, яка вже зібрана (а іноді частково оброблена та систематизована) та існує в опублікованому вигляді. Практично всі керівники використовують вторинну інформацію для прийняття управлінських рішень.

З розширенням комп'ютерної техніки з'явилися і нові машинні джерела інформації. До них відносяться дані, що утримуються в оперативній пам'яті комп'ютера, на гнучких дисках, а також видаються у виді різноманітних машинограмм.

Також розрізняють горизонтальні та вертикальні інформаційні потоки. Горизонтальний інформаційний потік пов'язує органи управління, які знаходяться на одному рівні. Вертикальний інформаційний потік пов'язує органи управління різних рівнів. Вертикальний інформаційний потік може бути висхідним і низхідним, тобто спрямованим від вищих органів управління до нижчих і навпаки.

Розрізняють чотири види інформаційних потоків у організації:

1. Обмін між організацією та зовнішнім середовищем (маркетинг, реклама, зв'язки з громадськістю).
2. Міжрівневий обмін інформацією в організації: нисхідні потоки інформації, якими повідомляють персоналу про поточні завдання, конкретні доручення, зміну пріоритетів та ін.; висхідні потоки інформації – звіти про виконання завдань, пропозиції з удосконалення технології та ін., за допомогою яких керівництво інформують про поточні та можливі проблеми, про можливі варіанти рішень.
3. Горизонтальний обмін інформацією: наради керівників суміжних підрозділів, задіяних у виконанні спільних завдань;

наради керівників підрозділів, які мають схожі виробничі завдання; робота у межах робочих груп (управління проектом).

4. Неформальний обмін інформацією: обговорення виробничих питань під час неформальних зустрічей (під час обідньої перерви, святкових заходів та ін..); чутки, основною причиною яких є дефіцит офіційної інформації.

Різними дослідниками робилися спроби вимірювання й оцінювання інформації та інформаційних ресурсів. Перші пропозиції про загальні способи вимірювання кількості інформації були зроблені Р. Фішером в процесі вирішення питань математичної статистики. Проблемами зберігання інформації, передачі її по каналах зв'язку та задачами визначення кількості інформації займались Р. Хартлі і Х. Найквіст. Р. Хартлі заклав основи теорії інформації, визначивши міру кількості інформації для деяких задач. Найбільш переконливо ці питання були розроблені та узагальнені американським інженером Клодом Шенноном у 1948 р. З того часу розпочались інтенсивний розвиток теорії інформації загалом і поглиблене дослідження питання вимірювання її кількості зокрема. Так, широко відомими є міра К. Шеннона, запропонована їм для оцінювання передачі повідомлень по каналах зв'язку; методи Хартлі, Бріллюена, Харкевіча, запропоновані для оцінювання технічних можливостей передачі інформації [10, с. 382]. Однак вивчення цього питання щодо різних економічних теорій дає змогу зробити висновок про його недостатню опрацьованість в рамках теорії економічної інформації.

Виділяють два пасивні й один активний етапи оцінювання інформації, результатами яких є [1, с. 44]:

- синтаксичний зріз інформації, який розглядається
- як міра відображеної в пам'яті окремого суб'єкта елементної бази системи;
- семантичний зріз інформації, який розглядається як міра відображеної логічної інформації;
- прагматичний аспект інформації, що є продуктом активного етапу аналізу та прийняття рішень.

Існують різні методи дослідження інформаційних потоків. Графічний метод (рис. 2) є одним з найпростіших, наочних та економних методів опису потоків інформації (потоків документів) невеликих розмірів на макрорівні. Відношення між документами зображується у вигляді графічної схеми. Основними елементами потоків є документи, а процедури перетворення елементів потоку (оброблення документів) записуються у вигляді коротких пояснень на схемі потоку. Перевагою даного методу аналізу інформаційних потоків є те, що в результаті аналізу схеми потоку можна виявити обсяг, характер і строки виконання робіт для кожного підрозділу даної організації. Також він дозволяє виявити зайвий контроль за роботою або повну відсутність контролю, застосування різних документів замість одного, складеного в кількох примірниках, зайве зберігання документів. Основним недоліком графічного методу дослідження інформаційних потоків є сфера його застосування, адже його доцільно застосовувати тільки для опису потоків документів невеликих розмірів [5, с. 219].

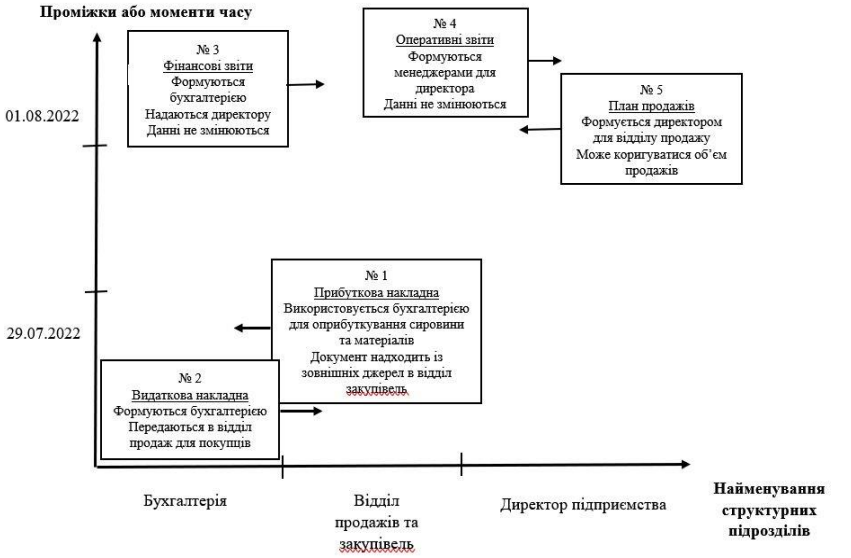

Рис. 2. Приклад використання графічного методу

Джерело: складено авторами

Відобразити інформаційні потоки системи у вигляді дерева можливо тоді, коли на кожному рівні є результуючий або головний показник. Дерева розрахунку можуть поєднуватися шляхом підстановки в дерево замість значення якого-небудь вихідного показника його дерева розрахунку. Така процедура може повторюватися доти, доки серед вихідних показників не буде вторинних, тобто тих, що мають свої дерева розрахунку.

Перевагою методу є можливість використання опису потоків інформації графом типу «дерево» при організації системи планових розрахунків. Графи визначають логічні зв'язки між елементами системи. Наприклад, за допомогою дерева можна показати рух інформації під час розроблення перспективного плану розвитку підприємства.

Даний метод дає узагальнену характеристику функціонування суб'єктів інформаційного процесу при вирішенні конкретної задачі, показує типи перетворень інформації, їхню послідовність, напрями й адреси потоків інформації (рис. 3).

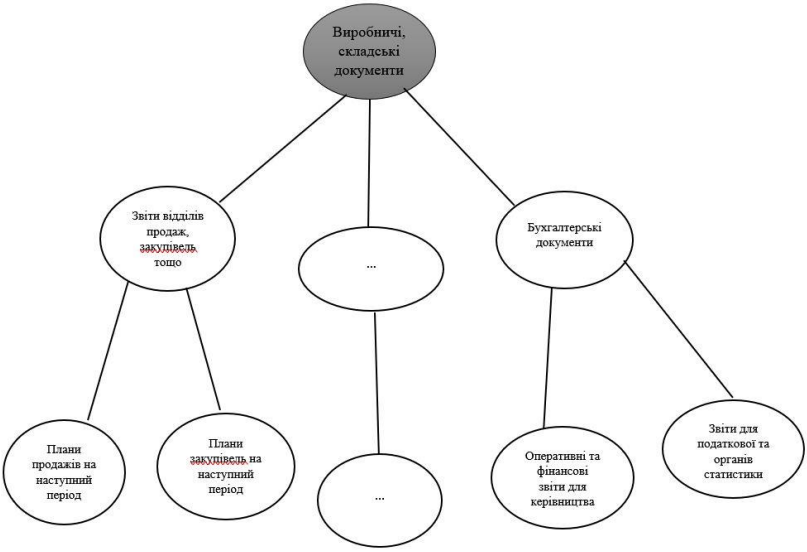

Рис. 3. Приклад використання графа типу «дерево»

Джерело: складено авторами

Інформаційна модель у вигляді графа типу «дерево» містить таку інформацію: найменування і характеристика блоків перетворення інформації; послідовність перетворення інформації в процесі руху і перетворення інформаційних потоків; найменування і характеристика блоків перетворення інформації; джерела вхідної інформації; адреси вихідної інформації.

До недоліків даного методу можна віднести складність використання моделі при великій кількості рівнів і показників на кожному з них [7, с. 46].

Метод аналізу для створення ЕАІС прийняття рішень. Власне процес прийняття рішення є одним з найскладніших процесів людської діяльності в сфері управління. Ступінь деталізації обстеження залежить від вимог обраної методики вдосконалення. Як апарат обстеження використовуються структурно-інформаційні схеми, таблиці рішень, інструментарії запису алгоритмів і математичні моделі.

Перевагами даного методу є широкий спектр застосування, оскільки прийняття рішень є необхідним у всіх сферах, на всіх рівнях управління.

До основних недоліків методу слід віднести деяку складність застосування, оскільки процес прийняття рішення є багатоетапним і потребує обробки і аналізу великої кількості інформації.

Модуль-метод застосовується для аналізу структури інформаційного потоку після використання інших методів. Для кожного фіксованого повідомлення складається типова картка, що потім пускається виявленим структурним каналом. За умов руху картки каналом на ній відзначаються всі операції оброблення інформації з цього каналу. Перевагами методу є те, що в результаті його застосування можна одержати докладні відомості про кількість інформації, що проходить певним каналом або використовується в певній операції, визначити пропускну здатність, обчислювальні потужності, виявити дублювання, визначити періодичність, частоту надходження інформації та інші кількісні і якісні характеристики. Крім того, метод дає дуже детальний опис кількісних і якісних характеристик фіксованого

потоку інформації. Недоліком модуль-методу є можливість його застосування тільки після використання інших методів аналізу інформаційних потоків [1, с. 95].

Отже існує безліч методів дослідження інформаційних потоків. На українських підприємствах в основному використовують графічний метод, але буває, що розмір підприємства не дозволяє використовувати цей метод, і тоді організація управління інформаційними потоками знаходиться на низькому рівні.

З вищевказаного можна зробити висновок, що управління інформаційними потоками має вплив на всю діяльність підприємства, а, отже, і на конкурентоспроможність. Навіть більше, інформація в недостатній кількості або застаріла може зашкодити актуальній оцінці конкурентоспроможності та управління нею.

Крім того, при оцінці конкурентоспроможності використовується дуже багато інформації, тому дуже важливо організувати управління інформаційними потоками, адже чим більша кількість інформації, тим складніше нею оперувати та керувати.

Внутрішні інформаційні потоки використовуються в більшій мірі для оцінки конкурентоспроможності, а зовнішні інформаційні потоки важливі як фактор підвищення конкурентоспроможності. В сучасному світі хто володіє інформацією, володіє всім. Нерідко західні та американські компанії купують інформацію за шалені гроші, щоб опередити своїх конкурентів. Наприклад актуальний та своєчасний аналіз ринку, на якому працює підприємство дасть можливість прийняти правильне управлінське рішення, що суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Отже, управління інформаційними потоками має вплив на ефективність всіх показників підприємства, в тому числі і на конкурентоспроможність. Але це питання недостатнє вивчене та потребує подальших досліджень. Нажаль, організація управління інформаційними потоками на українських підприємствах знаходиться на низькому рівню, так як українські підприємці недооцінюють вплив інформації на діяльність підприємства. Але

ці поняття відносно нові для українських науки та бізнесу та потребують подальшого дослідження та застосування наявних напрацювань на українських підприємствах.

Література

1. Ольховая І. О. Оцінка інформаційного забезпечення підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23.Ч. 2. С. 43-46.
2. Цюцюра М. І., Криворучко О. В., Мединська Т. М. Структура інформаційних потоків в інформаційній системі виробничого підприємства. *Управління розвитком складних систем.* 2019. № 37. С. 205-209.
3. Кравченко М. С., Кєтриш О. С. Управління інформаційними ресурсами як інструмент управління соціальними та економічними процесами в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 32(1). С. 265-275.
4. Лопушинська О. В., Дмитренко А. Р. Особливості управління інформаційними ресурсами підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства :* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовт. 2019 р.). 2019. С. 631-633.
5. Устенко А. О., Василик І. І. Методи дослідження інформаційних потоків підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. №. 9 (2). С. 218-222.
6. Пєтухова, О. М., Скліфус І. С. Напрями удосконалення інформаційних потоків на підприємстві. *Молодий вчений.* 2019. № 12 (76). С. 36-38.
7. Воскобоєва О.В., Голобородько А.Ю. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 47–53.
8. Іванова О.М.Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 13. С. 18-22.
9. Зось-Кіор М.В., Радочин Ю.Г. Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2015. Вип. 13. С. 247–250.
10. Shannon C.E. A Mathematical Theory of Communication. Bell *System Technical Journal.* 1948. Vol. 27. P. 379–423.
11. Бойко Н. І. Методи опису, аналізу та дослідження інформаційних потоків в торговельних підприємствах. *Електротехнічні та комп'ютерні системи.* 2014. № 13. С. 91-98.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Чернушкіна О.О.
к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

У процесі обґрунтування та реалізації різноманітних управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням та підвищенням конкурентоспроможності підприємств, важлива роль належить формуванню, розвитку, аналізу та коригуванню системи управління людськими ресурсами, виявленню структурних елементів відповідної системи підприємства, оцінюванню ефективності використання людських ресурсів та розробленню пропозицій зі стратегічного управління.

На сучасному етапі розвитку економіки України великого значення надається питанням практичного застосування ефективних методів управління людськими ресурсами як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Трансформація виробничих відносин вимагає запровадження на підприємствах нових науково-методичних інструментів мотивації, що сприятимуть підвищенню ефективності використання людських ресурсів і підприємства в цілому.

Дослідженню аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвячені праці таких науковців, як: Л. Балабанова, А. Воронкова, Дж. Гелбрейт, Л. Гелловей, Р. Дафт, П. Діксон, Р. Жовновач, Ю. Іванов, Б. Карлоф, С. Клименко, Ф. Котлер, О. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, А. Мазаракі, І. Маркіна, В. Мікловда, В. Осипов, І. Піддубний, М. Портер, В. Стівенсон, В. Шинкаренко та ін.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами досліджували М. Армстронг, Д. Богиня, М. Вебер, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, Г. Емерсон, А. Колот, Т. Костишина, О. Крушельницька, Д. Макгрегор,

Е. Мейо, В. Никифоренко, О. Новікова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Семикіна, Ф. Тейлор, А. Чухно, Л. Шаульська та ін.

Проте, залишається багато питань щодо обґрунтування конкурентних переваг та забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку, розробки напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Характерними сучасними тенденціями у діяльності підприємств є відсутність на багатьох підприємствах генеральної стратегії розвитку, що заважає формуванню чіткої стратегії та політики управління людськими ресурсами.

Формування дієвих механізмів мотивації людських ресурсів слугуватимуть основою досягнення ефективності стратегічного управління та загальних цілей підприємства.

Метою публікації є поглиблення теоретико-методологічних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо ефективної мотивації у системи стратегічного управління людськими ресурсами в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Такими перевагами традиційно вважаються нижчі ціни та вища якість продукції, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономність, вигідне місцерозташування, висока кваліфікація персоналу тощо. В межах конкурентного ринку підприємства змушені перманентно дбати про підвищення власної конкурентоспроможності, формування певних конкурентних переваг у відповідних просторово-часових умовах [1].

До конкурентоспроможності підприємства варто підходити як до концепції багатовимірного характеру, і для її оцінки слід скористатися спеціальними змінними адаптивності, конкурентними перевагами та результатами економічної діяльності [2].

Конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам. Конкурентоспроможність є поняттям відносним, тобто конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-субститути. З огляду на це, показнику конкурентоспроможності підприємства притаманні такі властивості, як порівнянність (показник виявляється в умовах порівняння об'єктів) та динамічність (показник не може розглядатись як довгострокова характеристика незалежно від ефективності діяльності підприємства) [3].

Забезпечення конкурентних переваг суб'єктів і об'єктів національної економіки можливе за умови визначення чіткої системи цінностей і орієнтирів в умовах національного суспільно-економічного стану і стратегічного вектора розвитку. Стратегічна мета має зводитися до стійкого розвитку економіки. Тактичними завданнями виступає економічне зростання, підвищення рівня життя населення, збереження природного середовища і покращення екологічної ситуації, створення сприятливого інституційного середовища із врахуванням факторів зовнішнього середовища. У межах стратегічного і тактичних завдань мають вирішуватись оперативні, і саме на цьому рівні найчастіше відбувається становлення переваг [4].

У сучасних наукових публікаціях з проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств науковці наголошують на актуальності ефективного стратегічного управління організаціями, визначають теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку підприємств.

Так, наголошується, що підвищення конкурентоспроможності економіки набуває реальності за умови запровадження сучасних форм і методів, серед яких найбільш ефективним є стратегічне управління. Воно забезпечує підприємство, регіон, національну економіку інструментарієм стратегічного аналізу поліваріантності розвитку, методами

прийняття проактивних рішень, механізмами їх імплементації для забезпечення сталого розвитку та набуття регіональною економікою якостей, що визначають її бенефіціарну позицію.

Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю спрямовується на активізацію стратегічного потенціалу, зміцнення виробничо-ресурсного наповнення економічного суб'єкта, забезпечення розвитку його людських ресурсів і міжрегіонального співробітництва. Стратегічне управління передбачає застосування такої моделі, яка гарантує оптимальне, ефективне та раціональне використання потенціалу [5].

Окремі автори пропонують концептуальний підхід до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта, який являє собою систему поглядів на рушійні сили та методи досягнення мети підприємства через методологічне обґрунтування формування, впровадження та оцінки соціально-економічного ефекту конкурентної політики [6].

Активно поширюється поняття стратегічної конкурентоспроможності, яке пропонують характеризувати як ознаку суб'єкта ринку, що демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей [7].

Науковці обґрунтовують сутнісні ознаки стратегічної конкурентоспроможності, показники та методи її оцінювання, що дозволить створити теоретико-методологічний базис використання стратегічного формату конкурентоспроможності підприємства в аналітичних і управлінських цілях [8].

Зазначається, що перспективний характер стратегічної конкурентоспроможності, як головної її ознаки, має щонайменше дві форми фіксації:

- наявну, що характеризується здатністю підприємства до конкуренції за рахунок конкурентних переваг, які збережуться у стратегічній перспективі;

- майбутню, якої може досягти підприємство в перспективі за рахунок набуття і реалізації нових конкурентних переваг, які б відповідали змінюваним умовам середовища.

Свідченням стратегічної конкурентоспроможності підприємства буде його діяльність на ринку у стратегічній перспективі, що, зрозуміло, не можна підтвердити у поточному періоді. Тому, ймовірнісний характер стратегічної конкурентоспроможності є її іманентною ознакою, яка має диференційований рівень в залежності від зовнішніх і внутрішніх організаційних умов господарювання [8].

Актуальності набуває проблематика впливу процесів глобалізації на підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників. Глобальна економіка базується на конкурентоспроможності, підвищення якої в умовах глобалізації дає можливість підприємцю не тільки утримати свої позиції на міжнародному ринку, а й розширити сферу впливу.

На даний момент конкурентоспроможність українських підприємств в умовах динамічного розвитку світового ринку є актуальною проблемою для нашої держави. Нестабільна політична ситуація, економічний занепад не дають можливості звернути увагу на відтік кваліфікованих кадрів, уповільнення науково-технічних досліджень, невідповідність якості продукції міжнародним стандартам, наповнення вітчизняного ринку імпортними товарами, недосконаліть механізму управління і гальмування розвитку міжнародного конкурентного потенціалу українського виробничого комплексу. Все це викликає втрату конкурентних позицій підприємств України на зовнішньому ринку [9].

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки найдосконалішим вважають системний підхід, який розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісну модель та передбачає необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів. Даний підхід передбачає детальне вивчення й аналіз внутрішнього середовища підприємства та процесів, що відбуваються в ньому, та дозволяє визначити його

взаємовідносини із зовнішнім середовищем, у тому числі з позиції можливостей адаптації до змін протягом тривалого часу [10].

Отже, сучасні трансформаційні умови господарювання ставлять за необхідність систематизацію поглядів на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в даний час і формування стійких його конкурентних переваг у майбутньому, виявлення чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства різних видів економічної діяльності як на національному, так і на міжнародному ринках [11].

Зокрема, на забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання впливає інформаційно-комунікаційна складова промислового суб'єкта, яка відображає технологію та специфіку виробництва та безпосередньо формує його організаційно-економічний механізм, надаючи йому ознак ефективності та інноваційності. Трансформація цього організаційно-економічного механізму безпосередньо визначає нові можливості використання трудового потенціалу, якості та залучення нових працівників, а також відкриває можливості для побудови нової соціально орієнтованої галузі [12].

Самостійним стратегічно важливим ресурсом сьогодні стає імідж промислового підприємства [13]. Позитивний імідж підвищує вартість підприємства, надає привабливості підприємству як роботодавцю, впливає на відносини зі всіма групами стейкхолдерів: споживачами, постачальниками, партнерами, персоналом, інвесторами, державними органами та ін. Підвищення іміджу дозволяє підвищити ефективність виробництва, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Вихідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в даний час і формування його конкурентних переваг у перспективі постає стратегічне управління підприємством.

Розвиток ринкових відносин, який супроводжується посиленням конкуренції, викликає необхідність засвоєння та впровадження адекватних сучасним умовам методів, форм та інструментів управління діяльністю підприємства. До їх кола належать процедури стратегічного управління, що забезпечують

досягнення цілей функціонування підприємства при утриманні конкурентних позицій на основі адекватного реагування на темпоральність, варіативність та глибину турбулентності зовнішнього середовища. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

Актуальність дослідження випливає з необхідності постійного вдосконалення управлінської теорії та практики адміністративної діяльності на промислових підприємствах країни. Проблематика обґрунтування шляхів підвищення ефективності стратегічного управління стає однією з центральних у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та довгострокових перспектив його розвитку. Широта експозиції проблем підвищення ефективності стратегічного управління підприємством обумовлена внутрішніми та зовнішніми викликами, які є принципово новими і не підлягають вирішенню внаслідок застосування попереднього управлінського досвіду; все більш активним залученням таких ресурсів, як знання чи інновації, які виводять поняття ефективності на принципово новий рівень теоретичного обґрунтування та практичного управління; множинністю задач при забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності підприємства [14].

Сутність стратегічного управління задається специфікою його змісту і полягає у такому:

- стратегічне управління визначає стратегічне бачення позиціонування організації на ринку;

- модель організації, створювана стратегічним управлінням, визначає ключові моменти розвитку бізнесу;

- сучасні технології стратегічного управління – це синтез ключових складників: теорії, мистецтва і досвіду успішної бізнес-практики.

До стратегічного управління застосовуються такі підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний.

Стратегічне управління базується на низці принципів: науковості, комплексності, оптимальності, економічності, адаптивності, безперервності, наступності стратегічних і тактичних планів, гнучкості, багатоваріантності, надійності, досяжності, наявності резервів, врахування «вузьких місць», бюджетування, соціальної орієнтації.

До переваг стратегічного управління можна віднести:

1) спрямованість підприємства на досягнення стратегічних перспектив;

2) можливість швидкого реагування та високий рівень адаптованості до постійних змін оточуючого середовища;

3) можливість впливу підприємства на зовнішнє оточення;

4) ефективність стратегічних рішень керівників усіх рівнів управління;

5) формування певного стратегічного бачення у працівників підприємства;

6) можливість оцінки альтернативних варіантів капітальних вкладень у розвиток підприємства [15].

Головною проблемою стратегічного менеджменту на підприємствах виступає відсутність стратегічного мислення у керівників, яке передбачає усвідомлення стратегічних конкурентних цілей розвитку підприємств і засобів їх досягнення, а також необхідність спостереження за конкурентним маркетинговим середовищем, формування конкурентних маркетингових стратегій та рішень, управлінського налагодження виробничої діяльності з метою її ефективної реалізації [16].

Доцільність впровадження стратегічного управління обґрунтовується таким: стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямі; аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються

і можливу його еволюцію; сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів); наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню [17].

Передумовою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі виступає стратегічне управління людськими ресурсами.

Людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання й можуть використовувати їх у трудовому процесі [18].

Стратегічне управління людськими ресурсами – термін, що означає інтегрований підхід до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які дають змогу підприємству досягти своїх глобальних цілей [19].

Стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації досягати конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей [20].

Необхідність стратегічного управління людськими ресурсами пояснюється такими причинами:

1. За останні роки радикально змінилося середовище, в якому діють вітчизняні підприємства. Нестійке економічне становище багатьох підприємств пов'язане з відсутністю в більшості

керівників глибоких економічних знань, управлінських навичок і досвіду роботи в умовах конкуренції.

2. Відмова від централізованого планування, приватизація й увесь хід економічних перетворень в Україні вимагають від керівників уміння передбачення, формулювання стратегії, визначення цінностей і конкурентних переваг, ліквідації стратегічних загроз і небезпек, тобто використання всіх інструментів стратегічного управління.

3. Застосування ідей і принципів стратегічного управління, необхідність змін у системі управління актуальні не тільки для великих підприємств, з якими була пов'язана поява стратегічного управління, але й для середніх і навіть малих підприємств [21].

Стратегічна мета системи управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління людськими ресурсами основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [22].

Стратегію управління людськими ресурсами визначають як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [23].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління людськими ресурсами підприємства розуміють систему довгострокових цілей управління людськими ресурсами, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління людськими ресурсами можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [19].

Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами сучасного підприємства є:

– довгостроковий характер стратегії управління людськими ресурсами, що пояснюється необхідністю розроблення і зміни психологічних установок, мотиваційних настанов, структури персоналу, всієї системи управління людськими ресурсами або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління людськими ресурсами повинні координуватись із генеральною стратегією підприємства;

– стратегічне управління людськими ресурсами має враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства, що може поставити за необхідність коригування генеральної стратегії підприємства, розробку нової організаційної структури та системи управління, зміни загальної парадигми політики управління людськими ресурсами.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає, передусім, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління людськими ресурсами, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [22].

До типових стратегій управління людськими ресурсами слід віднести:

1. Стратегія добору і навчання – добір і навчання персоналу, переміщення працівників відповідно до загальних і функціональних стратегій, організація безперервного навчання, організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.

2. Стратегія винагороди і мотивації – формування корпоративних цінностей, оцінювання індивідуального внеску в загальні результати, система участі у прибутках, впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.

3. Стратегія формування трудових відносин – участь персоналу в управлінні, відносини із профспілками, адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.

4. Стратегія управління персоналом – план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами [24].

В ідеалі формулювання стратегій управління людськими ресурсами починається як процес, який тісно пов'язаний з формулюванням ділових стратегій підприємства. Теоретично, стратегія управління людськими ресурсами може як впливати, так і підпадати під вплив ділової стратегії. На практиці, однак, працює в основному останній варіант, і більшість стратегій управління людськими ресурсами визначається діловими стратегіями, які, у свою чергу, керуються питаннями товарно-ринкового й фінансового характеру. Проте стратегії управління людськими ресурсами все-таки здатні внести корисний і істотний внесок на етапі формулювання ділових стратегій, наприклад, у сфері ресурсів. Значення цього внеску підвищується в умовах спонтанного й еволюційного розвитку стратегічного процесу, за якого стратегічні питання управління людськими ресурсами вирішуються в міру виникнення в процесі формулювання й реалізації корпоративної стратегії [25].

Система стратегічного управління людськими ресурсами є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, поруч функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер) організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

Систему стратегічного управління людськими ресурсами складають відносно самостійні функціональні підсистеми: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема мотивації та

винагородження персоналу; підсистема забезпечення належних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами.

Одним із важливих інструментів стратегічного управління людськими ресурсами є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн, які декларують основні принципи та правила корпоративної культури, визнаючи її як провідний фактор розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Роль фактора корпоративної культури в соціальній системі стає визначальною, коли виникає необхідність сформулювати нову стратегію та модель бізнесу, побудувати на їх основі нову систему цінностей [26].

Структура системи стратегічного управління людськими ресурсами залежить від масштабів підприємства та його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. На малих і середніх підприємствах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, за передкризових і кризових умов діяльності підприємства можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій. При цьому можливі й інші структурно-функціональні перетворення [27].

Стратегія управління людськими ресурсами підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на працівників підприємства, в першу чергу на їх трудову мотивацію.

У сучасній літературі поняття «мотивація» трактується по-різному, і єдиної думки у визначенні його сутності не досягнуто. Майже сходяться у тлумаченні означеної категорії С.Покропивний, В.Нємцов, Р.Пушкар, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, які характеризують мотивацію як процес спонукання

себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [28; 29; 30; 31].

У вигляді цілісної системи спонукальних мотивів соціального, економічного та психологічного характеру, задач і механізмів їх реалізації тлумачать категорію «мотивація» А.Колот і С.Занюк [32; 33].

Як вибір з багатьох компонентів отриманої людиною зовнішньої (зовнішнє середовище) та внутрішньої (потреби особистості) інформації, з яких важливі для суб'єкта за даних обставин фактори утворюють мотиваційне ядро, домінанту психічних утворень, що регулюють трудову поведінку та трудову діяльність визначає процес мотивації Г.Куліков [34].

Різноманітність формулювань визначення процесу мотивації обумовлюється різними підходами до нього: один підхід підкреслює визначальну роль рішення особистості у мотивації (вибору певної поведінки), інший – вирішальну роль стимулюючого впливу організації (управлінський аспект). У залежності від того, як розставлені акценти, необхідно розрізняти в першому випадку процес мотивації працівника, а в другому його мотивування.

Протиставлення окремими науковцями внутрішньої та зовнішньої мотивації вважаємо необґрунтованим, оскільки дії та мотиви, що є їх підґрунтям, обумовлені працівником. Проте результати цих дій залежать як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Отже, мотивацію слід характеризувати як внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, обумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом чинників зовнішнього характеру (стимулів). Мотивування – це процес здіснення зовнішнього впливу на працівника з метою спонукання його до діяльності, що спрямована на досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Зовнішнє спонукання (стимулювання) орієнтоване на ототожнення інтересів підприємства і працівника для повнішого задоволення потреб. Поряд з тим, мотивування працівника передбачає створення умов для реалізації його

професійних, ділових, особистісних якостей та забезпечення можливості для розвитку.

Стимулювання являє собою тип опосередкованого управлінського впливу на трудову поведінку працівників за використання різноманітних стимулів. Ефективність стимулюючих заходів може бути виявлена у створенні такої трудової ситуації, за якої працівник спонукається діяти певним чином, і яка дозволяє йому усвідомити можливість задоволення особистих потреб за допомогою «простимульованої» поведінки, що спрямована на досягнення цілей підприємства. Реалізація політики стимулювання передбачає врахування взаємозв'язку і співвідношення мотиву і стимулу. Формування ефективної системи спонукання персоналу до високопродуктивної праці має спиратися на вивчення та аналіз потреб працівника, умов його праці і життєдіяльності, особистісних якостей, його світогляду, внеску у виробничу діяльність підприємства.

Змістовною характеристикою процесу мотивації виступають такі категорії, як «мотиваційний потенціал працівника», «міра мотиваційної готовності», «мотиваційна політика підприємства».

Діяльність людини повністю продиктована мотивами (свідомими або підсвідомими). Однак ускладнюючим фактором дослідження проблеми мотивації є людська індивідуальність – природна відмінність людей та їх мотивів, як наслідок впливу різного виховання, особистого досвіду, належності до різної соціальної групи тощо [35].

Індивідуальні особливості мотивації працівника визначають його мотиваційний потенціал, що відображає готовність до максимальної трудової віддачі і розвитку конкурентоспроможності, реалізації у праці знань, здібностей, професійних навичок і вмінь [33; 34; 36; 37].

Мотиваційний потенціал працівника визначає результативність трудової діяльності, базується на трудовому потенціалі і сукупності мотивів і цілей, що характеризують механізм його активізації. Він відображає процес формування і реалізації мотивів працівників у трудовій діяльності, що проявляються в кінцевих результатах праці.

Міра мотиваційної готовності працівника – це комплексний показник, що враховує сукупний вплив факторів, які визначають схильність до мотивації. Показник вказує на відносну міру готовності працівника до сприйняття мотиваційних заходів. Міра мотиваційної готовності працівника обумовлюється впливом таких факторів, як соціально-економічна характеристика працівника, його професійно-кваліфікаційний рівень, мотиваційна активність персоналу, рівень розвитку мотиваційного середовища на підприємстві.

Мотиваційна політика підприємства являє собою сукупність організаційно-технічних, соціально-економічних і морально-психологічних засобів впливу на мотиваційну спрямованість працівників з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управлінські рішення спрямовані на закріплення «позитивної» трудової поведінки та впливають на процеси формування і активізації відповідних мотивів у працівників з метою найбільш ефективного досягнення цілей підприємств і задоволення потреб працівників.

Аналіз наукових поглядів і підходів до організації мотивації персоналу показав, що еволюція теорій відбувалася у діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, зміною якості робочої сили, зростанням добробуту людей. Суттєві перетворення індустріального суспільства в постіндустріальне на межі XX і XXI ст., радикальні політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні зміни зумовили контрастну переорієнтацію наукових підходів у теоріях мотивації. Основні підходи науковців стосовно еволюції форм і методів мотивації персоналу узагальнені систематизацією наукових поглядів за критеріями переходу суспільства від індустріального до інформаційного (табл. 1) [33; 38].

Сутність мотивації досліджувалась і описувалась у теоріях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Однак їх концепції були адекватні лише тим періодам і тим географічним регіонам, в яких вони вивчались. Разом із певними недоліками теорії мотивації все ж відігравали певну прогресивну роль. Використання теорій мотивації, що існували раніше, зокрема

зарубіжних, без пристосування до особливостей сучасного економічного розвитку національними підприємствами практично неможливе. Необхідно враховувати також швидку зміну спонукальних потреб і цілей працівників та зміни економічних умов зовнішнього середовища.

Повністю поділяємо точку зору, що формування мотивації на сучасному етапі відбувається за взаємодії ряду складових як традиційних, так і нових. Одні з них пов'язані з гуманізацією виробництва, створенням умов праці згідно з вимогами до них працівників нового типу. Другі – з формуванням особистості працівника, професійною підготовкою, культурним розвитком та змінами у ціннісних пріоритетах. Треті – із залученням працюючих до прийняття рішень, участю в капіталі підприємства, розвитком співробітництва і соціального партнерства [39].

У формуванні мотивації працівників до високопродуктивної праці необхідно розрізняти потреби та сформовані мотиви робітника, менеджера та власника, що, відповідно, відображає їх речовий зміст і суспільну форму.

Таблиця 1

Систематизація еволюції наукових поглядів щодо форм і методів мотивації персоналу

Періоди	Причини та напрямок змін наукових уявлень	Основні етапи розвитку наукової думки щодо форм і методів мотивації персоналу	Основні напрями теорій мотивації	Характеристика наукових поглядів
1-й період: створення мотиваційних теорій класичного типу	Дія чинників трансформації традиційного суспільства в індустріальне. Поступове усвідомлення	І етап (кінець XIX – початок XX ст.) – перші моделі мотивації та управління персоналом	Дотримання дисципліни праці; забезпечення безпечних умов праці, організація праці; мотивація і	Грошова винагорода – єдиний стимул високопродуктивної праці. Запропонована наукова система знань про форми і методи

	ролі потреб людини, їх структури і змісту; визнання зростаючої ролі людини в економіці		навчання, стимулювання високої продуктивності	раціональної організації виробництва та праці. Мотивація пов'язується з ініціативою і задоволенням працівника. Під ініціативою розуміється сукупність позитивних якостей людини, таких як працездатність, працьовитість, терпіння. Задоволеність людини своєю роботою залежить від характеру праці
		ІІ етап (1920 – 1950 рр.) – доктрина «людських відносин»	Розроблення психологічних тестів, опитування, врахування пропозицій працівників у проектуванні завдань; організація взаємодії та співробітництва на виробництві	Продуктивність праці залежить від взаємовідносину групах, а задоволеність працею прямо залежна від можливості спілкування. Підприємство характеризуєтьс я подвійною структурою: формальною, обумовленою офіційними відносинами, і неформальною – системою особливих зв'язків і

				взаємовідносин, що виникають довільно. Виділена особлива група взаємовідносин між керівником і підлеглими
		III етап (1950 – 1970 рр.) – теорія «співучасті», урахування потреб, теорії очікувань, змістовні і процесуальні теорії мотивації. Вивчення потреб, мотивів і стимулів ефективної праці, дослідження методів стимулювання працівників	Організація пенсійного забезпечення; підготовка управлінського персоналу з врахуванням його ролі на підприємстві, колективні форми організації праці; співучасть в управлінні, розподіл відповідальності	Теорія мотивації збагатилася рядом змістових та процесуальних теорій, які відіграють значну роль у розвитку механізму активізації людського чинника у виробництві
2-й період: створення мотиваційних теорій інноваційного типу	Дія чинників трансформації індустріального суспільства в постіндустріальне. Усвідомлення провідної ролі людського капіталу в економіці.	IV етап (1970 – 1990 рр.) – усвідомлення ролі людини в економіці. Теорії «гуманізації праці», «якості трудового життя», «людського капіталу», «людського розвитку»	Розвиток колективних форм організації праці; перерозподіл робочої сили, перепідготовка, допомога у пошуках роботи	Переосмислення ролі і місця людини у суспільному виробництві, нова «ідеологія» менеджменту, реформування промислового менеджменту в менеджмент “людських ресурсів»

	Визнання того факту, що прогрес забезпечує людина, сила і спрямованість її соціально-економічної мотивації	V етап (з 1990 р.) – теорії постекономічної мотивації	Стратегічне планування людських ресурсів, забезпечення гарантій зайнятості, перепідготовка, формування гнучких форм винагородження, участь у доходах і капіталі	Методи соціально-економічної мотивації отримують новий зміст, що пояснюється зростанням рівня життя, збагаченням обсягу і структури потреб, підвищенням ролі потреб нематеріального характеру (зокрема потреби у новітніх знаннях, інформації)

Джерело: узагальнено автором

Потреби робітника на виробництві тісно пов'язані з процесом праці, з можливістю працювати і заробляти. Серед них виділяють насамперед потреби у збереженні робочого місця, поліпшенні умов праці, збагаченні трудового процесу, сприятливому соціально-психологічному кліматі, справедливій оцінці результатів праці та достойній винагороді. Важливу роль відіграють також темп роботи, тривалість робочого циклу, робоча поза тощо.

Хороші умови праці формують у робітника мотив до ефективної, високопродуктивної праці, до творчого пошуку в процесі виробництва. З розгортанням інноваційних процесів, розвитком автоматизованого виробництва з-поміж потреб людини вирішальну роль відіграватимуть потреби у вільній і творчій праці, власному вдосконаленні, розвиткові здібностей і талантів, максимально можливому продовженні активного життя.

Діяльність менеджерів стосується в основному двох аспектів: самого процесу праці, способу його організації та виконання, а також працівників і умов, в яких вони працюють, забезпечення сприятливих можливостей для продуктивної роботи. Мотивами менеджера є розширення можливостей та меж використання потенціалу працівників шляхом систематичного удосконалення організаційної структури та культури, стилів управління і трудових відносин між адміністрацією, персоналом та профспілками.

Потреби власника – це потреби у підвищенні прибутковості підприємства, його фінансової стійкості, підвищенні конкурентоспроможності продукції, розширенні виробництва. Тому мотивами власника є створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим є планування і координація масштабів та інтенсивності змін у всіх основних організаційних елементах, включаючи зайнятість, структуру кадрів, кваліфікацію та освіту, технологію та обладнання, продукцію та ринки збуту. Ці зміни створюють позитивні засади щодо забезпечення конкурентоспроможності та сприяння науково-технічному прогресу.

Залежно від ступеня важливості потреб працівників та роботодавців на підприємствах формуються різні мотиваційні системи. Найпоширенішими є такі [40; 41]:

1. Система мотивації, що ґрунтується на заробітній платі і матеріальних винагородах. Її застосовують для стимулювання продуктивності та збільшення обсягів продажу. До неї відносять такі групи:

а) мотивування через винагородження продуктивності: перед працівниками ставиться виробниче завдання, заробіток обчислюється відповідно до продуктивності;

б) «плани стимулювання»: на основі вивчення цінностей, які могли бути використані як винагорода, складається список пріоритетності (премії, зменшення тривалості робочого дня, додаткові дні до відпустки, подорожі, подарунки тощо). Кожній з винагород присвоюється певна кількість балів, при досягненні яких працівник міг її отримати.

2. Система зацікавлення у фінансових результатах. До неї належать участь у капіталі, у зростанні продуктивності, методи колективної винагороди за кінцеві результати роботи підприємства. Цю систему оформляють контрактом внаслідок переговорів між дирекцією і персоналом.

3. Система мотивації, що ґрунтується на людських стосунках. Її реалізують через потреби у повазі, сприйнятті іншими, участі у виробленні управлінських рішень.

4. Система мотивації, що ґрунтується на відповідальності. Її втілюють через систему участі та свободу дій, участь у самокеруванні.

Практика показує, що лише знання мотивів трудової поведінки, особливостей мотиваційних процесів дозволить успішно управляти діяльністю окремих працівників і підприємства в цілому. Мотивація персоналу – це управлінський процес з формування такої системи мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективність трудової поведінки у відповідності з цілями, поставленими суб'єктом управління.

Необхідно відзначити, що мотивація являє собою безперервний процес. Під час мотивації актуалізуються різні потреби, інтереси та цінності персоналу. Під впливом зовнішніх чинників та на основі внутрішніх переваг формується відповідна система мотивів працівника. З метою досягнення встановлених пріоритетів діяльності працівник усвідомлює певну направленість (мотивацію) власних дій.

На формування трудової поведінки працівника вирішальний вплив справляє запроваджена на підприємстві система мотивування персоналу, яка ґрунтується на застосуванні різноманітних форм, засобів і методів стимулювання трудової поведінки та створенні умов для реалізації професійних, ділових, особистісних якостей працівників, їх професійного та соціального розвитку.

Запровадження на підприємстві мотиваційної системи сприятиме узгодженню цілей працівника і підприємства, досягненню стратегічної відповідності персоналу, реалізації пріоритетних альтернатив розвитку господарюючої системи.

Виокремлення етапів мотиваційного процесу дозволяє здійснити обґрунтування аспектів формування трудової поведінки працівника, уможливити аналіз і управління мотивацією персоналу (рис. 1).

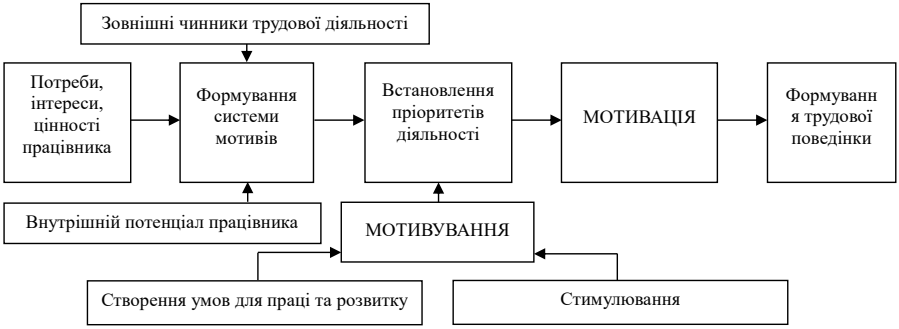

Рис. 1. Схема мотиваційного процесу

Джерело: узагальнено автором

Мотивація пов'язана з певними чинниками середовища, в якому діє працівник. Дослідники вважають, що показники діяльності підприємства залежать від мотивації, здібностей працівника, його оточення [31; 42]. Сучасний підхід до вивчення мотиваційних процесів підкреслює важливість у досягненні результатів діяльності, а отже забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, ефективності мотиваційних заходів, компетентності працівників та середовища, в якому відбувається виробнича діяльність. Однак, правомірно стверджувати, що за певних складних економічних умов, коли рівень доходів працівника не може задовольнити нормальне життєвідтворення, чинник, що характеризує середовище його діяльності, втрачає свою значимість, і для забезпечення конкурентоспроможності підприємства переважну роль відіграватимуть компетентність працівників та застосовувані заходи мотивації до трудової діяльності.

Дослідження проблем мотивації персоналу до трудової діяльності має як теоретичне, так і практичне значення. Від розуміння працівником свого трудового внеску у конкурентоспроможність підприємства, від сформованості

системи мотивів, якими він керується, залежить ставлення до виконання обов'язків. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу розробити ефективну політику в галузі трудових відносин, створити сприятливі умови праці для тих, хто налаштований на високу продуктивність. Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, здатних суттєво підвищити трудову активність працівників та сприяти досягненню особистих цілей і цілей підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності.

За сучасних умов трансформації виробничих відносин на підприємствах України беззаперечною є потреба застосування нових науково-методичних інструментів мотивації персоналу, що сприятимуть підвищенню продуктивності корпоративних ресурсів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в цілому. Необхідною передумовою побудови ефективної мотиваційної політики підприємства вважаємо органічне поєднання організаційно-технічного, соціально-економічного і морально-психологічного аспектів мотивації.

Наявний стан мотиваційного середовища трудової діяльності на сучасних підприємствах не відповідає завданням реалізації стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. До типових недоліків провадження діяльності належать:

1. Відсутність генеральної стратегії підприємства взагалі, а коли вона є, то не завжди у ній визначені стратегічні завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Відсутність чіткої стратегії управління людськими ресурсами, що заважає встановленню пріоритетів поточної політики управління персоналом підприємства.

3. Відсутність системного підходу до формування мотиваційної політики як складової політики управління людськими ресурсами.

4. Низький рівень поінформованості працівників стосовно внутрішньофірмової мотиваційної політики підприємства.

5. Відсутність збалансованої системи оцінювання результатів праці персоналу та адекватного заохочення.

6. Необґрунтована диференціація в оплаті праці управлінського персоналу та інших категорій працівників.

7. Неможливість забезпечення працівникам належної матеріальної винагороди за працю для відтворення їх робочої сили через низький рівень заробітної плати.

8. Несприйняття працівниками негрошових видів винагород за працю, низька значущість соціальних мотивів праці.

9. Недостатня увага до питань розвитку компетенцій персоналу.

Виявлені недоліки у формуванні соціально-економічного середовища трудової діяльності свідчать про відсутність чітко організованої системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Тому для успішного вирішення завдань із забезпечення конкурентоспроможності підприємства нагальним питанням є розроблення методологічних положень побудови ефективної системи мотивації. Метою створення системи мотивації персоналу промислового підприємства є реалізація потенціалу кожного працівника та орієнтація його зусиль на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основними завданнями системи мотивації вважаємо:

– обґрунтування стратегічної орієнтації мотиваційної політики підприємства;

– обґрунтування складових системи мотивації персоналу;

– моделювання мотиваційних процесів;

– моніторинг системи мотивації персоналу;

– формулювання пропозицій і рекомендацій щодо дальшого розвитку системи мотивації.

Сучасна система мотивації повинна спонукати працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів підприємства. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства дозволить установити обґрунтовану диференціацію оплати праці, слугуватиме основою для формування програм персонального розвитку працівників та пріоритетів стратегії управління людськими ресурсами підприємства в цілому.

Стратегічні засади мотиваційної політики підприємства обумовлюють формування ефективних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності на базі стратегічних орієнтирів. Система управління промисловим підприємством має бути спрямована на забезпечення оптимального варіанту діяльності, на продуктивне виробництво відповідно до стратегічних цілей підприємства. Світовий досвід підтверджує необхідність формування організаційно-економічного механізму переходу на принципи стратегічного управління підприємством [30; 43]. Обґрунтування і реалізація стратегічних концепцій розвитку підприємства повинні спиратися на ефективну політику управління людськими ресурсами і раціональне функціонування операційної системи виробництва. Відповідно до стратегічних рішень і пріоритетних напрямків операційної діяльності підприємство має формувати мотиваційну політику з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 2).

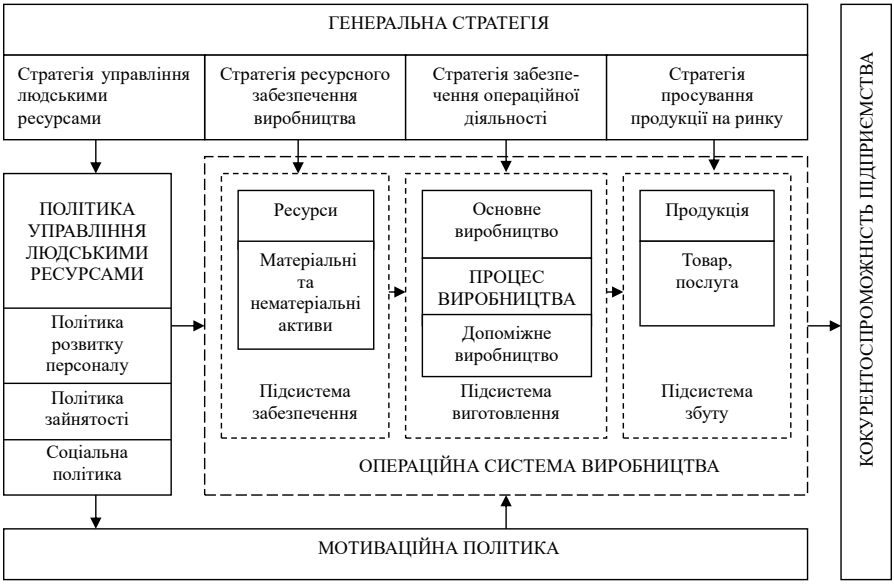

Рис. 2. Мотиваційна політика як чинник конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором

Стратегічний підхід до формування мотиваційної політики підприємства на сучасному етапі має бути жорстко пов'язаний із управлінням знаннями і компетенціями. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами, насамперед, вимагає забезпечення стратегічної відповідності трудового потенціалу виробничим завданням, що в умовах ринку перманентно ускладнюються. Завданням компетентнісного підходу є спонукання працівників до формування у них достатнього рівня знань, умінь і навичок для виконання встановлених посадою функціональних обов'язків.

Система мотивації, орієнтована на ефективне управління людськими ресурсами, має пов'язувати в єдине ціле найкращі форми, способи і режими стимулювання з точки зору досягнення цілей підприємства, винагородження очікувань персоналу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Така система повинна передбачати створення умов для розкриття і раціонального використання потенціалу кожного працівника, реалізації його професійних здібностей, розвитку. Рис. 3 ілюструє розроблену нами укрупнену схему моделі системи мотивації персоналу.

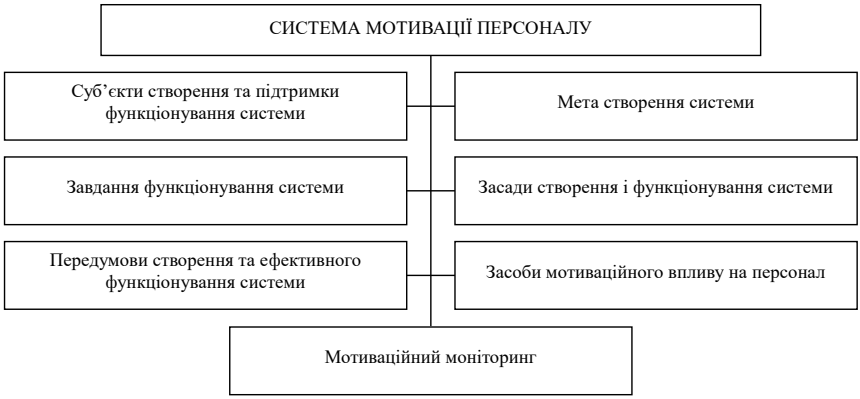

Рис. 3. Модель системи мотивації персоналу (укрупнена схема)

Джерело: узагальнено автором

Стратегічно орієнтована система мотивації персоналу сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства,

досягненню максимальних фінансових результатів, закріпленню підприємства на ринку споживачів. Інформаційна база для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу може бути сформована через запровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу трудової діяльності працівників.

Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [33; 36]. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на конкурентоспроможність підприємства. Основні завдання мотиваційного моніторингу такі:

– відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам;

– аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал;

– аналіз впливу мотивації на конкурентоспроможність підприємства;

– оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації;

– створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу;

– використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Системне спостереження за мотиваційним середовищем трудової діяльності можливе у разі комплексного аналізу таких ключових проблем, як ефективність функціонування системи мотивації персоналу, ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації, стабільність персоналу внаслідок впливу мотиваційних заходів підприємства. Наведена на рис. 4 модель мотиваційного моніторингу відображає концепцію і поетапну його послідовність.

Впровадження комплексної системи безперервного спостереження, створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання стану мотиваційного середовища, оперативне забезпечення управлінського персоналу інформацією про результати спостереження вимагає розроблення надійної інформаційної системи мотиваційного моніторингу. Система мотиваційного моніторингу може бути реалізована через застосування комплексу інформаційних програмних засобів, що характеризується як система підтримки прийняття рішень (СППР) [44].

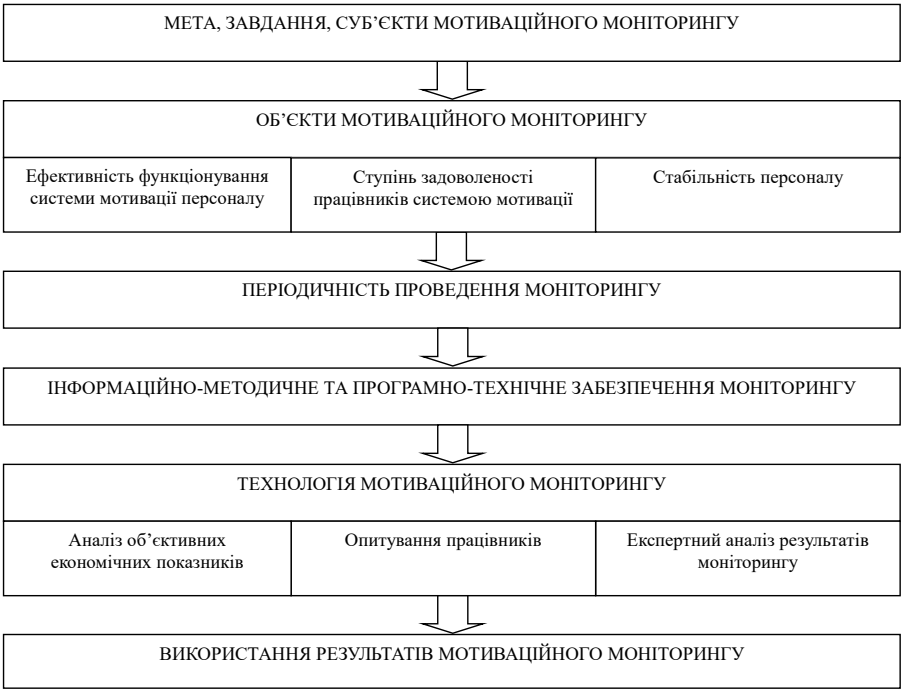

Рис. 4. Модель мотиваційного моніторингу

Джерело: узагальнено автором

СППР «Мотиваційний моніторинг» є інструментарієм, який забезпечує управлінський апарат достовірною і максимально повною інформацією про ефективність мотиваційної політики підприємства. Запропонована інформаційна система передбачає:

– підвищення якості аналізу об’єктів спостереження за рахунок прискорення доступу до інформації поточного і минулих періодів, надання різноманітних можливостей для зіставлення даних;

– забезпечення необхідною інформацією для прийняття рішень стосовно покращення оцінних показників;

– забезпечення повноти і узгодженості інформації на всіх рівнях системи, а також можливості одержання інформації користувачами системи відповідно до наданих їм прав доступу.

Структура інформаційної системи відображає технологію проведення мотиваційного моніторингу і ґрунтується на системі інформації, опрацювання якої надає можливість для вирішення завдань, поставлених перед моніторингом. Специфіку завдань СППР «Мотиваційний моніторинг» наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика завдань СППР «Мотиваційний моніторинг»

Найменування завдання	Очікувані результати	Система інформації	
		вхідна інформація	вихідна інформація
1.Комплексне оцінювання персоналу	Аналіз відповідності працівників встановленим посадою вимогам, формулювання рекомендацій щодо дальшого підвищення якості оцінювання	Відповідність профілю професійних компетенцій, рівень індивідуальної результативності, міра мотиваційної готовності, опановані програми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації	Сукупний рейтинг працівника
2.Аналіз компенсаційного пакету винагородження працівників	Аналіз структури і динаміки винагородження працівників, формулювання рекомендацій щодо дальшого управління компенсаційними виплатами	Базовий оклад, тарифна ставка, доплати і надбавки, встановлені законодавством, Генеральною та галузевими угодами, виплати за програмами поточного і	Показники структури і динаміки елементів компенсаційного пакету винагородження працівників

		довгострокового преміювання, додаткові доплати, соціальні виплати, перспектива кар'єри	
3.Аналіз впливу мотивації на конкурентоспроможність підприємства	Оцінювання впливу динаміки і відхилення від запланованого рівня елементів фонду оплати праці на показники конкурентоспроможності підприємства, формулювання рекомендацій щодо посилення впливу мотивації	Первинні показники діяльності підприємства; інформаційне забезпечення та алгоритм обчислення розрахункових показників	Показники фонду оплати праці, конкурентоспроможності підприємства
4.Соціологічне дослідження	Аналіз ефективності системи мотивації персоналу шляхом соціологічного дослідження, формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу	Анкета соціологічного опитування на предмет задоволеності працівника системою мотивації	Ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації
5.Аналіз стабільності персоналу	Аналіз показників руху персоналу, формулювання рекомендацій щодо забезпечення стабільності персоналу	Середньооблікова чисельність працівників; загальна кількість звільнених і прийнятих працівників; кількість звільнених за власним бажанням, за прогули, інші порушення дисципліни; чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	Показники обороту персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу

6.Експертний аналіз результатів мотиваційного моніторингу	Комплексне експертне оцінювання реалізації елементів мотиваційного моніторингу, формулювання рекомендацій щодо дальшого удосконалення управління системою мотивації персоналу	Вихідна інформація, що відповідає завданням 1–5 СППР «Мотиваційний моніторинг»	Експертні оцінки групових показників комплексного оцінювання персоналу, компенсаційного пакету, фонду оплати праці, конкурентоспроможності підприємства, задоволеності працівників системою мотивації, показників руху персоналу

Джерело: узагальнено автором

Ядром системи підтримки прийняття рішень щодо оцінювання стану мотиваційного середовища трудової діяльності працівників є база моделей. Кожне зі складних завдань, що розв'язуються в межах СППР «Мотиваційний моніторинг», може розглядатись як сукупність порівняно простих завдань.

Дещо узагальнюючим завданням СППР «Мотиваційний моніторинг», яке поєднує дослідження сукупного по підприємству розміру матеріального винагородження працівників і продуктивності використання корпоративних ресурсів, є аналіз впливу мотивації на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Такий аналіз пропонуємо виконувати за допомогою системи управління базами даних (СУБД) [44], що дозволить автоматизувати процес розрахунків і сформувати таблиці запитів для аналізу рівня показників і формулювання конкретних пропозицій щодо посилення впливу мотивації.

Якість досліджень за програмою моніторингу, забезпечення систематичності, належного рівня процедури та обґрунтованість результатів моніторингу можуть бути досягнуті у разі встановлення різних часових параметрів його проведення. Так,

комплексний моніторинг доцільно проводити один раз на рік за узагальненими результатами діяльності підприємства. Поточний моніторинг охоплює звужену систему показників і підводить підсумки роботи підприємства за короткотерміновий період часу; періодичність проведення такого спостереження – 1 місяць. Не обумовлюється терміном періодичності ситуаційний моніторинг, який ґрунтується на спеціально відібраних показниках і проводиться за виробничою потребою.

Результати мотиваційного моніторингу доводяться до керівництва підприємства і слугують основою для виявлення проблем, прийняття оптимальних рішень у сфері мотивації персоналу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, запобігання та усунення негативних тенденцій.

Трансформація виробничих відносин на промислових підприємствах вимагає застосування нових науково-методичних інструментів мотивації персоналу, що сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємства відповідно до стратегічних цілей господарювання. Стратегічно орієнтована система мотивації персоналу дозволить забезпечити стратегічну відповідність працівників, сприятиме повній реалізації потенціалу людських ресурсів та спрямуванню зусиль працівників на досягнення загальних корпоративних інтересів.

Ефективність прийняття управлінських рішень у сфері мотивації може бути досліджена через застосування на підприємстві системи мотиваційного моніторингу як структурної складової системи мотивації персоналу. Впровадження відповідної інформаційної системи дозволить автоматизувати комплексне оцінювання працівників, спостереження за реалізацією та аналіз ефективності системи мотивації персоналу, аналіз впливу мотивації на конкурентоспроможність підприємства. Результати моніторингу можуть бути використані як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства.

Подальші дослідження вважаємо за доцільне зосередити на розробленні методології полікритеріального рейтингування конкурентоспроможності підприємств з метою оцінювання

ключових функціональних напрямів їх діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Література

1. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
2. Чирва О. Г. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(6). С. 43-54.
3. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіст. 2006. № 10. С. 59-61.
4. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Том 2: Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності : монографія / [В.І. Гавриш, О.М. Яценко, В.І. Перебийніс, ін.]; за заг. ред. В.С. Ніценка, О.В. Захарченка, М.А. Зайця. Одеса : ВМВ, 2015. 174 с.
5. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 240 с.
6. Радєва М. М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 79-86.
7. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49.
8. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.
9. Тульчинська С. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_5.
10. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : монографія / Р. І. Жовновач. Кіровоград : ПП «Ексклюзив-Систем», 2015. 384 с.
11. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. О. Чернушкіна // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності

підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с. С. 216-226.

12. Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology (PIC S&T`2020): (October 6-9, 2020). Kharkiv, Ukraine 2020.

13. Diagnostics of the Corporate Brand Image as an Effective Way to the Formation of the Enterprise's Positive PR-Factor / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, A. Danilkova, T. Glushko // 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021) : (15-17 Sept. 2021). Deggendorf, Germany, Germany 2021.

14. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

15. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління / Є. В. Маказан. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 17, частина 1. С. 145-148.

16. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ : ВД «Профессионал», 2006. 448 с.

17. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.

18. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

19. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

20. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

21. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. С. 72–83.

22. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

23. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник]. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

25. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. Г. Никифоренко. Одеса : Атлант, 2014. 209 с.

26. Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation / M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko // 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2020), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
(https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216489099).

27. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

28. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

29. Management / M. H. Mescon; M. Albert; F. Khedouri. New York : Harper & Row, 1988. 777 с.

30. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. Київ : ТОВ «УВПК»ЕксОб», 2002. 392 с.

31. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 490 с.

32. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посібник / С. С. Занюк. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

33. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

34. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография. / Отв. ред. Д.П. Богиня. Киев : Институт экономики НАН Украины, 2002. 339 с.

35. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. Київ : Вища шк., 1994. 223 с.

36. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. Кіровоград : «Поліграф-Терція», 2002. 226 с.

37. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна. Кіровоград : ПіК, 2003. 426 с.

38. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. / Відп. ред. В.В.Онікієнко. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.

39. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот. Одеса : ОКФА, 1995. 96 с.

40. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління. Львів : Світ, 1993. 204 с.

41. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. Львів : БаК, 2001. 624 с.

42. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.

43. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

44. Інформаційні системи і технології в економіці : посібник / За редакцією В.С.Пономаренка. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Янковий О.Г.
д.е.н., професор,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Зюзіна Д.В.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства та його складових

В умовах розвинутих товарно-грошових відносин економічне суперництво підприємств-виробників за найвигідніші умови виробництва та реалізації однакового виду продукції або надання послуг (виконання робіт) на ринку проявляється у вигляді конкуренції, яка максимізує потенційну величину обсягу прибутку. Конкуренція – це необхідна та невід'ємна складова розвитку, так як результатом суперництва за лідерство на ринку суб'єктів господарювання є не лише їхнє взаємне удосконалення, але й тенденція до поліпшення умов виробництва.

Стрімкий економічний та технологічний розвиток останніх десятиліть став поштовхом для формування суспільства споживання. Такі соціальні зміни, як зростання доходів населення призвели до зміни існуючої структури споживання, яка більше не обмежена принципом «задоволення потреб заради існування». Виникла індивідуалізація споживання – нагальним стало бажання мати все необхідне і в той же час не бути схожими на інших, демонструвати свій соціальний статус. Разом з цим зростання споживчого попиту сприяло формуванню культури масового споживання, для якої характерно збільшення не лише обсягів виробництва продукції, але й кількості підприємств-виробників. Їхнім головним інструментом виживання стає реклама – двигун споживання, що у зазначених умовах у більшій мірі формує попит

на спосіб життя, норми, поведінку, звички, цінності, культуру тощо, які в свою чергу формують попит на відповідну продукцію.

Як наслідок, сучасна конкуренція між товаровиробниками загострюється, оскільки головна задача відтепер полягає не лише у пропозиції своєї продукції, а й у її відповідності умовам, за яких продукція буде вироблятися швидше, якісніше та у більших обсягах, при цьому витрати виробництва неповинні стрімко збільшуватись. Відповідно посилюється значення конкуренції та актуальним стає питання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства: яким чином можна досягти відповідності установленим вимогам ринку, але при цьому виділятися на тлі інших?

У науковій літературі відсутнє загальноприйняте трактування поняття «конкурентоспроможність» підприємства. Складність формулювання вищевказаного терміну, перш за все, пояснюється тим, що конкурентоспроможність представляє собою властивість, стан, здатність виробника конкурувати на ринках певної продукції, робіт, послуг. При цьому дана властивість (стан, здатність) завжди характеризується не одним, а цілим набором конкурентних характеристик кожного товаровиробника.

Конкурентоздатність відноситься до таких економічних ознак підприємства, що не можуть бути виміряні безпосередньо, а про їх рівень судять опосередковано за величиною конкурентних переваг та факторів-симптомів. Останні проявляються на поверхні економічних явищ у вигляді звичайних показників бухгалтерської та фінансової звітності підприємства. Дані економічні ознаки називаються латентними (від лат. latent – прихований).

До латентних економічних ознак підприємства відноситься його конкурентоспроможність (конкурентоздатність), оскільки ні в одній офіційній формі звітності не можна знайти її величину. Це пояснюється тим, що вона є невимірною. Між тим, про рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства судять на базі таких показників і характеристик, як його імідж, питомі витрати, ціни продукції (робіт, послуг), об’єм прибутку (збитку), рівень зносу основних засобів, частка певного ринку тощо [1, с. 38].

Окрім конкурентоспроможності підприємства, до латентних ознак відносяться також конкурентоздатність продукції, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна привабливість, глобальний економічний критерій, інноваційно-інвестиційні складові, пріоритетність внутрішньовиробничих інвестиційних заходів, рівень розвитку, в тому числі й сталого розвитку підприємств [2].

Зазначимо, що для латентних ознак підприємства, зазвичай, виконуються наступні умови:

1) приховані властивості, за визначенням, не можуть бути виміряні безпосередньо, тобто за допомогою метричних шкал інтервалів і відносин;

2) у процесі оцінювання сили проявлення латентної ознаки експертами застосовуються градації порядкової шкали типу «більше – менше», «краще – гірше», «ближче – дальше» тощо;

3) ранжирування величини латентних ознак, зазвичай, проводиться за результатами експертної оцінки відповідних фахівців, які про силу проявлення прихованих властивостей судять на основі значень множини чинників-симптомів, що характеризують різні проявлення досліджуваних властивостей підприємства.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоздатну продукцію, підприємство повинне мати конкурентні переваги, які визначаються певним набором характеристик, властивостей товару або марки, що створюють для підприємства перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових, інноваційно-інвестиційних тощо. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів конкретної продукції (роботи, послуги).

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різнорідних факторів. Для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії й належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими тощо. Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції.

Фактори-симптоми конкурентоспроможності – явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – на зміну рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. А управління конкурентоспроможністю підприємства – це забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (конкурентних переваг і факторів-симптомів) конкурентоспроможності в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Фактори-симптоми можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік її зменшення. Здобуття конкурентних переваг на основі факторів-симптомів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені чинники, що забезпечують конкурентні переваги підприємств. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів і області маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір чинників-симптомів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Загальноприйнятою вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища. Однак існують і

більш детальні системи класифікації факторів-симптомів конкурентоздатності підприємства [3; 4].

На нашу думку, заслуговує на увагу класифікація чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, представлена в табл. 1, оскільки в ній зроблено спробу не тільки виділити окремі групи факторів-симптомів, а й проранжувати отримані кластери за важливістю для росту конкурентоздатності.

Таблиця 1

Система чинників-симптомів конкурентоспроможності підприємства

Підсистеми	Чинники
1.Техніко-технологічна	Стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок
2.Організаційно-управлінська	Форми організації виробництва; виробнича структура підприємства і міра оптимізація технологічних режимів; організація праці; підбір, розстановка і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю
3.Фінансово-економічна	Ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність (прибутковість) виробництва
4.Соціально-психологічна	Стан умов праці і організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури
5.Природно-географічна і транспортна	Умови видобутку і якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови
6. Екологічна	Стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва

Продовження таблиці 1

Підсистеми	Чинники
7. Галузева	Ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини і умови матеріально-технічного постачання; міра уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів
8. Ринкова	Доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблюваних товарів; злагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Перша група чинників в табл. 1 є такою, що багато в чому визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки стан і якість засобів і предметів праці, міра їх використання, рівень механізації і автоматизації виробництва, вживаних технологій безпосередньо впливають на операційну ефективність діяльності підприємства. Вдосконалення цих чинників в результаті використання науково-технічних досягнень і здійснення інноваційних перетворень – основна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-управлінська підсистема чинників-симптомів, що передбачає використання таких форм організації виробництва, як концентрація, спеціалізація, комбінування і кооперація – також одна з важливіших умов підвищення конкурентоздатності підприємства.

Це відноситься і до фінансово-економічної підсистеми, оскільки від того, наскільки підприємство орієнтоване на досягнення високих кінцевих фінансових результатів, на ефективне використання сировини, матеріалів, живої праці, виробничих потужностей, від інтенсивності обороту його капіталу безпосередньо залежить рівень його конкурентних можливостей та переваг.

Отже, виходячи з викладеного вище матеріалу, ми пропонуємо наступну схему проявлення латентної економічної ознаки «конкурентоспроможність» підприємства (рис. 1).

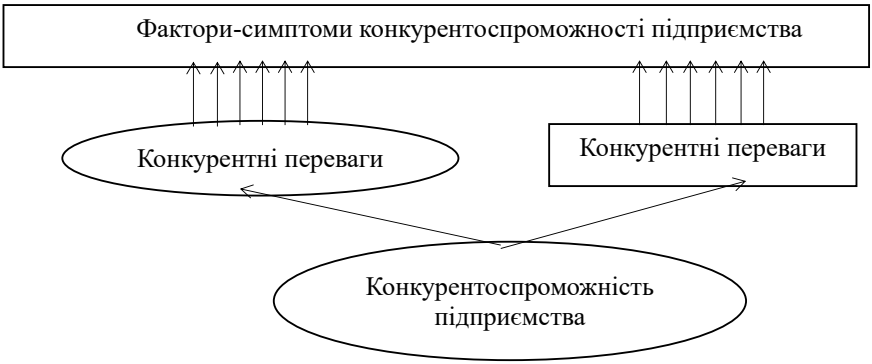

Рис. 1**.** Схема проявлення латентної економічної ознаки «конкурентоспроможність» підприємства (еліпсами показані латентні ознаки, прямокутниками – звичайні показники метричної шкали у вигляді бухгалтерської та фінансової звітності)

Джерело: побудовано авторами

Згідно схеми на рис. 1 рівень конкурентоздатності підприємства проявляється, в першу чергу, через рівень конкурентних переваг, які можуть бути як звичайними показниками бухгалтерської та фінансової звітності (наприклад, ціна продукції, обсяг реалізації, розмір прибутку), так і латентними ознаками – імідж фірми, її фінансовий стан, інвестиційна привабливість. Останні, в свою чергу, характеризуються певними величинами чинників-симптомів, що спостерігаються у звітності підприємств.

Визначення величини латентних економічних ознак (конкурентних переваг і самої конкурентоспроможності підприємства) здійснюється у протилежному напрямку рис. 1, тобто зверху донизу. Спочатку оцінюються латентні конкурентні переваги на базі факторів-симптомів конкурентоспроможності підприємства, а потім – рівень конкурентоздатності підприємства.

При цьому застосовуються різноманітні методи, серед яких експертні оцінки, математико-статистичні процедури, апарат нечіткої логіки, багатовимірне шкалювання та ін. [2, с. 29-95].

Отже, дослідження конкурентоспроможності підприємства та її складових передбачає ретельний якісний та кількісний аналіз мікроекономічного і макроекономічного середовищ підприємства, результатом якого є:

- спостережувані значення факторів-симптомів конкурентоздатності;
- оцінки конкурентних переваг – ресурсних, техніко-технологічних, інтелектуальних, інноваційно-інвестиційних, маркетингових тощо;
- оцінка самої прихованої ознаки – конкурентоспроможності підприємства;
- виявлення прихованих можливостей – резервів підвищення шуканої латентної властивості підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність – це такий стан чинників-симптомів підприємства, при якому воно відповідає продиктованим ринком виробничим, ціновим, технологічним, маркетинговим, інтелектуальним або будь-яким іншим вимогам, володіє певними конкурентними перевагами, за рахунок яких забезпечується його здатність конкурувати.

2. Проблеми неоптимальної фондоозброєності та стану відтворення основних виробничих засобів підприємств

У відповідності до першої підсистеми техніко-технологічних факторів табл. 1, які мають пріоритетне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, розглянемо стан відтворення засобів праці в українській промисловості.

Дослідження фондоозброєності, які були проведені за даними промисловості України в цілому, окремих галузей та конкретних підприємств [6; 7; 8; 9], продемонстрували її неоптимальний рівень за рахунок надмірної величини середньорічної залишкової вартості основних фондів порівняно з витратами робочої сили. У зв’язку з цим виникло питання: чим пояснити існуючу ситуацію в різних виробництвах та підприємствах промисловості України, коли на всіх досліджуваних

об’єктах спостерігалась негативна динаміка фондоозброєності, яка проявлялась у вигляді відносного надлишку основного капіталу?

Подальше дослідження причин вказаної ситуації дозволило з’ясувати, що важливішою причиною неоптимальної фондоозброєності у вітчизняній промисловості є завищена переоцінка первісної (переоціненої) вартості основних виробничих засобів, яка відбувається за ініціативою самих підприємств. Головною метою такої переоцінки вважається елімінування інфляційних процесів у державі, оскільки середньорічна вартість основних виробничих фондів (чисельник класичного показника фондоозброєності) виражається у грошових одиницях і відрахування в амортизаційний фонд підприємств не завжди в змозі наздогнати зростання цін на необоротні активи.

Так, К. Безверхий [10, с. 14] указує, що «в сьогоднішніх умовах господарювання (високий темп інфляції) балансова вартість основних засобів, що обліковується за фактичною собівартістю, буде суттєво відрізнятися від ринкової (справедливої) вартості».

Н. Ковальчук, Т. Побіжан [11, с. 912] аналізуючи стан основних засобів на підприємствах України в 2014-2015 рр. зазначають: «… реальна ситуація така, що через інфляцію та падіння курсу національної валюти вартість нового обладнання набагато вище первісної вартості аналогічного експлуатованого устаткування».

З даними авторами згодна А. Снеткова [12, с. 12], яка підкреслює: «В умовах інфляції відбувається зростання номінальних цін окремих видів основного капіталу, а амортизаційні відрахування визначаються від первинної вартості, тому встановлені амортизаційні відрахування можуть опинитися нижче за її економічно обґрунтованої величини».

Аналогічну позицію займають й інші вчені-економісти, підтримуючі необхідність переоцінка основних засобів, яка, на їхню думку, може відбуватись за ініціативою самого підприємства. Наприклад, Е. Сулейманова, М. Коцюба [13, с. 87] розглядаючи історичні аспекти даної проблеми, вказують, що «за період 1991-1996 рр. в Україні здійснено чотири переоцінки основних засобів.

Зазначені переоцінки були зумовлені глибокою кризою економіки, зростанням цін, гіперінфляцією… У результаті проведених переоцінок початкова вартість основних засобів була втрачена, а її зміна внаслідок переоцінок призвела до спотворення, невиправданого завищення вартості основних засобів, що не відображало їх реальної оцінки».

Відповідно до п. 16 Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 7 [14] та п. 34 Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів № 561 [15] підприємство може переоцінювати об'єкт основних засобів, якщо залишкова вартість такого об'єкта суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу. Поріг суттєвості для проведення переоцінки визначається у розмірі одного відсотка від прибутку підприємства, або 10 % відхилення залишкової вартості таких об'єктів від їхньої справедливої вартості. Первісну (переоцінену) вартість об'єкта основних засобів може бути збільшено на суму індексації, яка проводиться наступним чином:

- визначається індекс переоцінки шляхом ділення справедливої вартості об'єкта на його залишкову вартість;
- обчислюється переоцінена (первісна) вартість та сума зносу об'єкта. Для цього первісна вартість і сума зносу об'єкта множиться на отриманий індекс переоцінки.

Різниця між переоціненою (первісною) вартістю та сумою зносу і буде переоціненою залишковою вартістю об'єкта основних засобів. У разі, якщо залишкова вартість об'єкта дорівнює нулю, його переоцінена залишкова вартість визначається шляхом додавання справедливої вартості цього об'єкта до його первісної (переоціненої) вартості без зміни суми зносу об'єкта. При цьому для об'єктів, що продовжують використовуватися, обов'язково визначається ліквідаційна вартість. Справедливу вартість для цілей переоцінки основних засобів визначають суб'єкти оціночної діяльності.

А. Фатенок-Ткачук, А. Губей [16] так характеризують позитивні й негативні наслідки проведення переоцінки основних засобів. Аргументи «за» проведення переоцінки:

- в результаті дооцінки збільшується первісна і залишкова вартість об'єктів. Дооцінка може збільшувати розмір капіталу в дооцінках, який є частиною власного капіталу;

- в результаті зменшення залишкової вартості основних засобів зменшується база для нарахування податку на додану вартість за деякими операціями, наприклад, під час продажу об'єкта;

- зменшення амортизованої вартості основних засобів зменшує амортизаційні відрахування і собівартість продукції.

Аргументи «проти» проведення переоцінки:

- якщо прийнято рішення про переоцінку одного об'єкта, то доведеться на цю ж дату переоцінити всі об'єкти його групи основних засобів;

- переоцінку об'єктів тієї групи, яка вже була переоцінена, згодом потрібно буде проводити з такою регулярністю, щоб залишкова вартість цих об'єктів на дату балансу істотно не відрізнялася від їх справедливої вартості;

- оцінку може проводити тільки суб'єкт оціночної діяльності, тому підприємство не може провести переоцінку основних засобів тільки силами своїх фахівців, тобто переоцінка потребуватиме додаткових витрат.

На наш погляд, найбільш вагомим аргументом за проведення переоцінки на підприємстві є можливість в результаті дооцінки підвищувати первісну й залишкову вартість об'єктів основних виробничих засобів. Така дооцінка може збільшувати розмір капіталу в дооцінках, який є частиною власного капіталу суб'єкта господарювання. Звідси випливає потенціальна можливість отримувати більш великі кредитні позики в банках, маніпулювати більшими сумами амортизаційних відрахувань з метою поповнення оборотних фондів тощо.

І. Чалий [17] з цього приводу пише: «… при переході на Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), за інших рівних умов, підприємство буде зацікавлене в тому, щоб продовжити застосовувати ту ж облікову політику, яка застосовувалася щодо оцінки основних засобів і до переходу на МСФЗ. Втім, сам перехід може бути сприйнятий і як зручний

привід для зміни облікової політики. Прийнято вважати, що модель собівартості є більш традиційною і зручною з точки зору бухгалтерської методології. Більшість компаній, які звітують за МСФЗ, роблять вибір саме на користь цієї моделі. А, наприклад, в США дооцінка основних засобів прямо заборонена».

Звичайно, ми не закликаємо до повної заборони дооцінки основних фондів у промисловості України: умови економічного розвитку і характер інфляційних процесів, що спостерігались у нас і в США, є дуже різними, не порівнянними. Водночас ми усвідомлюємо всю складність поставленої проблеми: з одного боку, переоцінка основних виробничих засобів вітчизняних підприємств є об'єктивно необхідною, зважаючи на рівень і темпи інфляції в Україні, а з іншого – така переоцінка викликає фіктивне завищення основних фондів і неоптимальність фондоозброєності суб'єктів господарювання.

М. Звєряков [18, с. 26] звертає увагу на загальний негативний наслідок переоцінки вітчизняних основних фондів: «За нашими розрахунками, вартість основних засобів в Україні в результаті їхньої періодичної переоцінки збільшилася за 1996-2017 рр. у 9,7 раза. Але така «паперова» переоцінка вартості основного капіталу не відображає реального фізичного зносу і морального старіння техніки і гальмує її заміну».

А. Непран [19, с. 114] розглядаючи динаміку амортизації як фінансового джерела оновлення основних фондів в Україні і фактора нагромадження, відмічає, що «вартість основних засобів суттєво підвищилась, у тому числі й за рахунок індексації. Протягом 2008-2014 рр. залишкова вартість основних засобів промисловості зросла з 319,2 млрд. грн. до 769,5 млрд. грн., тобто в 2,4 раза, тоді як у торгівлі – лише в 1,2 раза (з 65,4 млрд. грн. до 78,7 млрд. грн.)».

На рис. 2 представлено динаміку переоціненої вартості основних засобів промисловості України за 2013-2020 рр.

Аналіз даних рис. 2 показує, що в промисловості України переоцінена вартість основних фондів за останні роки має загальну тенденцію до зростання. Її абсолютний базисний приріст

за 2013-2020 рр. склав 2274467 млн. грн., або у відносному вираженні 130 %.

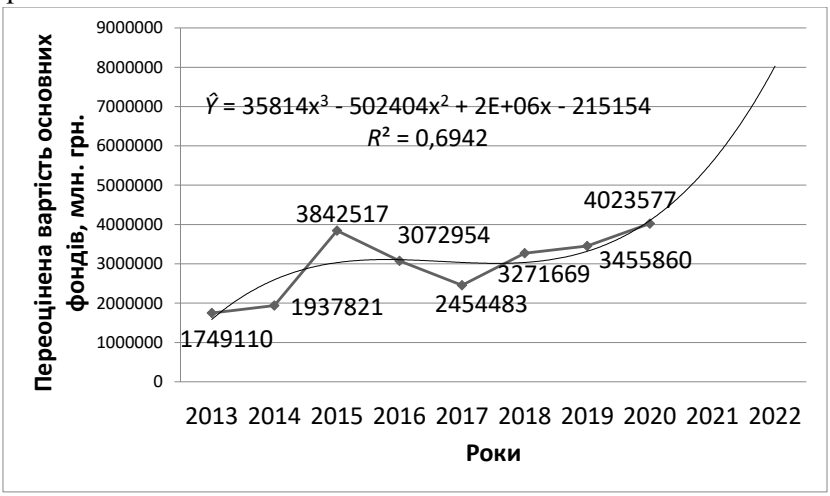

Рис. 2. Фактична та вирівняна за параболічним поліномом 3-го ступеня переоцінена вартість основних фондів у промисловості України в 2013-2020 рр. і точковий прогноз на 2021-2022 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Різкий скачок первісної (переоціненої) вартості основних фондів у промисловості України в 2015 р. (до 3842517 млн. грн.) пояснюється саме переоцінкою первісної вартості основних засобів у машинобудуванні, зокрема, в групі підприємств, що випускають автотранспортні засоби, причепи і напівпричепи з 39944,1 млн. грн. у 2014 р. до 800717,6 млн. грн. у 2015 р., яка відбулась з коефіцієнтом індексації 2004,6 % [21].

Більш ніж 20-ти кратна індексація переоціненої вартості основних фондів підприємств даного напряму машинобудування (абсолютний приріст склав 760773,5 млн. грн.), призвела до збільшення коефіцієнта індексації промисловості в цілому до 915,7 %.

На нашу думку, скоріш за все вказана ситуація значною мірою обумовлена індексацією переоціненої й відповідно залишкової вартості основних засобів машинобудування. За нашими

розрахунками на базі наявної статистичної інформації з офіційних джерел, навіть без урахування аномальної 20-ти кратної індексації первісної вартості основних виробничих фондів підприємств, що випускають автотранспортні засоби, причепи і напівпричепи, яка відбулась у 2015 р., переоцінена вартість основних засобів машинобудівних підприємств на початок року за період 2014-2018 рр. підвищилась на 29,7 %. Такий стрімкий ріст основних фондів підприємств за 5 років викликає певні сумніви щодо реального підвищення речового складу основних засобів машинобудування.

Розглянемо детальніше, які ж наслідки для економіки мали місце в результаті проведеної «паперової» переоцінки первісної вартості основних виробничих засобів у промисловості України. З цією метою необхідно з'ясувати, яке місце вона займає в процесі відтворення основних фондів підприємства, зокрема, в процесі розрахунку амортизаційних відрахувань.

Якщо звернутись до окремих методів нарахування амортизації (прямолінійного, простого і прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивного, виробничого та ін.), то з'ясується, що всі вони базуються на величини первісної (переоціненої) або залишкової вартості основних виробничих засобів. Тому при їх викривленні відбувається й відповідне спотворення величини нарахованої амортизації. Остання стає необґрунтовано завищеною і цей економічний феномен, з огляду на його розповсюдження в України, є цілком прийнятним та вигідним для більшості підприємств промисловості.

Відомо, що одною з важливіших складових інвестиційної політики будь-якої держави є поряд з економічною та фіскальною є інноваційно-інвестиційна. За рахунок амортизаційного ресурсу відбувається не тільки просте відтворення основного капіталу, але й підвищення його технічних характеристик завдяки асиміляції інновацій. Прибуток та інвестиційні кредити здебільшого направляються або на розширення виробництва, або на його диверсифікацію. Розрахунки експертів показали, що для бізнесу кошти від амортизаційних відрахувань – найефективніше фінансове джерело інвестицій. Порівняння трьох джерел фінансування при здійсненні одного й того самого проекту за

рахунок нагромаджених амортизаційних відрахувань, чистого прибутку і позикових коштів, виконані з урахуванням фактора часу, показало, що віддача від використання амортизаційних відрахувань є в 2 рази вищою порівняно із витратами, здійсненими з власного прибутку, і в 4 рази – порівняно з банківським кредитом.

Сьогодні амортизаційні фонди слугують стабільним джерелом інвестицій і менше за інші джерела (прибуток та кредит) зазнають впливу кризових явищ. Якраз завдяки тому, що частка амортизації в інвестиціях у США у 2001-2008 рр. становила в приватному секторі в середньому 77 %, у посткризовий період вдалося зберегти стабільність інвестиційних ресурсів [22, с. 70].

Західний світ пройшов тривалий шлях до розуміння необхідності збільшення частки амортизаційних відрахувань у структурі інвестицій. У США з 1954 р. регулярно, приблизно раз на 10 років, проводились значні амортизаційні реформи. Як правило, після кожної з них прискорювалися інвестиційна діяльність та збільшувалися амортизаційні відрахування в загальних інвестиціях. О. Соколова [23, с. 189] з цього приводу зазначає: «Останню амортизаційну реформу у США здійснено з метою подолання економічної та фінансової кризи 2008–2009 рр.: було прийнято «Американський акт відновлення і реінвестицій 2009 р.» (*American Recovery and Reinvestment Act of* 2009), під який Конгрес виділив 787 млрд. дол. Згідно з цим документом, у перший рік після придбання майна дозволялось одноразово списувати у вигляді амортизаційних відрахувань по корпоративному сектору 50 % від ціни його придбання, а по малому і середньому бізнесу – всі 100 %. У результаті сьогодні у цій країні обсяг інвестицій в основні фонди в 95% великих компаній приблизно дорівнює обсягу нарахувань амортизації».

Аналізуючи економічну ситуацію з оновленням основних фондів в Україні, ще на початку 2000-х рр. учені Інституту економіки та прогнозування НАН України [24, с. 68] спробували виявити причини невикористання амортизаційного фонду. На їх думку, від 40 до 60 % виведених з-під оподаткування амортизаційних коштів було спрямовано не на інвестування, а на поповнення оборотних засобів підприємств.

А. Даниленко та ін. [25] вказують: «Незважаючи на позитивні зміни, роль амортизації як джерела відтворення основних засобів за останні роки зменшилася… При темпах приросту основних засобів, що спостерігаються в останні роки, і фактичних середніх термінів використання тих із них, які вибувають, частка амортизації у валових капітальних інвестиціях становить трохи більше 10 %. Таке незначне джерело фінансування не стабілізує всього відтворювального процесу».

В. Дем'янишин та ін. [26, с. 70] стверджують: «Власні ресурси суб'єктів господарювання в обсязі капітальних інвестицій становлять близько 60 %, при цьому на капітальні інвестиції, як правило, направляється лише 25 % нарахованої амортизації».

А. Непран [19, с. 118] з цього приводу пише: «Із нарахованих сум амортизаційних відрахувань на фінансування капітальних інвестицій у середньому за 2010-2014 рр. використовувалося близько 20 %. Це свідчить про небажання підприємців здійснювати реальні інвестиції в розвиток виробництва».

Л. Лазебник [27, с. 69] підтверджує думку про незначну інвестиційну роль амортизаційних нарахувань: «Проте на даний час повна інформація про використання в Україні амортизаційних відрахувань в операційній та/або інвестиційній діяльності підприємств залишається невідомою… При цьому в середньому за 2011-2016 рр. обсяг амортизації основних засобів у 6 разів перевищив обсяг капітальних інвестицій, профінансованих за рахунок амортизації. А якщо порівняти щорічні суми нарахованої амортизації та капітальних інвестицій, профінансованих за рахунок усіх власних коштів підприємств і організацій, то зрозуміло, що з 2013 р. амортизація і ці показники теж стабільно перевершує».

На неналежне використання потенціалу амортизації як ефективного інструмента фінансування оновлення основних виробничих засобів вказує і А. Снеткова [12, с. 11]: «Суттєвим недоліком чинної амортизаційної системи є те, що вона не створює умов для оновлення основних фондів у найважливіших сферах економічної діяльності, таких як машинобудівна галузь, транспорт,

виробництво енергії, сільське господарство, де ступінь зносу основних засобів є одним із найвищих».

Отже, приходиться констатувати, що в Україні, на відміну від розвинутих країн з ринковою економікою, кошти амортизаційного фонду не стали головним джерелом відтворення основного капіталу. Вони досить слабо використовуються як джерело інвестицій підприємств у модернізацію і розширення виробництва.

Обговорення пріоритетних напрямків використання амортизаційних коштів в промисловості України почнемо з констатації того факту, що регулярна переоцінка основних фондів задля забезпечення правильного нарахування амортизації в промисловості України у рази підвищила їх переоцінену вартість. Це означає, що на вітчизняних промислових підприємствах теж у рази зросли кошти амортизаційних фондів і, відповідно, підвищилась потенційна можливість відновлення основних фондів, в першу чергу, їх активної частини – робочих машин, техніко-технологічного і лабораторного устаткування, транспортних засобів, вимірювальних та регулюючих приладів, персональних комп'ютерів. Однак, у реальній економічній дійсності цього, на жаль, не відбулось.

Як відомо, ефективність амортизаційної політики відображає ступінь зносу основних виробничих засобів. У разі, коли цей знос зростає, або знаходиться на постійному рівні на протязі тривалого часу, тобто відновлення основних фондів підприємств не відбувається, то це свідчить про те, що кошти амортизаційного фонду використовуються не за цільовим призначенням, наприклад, для поповнення оборотних активів, погашення кредиторської заборгованості, на фінансові інвестиції тощо.

Так, Є. Жердєв [28] з цього приводу пише: «Про незадовільне використання потенціалу амортизації як найбільш ефективного інструменту фінансування оновлення основних фондів, насамперед, свідчить наявність тенденції до збільшення ступеня зносу основних засобів».

Перевіримо дану наукову гіпотезу в сучасних економічних умовах за допомогою статистичної інформації, що характеризує

динаміку ступеню зносу основних виробничих засобів в промисловості України (рис. 3)

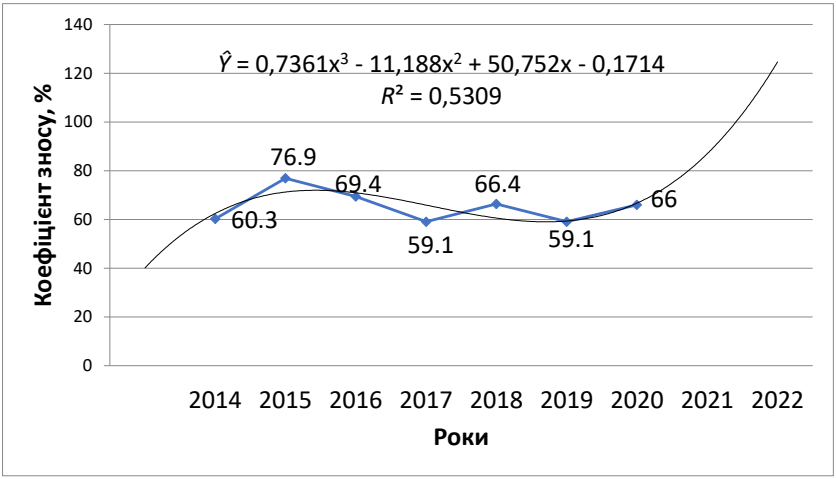

Рис. 3. Фактична та вирівняна за параболічним поліномом 3-го ступеня динаміка коефіцієнта зносу основних фондів в промисловості України за 2014-2020 рр. і точковий прогноз на 2021-2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [29; 30]

Візуальний аналіз графіка динаміки коефіцієнта зносу основних виробничих засобів в промисловості України в 2010-2018 рр. на рис. 3 показав, що в досліджуваному періоді часу аналізований показник мав нижню межу 59,1 %, тобто незважаючи на зростаючі обсяги амортизаційних коштів дійсного оновлення основних фондів не спостерігалось. При цьому перспективи перелому виявленої негативної тенденції в динаміці коефіцієнту зносу в промисловості України представляються досить примарними.

Таким чином, незважаючи на суттєве зростання у рази переоціненої величини вартості основних фондів в промисловості України, і нарахування відповідної завищеної амортизації, на промислових підприємствах не спостерігається серйозне оновлювання основних виробничих засобів, в тому числі, їх активної частини. Така ситуація, на нашу думку, може бути лише

наслідком нецільового використання коштів амортизаційних фондів суб'єктів господарювання. Цю думку підтверджують дослідження багатьох вітчизняних економістів, які займаються вивченням даної проблематики.

Наприклад, Н. Швець [31, с. 200], розглядаючи проблеми амортизаційної політики підприємства, зазначає: «Аналіз діяльності різних підприємств показав, що дуже часто в Україні амортизаційні кошти використовуються не за призначенням, у результаті чого на багатьох підприємствах відновлення основних засобів практично припинено, у той час як у промислово розвинених країнах воно відбувається через кожні 12-15 років».

Хоча існують й інші точки зору на обговорювану проблему. Так, Н. Педченко, Л. Лугівська [32, с. 79-80] зазначають, що «амортизаційний фонд підприємства може бути використаний як на інвестиційні цілі, так і за нецільовим призначенням. У сучасних складних вітчизняних умовах господарювання така ситуація, з економічного погляду, для досліджуваного суб'єкта господарювання є обґрунтованою. При цьому амортизація не спрямовується на інвестування, а перетворюється знову на капітал товариства із невизначеною подальшою долею».

А. Поддєрьогін, Н. Марченко [33, с. 143], досліджуючи використання амортизаційного фонду, роблять наступний висновок: «В умовах збиткової діяльності частини підприємств промисловості вони використовують амортизаційні відрахування не на відновлення основних засобів, а на покриття поточних фінансово-господарських потреб».

Л. Лазебник [27, с. 69] підтверджує цю практику: «Не виключено, що підприємства через скрутне фінансове становище можуть направляти амортизаційні відрахування, на суму яких збільшено витрати, на поповнення оборотних коштів або взагалі вилучати з обігу».

А. Притула, О. Шумейко [34, с. 593] з метою покращення ситуації з використанням амортизаційного фонду в Україні пропонують наступні заходи:

- встановити жорстку регламентацію використання амортизаційних коштів шляхом створення офіційного порядку

формування та відображення у звітності інформації про відтворення основних засобів;

- запровадити на промислових підприємствах України механізм інвестиційної податкової знижки, яка б надавалася за умови повного використання амортизаційних відрахувань на інвестиційні цілі;

- обмежити безпосередній державний вплив на процеси нарахування та використання амортизаційних відрахувань підприємств і створити можливості для переходу на індикативне регулювання.

Окрім указаних заходів А. Непран [19, с. 117] пропонує: «Для прискорення оновлення основних засобів необхідно збільшити їх вибуття до 3,5-5 % на рік. Одним зі стимулів може бути використання досвіду розвинутих країн світу – наприклад, Японії, де в 1970-х рр. були введені штрафні санкції за використання фізично та морально застарілого обладнання (понад 15 років)».

При цьому практично всі дослідники обговорюваної проблематики вказують на нагальну необхідність посилення контролю з боку держави за цільовим застосуванням амортизаційних коштів, особливо у разі використання прискорених методів нарахування.

Наприклад, Н. Педченко, Л. Лугівська [32, с. 80] зауважують: «Застосування на вітчизняних підприємствах методу прискореної амортизації можна вважати податковою пільгою, що дозволяє у перших звітних періодах накопичити більшу, ніж економічно обґрунтована, суму амортизації. У такому разі держава повинна мати право на контроль за цільовим використанням додатково отриманих коштів, які будуть акумульовані в амортизаційному фонді підприємства завдяки здійсненню прискореної амортизації».

Л. Коваленко, В. Тимошенко [35, с. 81], обговорюючи роль амортизаційних відрахувань як джерела фінансування інвестиційної діяльності в разі його нецільового використання, відмічають: «Однак в умовах хронічного дефіциту оборотного капіталу, високої вартості кредитних ресурсів для фінансування операційної діяльності підприємства використовують накопичені амортизаційні відрахування на покриття поточних витрат. Така

практика набула розповсюдження і по причині відсутності законодавчих вимог щодо цільового використання амортизаційного фонду. Як наслідок – звужуються фінансові джерела капітальних інвестицій в оновлення технологічної бази підприємств».

А. Снеткова [12, с. 12] вказує: «Держава силами контролюючих органів повинна змусити підприємства не нехтувати цими сумами, як найслабшою і неконтрольованою статтею витрат, і відслідковувати реальні суми коштів на окремому (спеціально з цією метою відкритому) рахунку… Здійснювати контроль за формуванням амортизаційного фонду не тільки силами самого підприємства, але і з боку контролюючих державних структур».

Таким чином, аналіз усіх наведених першоджерел, а також власні розрахунки трендових моделей динаміки переоціненої вартості основних фондів у промисловості України, а також їхнього зносу дозволив авторам дійти висновку про посилення негативних тенденцій у відтворенні основних виробничих засобів на протязі останнього десятиріччя. Більш того, проблеми, які призводять до прискорення цих процесів, мають хронічний характер і не можуть бути вирішені такими простими заходами, як, наприклад, підвищення норми амортизації. Фундаментальна причина проблем – це порушення інвестиційного циклу на стадії відшкодування вартості основних виробничих засобів підприємств у результаті нецільового застосування коштів амортизаційного фонду, з одного боку, і пасивної ролі державних контролюючих органів, перш за все, фіскальних, з іншого.

На наш погляд, реальне підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств неможливо без вирішення вказаних проблем неоптимальної фондоозброєності суб'єктів господарювання та стану відтворення їхніх основних виробничих засобів.

3. Перехід від традиційної лінійної економічної моделі виробництва до моделі замкнутого циклу

У сучасних умовах підхід до виявлення резервів конкурентоспроможності підприємства змінює свій характер,

оскільки будь-які прийняті управлінські рішення повинні, насамперед, забезпечувати сталий розвиток підприємства. Становлення культури масового споживання стимулювало збільшити об'єми виробництва без урахування можливих економічних, соціальних та екологічних наслідків. Внаслідок тривалого ірраціонального споживання матеріалів та ресурсів у виробництві та готової продукції кінцевими споживачами виникли проблеми виснаження природних ресурсів, збільшення викидів шкідливих речовин в атмосферу та об'ємів непереробних відходів.

Становлення ірраціонального споживання відбулося внаслідок усталеної традиційної лінійної економічної моделі «take–make–dispose». Модель передбачає неефективне використання у виробництві вхідних ресурсів, які проходять лише через один життєвий цикл: береться сировина, з якої виробляється продукт, який після використання утилізується. Таким чином, модель не дозволяє створити цінність продукту або створена цінність мінімальна, що в сучасних умовах більше не може гарантувати та забезпечувати стабільний та стійкий розвиток підприємств. Виникла необхідність формуванні нової економічної моделі, яка вирішить накопичені проблеми (рис. 4).

Рис. 4. Основні передумови переходу від лінійної до циркулярної економічної моделі

Джерело: побудовано авторами

Такою моделлю стала економіка замкнутого циклу. Вперше ідеї щодо важливості та необхідності перебувати у циклічній системі виробництва було опубліковано К. Боулдінгом у роботі «The Economics of the Coming Spaceship Earth» [36] у 1966 р. Проте подальший розвиток зазначена проблематика отримала лише у 1990 р. в книзі Д. Пірса та Р. Тернера «Economics of natural resources and the environment» [37], в якій уперше було застосовано

поняття «циркулярної економіки» як альтернативної концепції у вигляді закритої системи, що повинна замінити існуючу відкриту систему виробництва.

Популярність теми циркулярної економіки зростає кожного року, що привертає увагу більшої кількості дослідників з різних сфер. Тому в науковій літературі та фахових виданнях використовується понад 100 різних визначень, оскільки в кожному наголошується важливість тих чи інших аспектів або принципів [38].

Визначення поняття «циркулярна економіка» найчастіше фокусуються на наступних аспектах:

– спосіб використання сировини;
– зміна існуючої системи.

Принципова різниця між лінійною та циркулярною економічними моделями передбачає закриття циклу використання сировини у виробництві, за рахунок максимально можливого повторного використання та переробки зі збереженням високої якості. Окрім цього, важливим елементом ланцюжка є зменшенням кількості вхідних сировини та матеріалів, особливо не відновлювальних природних ресурсів. Отже, у вузькому сенсі циркулярну економіку можна трактувати як концепцію сталого розвитку, яка зводиться до моделі з трьох елементів «reduce–reuse–recycle», так званої моделі 3r.

Однак недостатньо лише переробляти аби забезпечити закриття циклу використання сировини. Циркулярна економіка – це складна та комплексна модель, тому підходи до трактування на основі зміни системи є більш влучними та зосереджують свою увагу на наступних трьох елементах [39]:

– замкнуті цикли;
– відновлювальна енергія;
– системне мислення.

У циркулярній економіці матеріальні цикли замикаються за прикладом екосистем, яку коротко можна охарактеризувати наступним чином:

– в системі відсутні відходи або їхня кількість мінімальна, так як кожний залишковий потік може бути задіяний у процесі виробництва нового продукту;
– коли продукція втрачає свою первісну цінність, вона ремонтується для нового терміну служби. Ремонт можливий до тих пір поки продукція бути мати цінність;
– продукція, яку неможливо більше відремонтувати або витрати на ремонт недоцільні, переробляється, а вилучені компоненти, матеріали та сировина використовуються у виробництві нового продукту або утилізуються відповідно до норм та технологій.

Таким чином, важливо не лише належним чином використовувати та переробляти сировину та матеріали, а й щоб компоненти продукту залишалися високоякісними в цих циклах аби подібна екосистема гарантувала продуктивність виробництва.

Закрита система виробництва дозволяє довше зберігати енергію за рахунок відновлювальних джерел (сонячні, вітряні, гідро електростанції, природна теплова енергія тощо), що критично важливо в умовах обмеженості природних копалин. Сучасні технології не дозволяють переробляти енергію, тобто нема можливості побудувати енергетичні цикли, проте існує таке поняття як «потоки енергії каскадного типу» – спільне виробництво тепла та електроенергії у результаті спалювання матеріалів за певною технологією із відновленням енергії («recover»). Необхідно зазначити, що цей елемент дає можливість удосконалити вищезазначену модель 3r та отримати нову модель 4r «reduce–reuse–recycle–recover», яка розширює можливості циклічного використання сировини.

Останнім та ключовим елементом є системне мислення, оскільки замкнути матеріальні цикли в межах одного підприємства майже неможливо. Циркулярна економіка передбачає взаємодію між суб'єктами господарювання, результатом якої є створення мережі, в якій дії одного суб'єкта мають вплив на інші суб'єкти [40].

Прикладом системного мислення є співпраця виробника взуття Timberland та виробника та дистриб'ютора шин Omni United з метою виробництва взуття з перероблених шин. Коли термін

служби шин Timberland Tyres закінчується, їх відправляють на переробку для перетворення на гумову крихту, яку потім переробляють на листову гуму для підошви взуття Timberland.

Іншим прикладом системного мислення є «shared economy» («спільна економіка»). Підприємство з виробництва одягу Vigga пропонує за місячну підписку 20 одиниць дитячого одягу. Як тільки одяг більше не підходить, клієнт його повертає та отримує інший комплект на розмір більше. Така система стимулює компанію розробляти високоякісний та довговічний одяг, який безпосередньо служить результату [41].

Аналіз вищевикладеного матеріалу надає змогу стверджувати, що в умовах циркулярної економіки особливе значення мають спосіб використання наявних, – матеріальних та енергетичних, – ресурсів. Тому в усталеній моделі «take–make–dispose» повинна з'явитися фаза «use», яка сприяє досягненню головної цілі – зміні способу створення та збереження цінності сировини, матеріалів, продукції та її компонентів, який неможливо обмежити лише моделлю «reduce–reuse–recycle» (рис. 5).

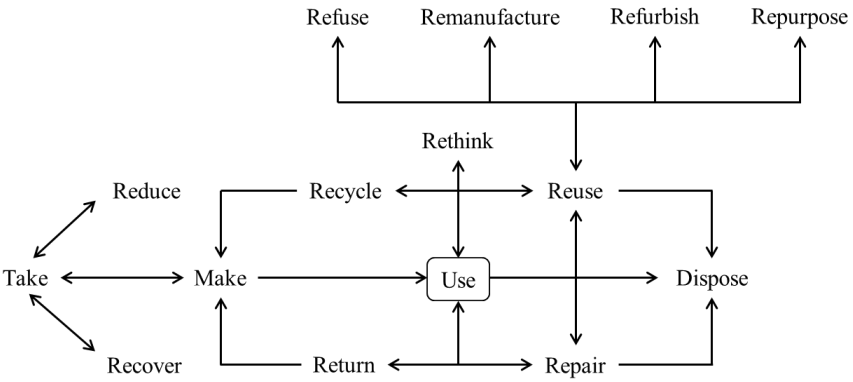

Рис. 5. Процес створення та збереження цінності у циркулярній економічній моделі

Джерело: побудовано авторами на основі [42]

Таким чином, резерви конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу до циркулярної економіки

формуються за рахунок проходження відповідних фаз створення цінності (табл. 2).

Таблиця 2

Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрямок	Опис
Резерви використання продукту	
Refuse	Відмова від використання небезпечних матеріалів, певних технологій при виробництві продукту; відмова від функції продукту або запропоновувати ту саму функцію за допомогою іншого продукту (наприклад, цифрового) або послуги
Rethink	Переосмислення підходів щодо використання готового продукту, наприклад, за рахунок спільного використання («shared economy»), виведення на ринок багатофункціональних продуктів (принцип «Product as a Service» – «продукт як послуга»); впровадження моделі «Cradle-to-Cradle» («від колиски до колиски»); концепція «Регенеративного дизайну»
Reduce	Підвищення ефективності виробництва за рахунок зменшення кількості первинних сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів (перехід від викопного палива до джерел зеленої енергії)
Резерви подовження терміну служби продукту та його компонентів	
Reuse	Повторне використання іншим споживачем вибракуваного продукту, наприклад, із пошкодженою упаковкою, за умови задовільного стану та можливості виконувати початкову функцію; багаторазове повторне використання транспортної упаковки; повторне використання матеріалів при виробництві та дизайні продукту
Repair	Ремонт та обслуговування продукту з дефектом для подальшого використання за основним призначенням
Refurbish	Реконструкція старого продукту та його оновлення: загальна структура багатокомпонентного продукту залишається недоторканою, проте окремі його компоненти ремонтуються, що призводить до загального оновлення якості продукту

Продовження таблиці 2

Напрямок	Опис
Remanufacture	Використання відновлених вибракуваного продукту або його компонентів у виробництві продукту з однаковим вихідним призначенням: багатокомпонентний продукт розбирається, перевіряється, при необхідності окремі компоненти замінюється або ремонтується (можливе використання перероблених деталей)
Repurpose	Повторне призначення вибракуваного продукту або його компонентів у виробництві продукту з іншим вихідним призначенням. Такий процес називається «Cascading» (наприклад, використання одягу як наповнювач для подушок)
Резерви використання та застосування сировини та матеріалів	
Recycle	Переробка матеріалів та потоків відходів після виробництва зі збереженням високої якості або отриманням ресурсів нижчої якості, у т. ч. подрібнення, плавлення та інші процеси, що дозволяють отримати (майже) очищенні ресурси
Recover	Відновлення втраченої енергії, втіленої у відходах, у результаті їхнього спалення

Джерело: побудовано авторами на основі [42; 43]

Результатом розвитку циркулярної економіки, імплементації її головних принципів та виявлення основних напрямків забезпечення циркулярності виробничих процесів підприємства, у бізнес-практиці було сформовано типові циркулярні бізнес-моделі, які пропонують наступні механізми досягнення конкурентної переваги [44]:

1. *Циркулярне постачання*: розроблена на основі постачанні відновлених, перероблених або біодеградаційних ресурсів. У результаті підприємства припиняють використовувати дефіцитні ресурси, скорочують відходи та усувають неефективність. *Кому підходить:* підприємствам, які змушені використовувати дефіцитні ресурси або мають серйозний вплив на навколишнє середовище.

2. *Відновлення ресурсів*: передбачає перетворення відходів на цінній ресурс за допомогою інноваційних послуг з відновлення та переробки за рахунок передачі створеної цінності продукту наприкінці його життєвого циклу в інший. Прикладом такої бізнес-

моделі являється промисловий симбіоз і замкнений цикл переробки за стандартом «Cradle-to-Cradle», де утилізовані продукти можуть бути перероблені в нові. *Кому підходить:* підприємствам, які мають великі обсяги побічної продукції або відходів, які можна рентабельно відновити та переробити.

3. *Подовження життєвого циклу продукту:* гарантує, що продукт залишиться економічно корисним за рахунок за рахунок його ремонту, модернізації або переробки, що дозволяє генерувати додатковий дохід. *Кому підходить:* капіталомістким (промисловим) підприємствам B2B та підприємствам B2C, які обслуговують ринки, де поширена «повторна комерція».

4. *Продукт як послуга*: передбачає використання продукту одним або кількома споживачами за договором оренди або плати за використання. Таким чином, модель сприяє виробляти довговічну продукції з можливістю її оновлення. *Кому підходить:* модель привабливa для підприємств, які багато витрачають на експлуатацію продукту, але які мають перевагу в навичках управління обслуговуванням продукту.

5. *Спільне використання*: сприяє розподілу надлишкової потужності або недостатнього використання, що підвищує продуктивність. *Кому підходить:* модель поширена серед підприємств, які не займаються виробництвом, проте спеціалізуються на підвищенні коефіцієнта використання продукту.

Треба зауважити, що наведені циркулярні бізнес-моделі – це не готові до використання моделі, а лише шаблони запропонованих рішень отримання конкурентних переваг в умовах циркулярної економіки. Окрім цього, на практиці підприємства не використовують конкретну модель, оскільки це ставить підприємство у певні рамки і не дає повністю розкрити власний потенціал. Тому циркулярні бізнес-моделі носять індивідуальний характер та розробляються в залежності від запитів підприємства та особливостей його виробничого процесу на основі зазначених напрямків у табл. 2.

Нижче пропонується розглянути приклади циркулярних бізнес-моделей, які використовуються на підприємствах автомобільної промисловості.

Приклади отримання конкурентної переваги підприємствами автомобільної промисловості

Піонером циркулярної економіки в автомобільній промисловості є французький автовиробник Renault [45], головна мета якого полягає у подовжені терміну використання транспортних засобів і його компонентів, а також використанні меншої кількості вхідних матеріалів. Ключовими напрямками досягнення поставленої мети є:

– відновлення компонентів транспортних засобів, таких як коробки передач і турбокомпресори;
– збільшення вмісту переробленого пластику;
– створення другого життя для електричних батарей.

Наприкінці 2020 р. Group Renault заснувала нову індустріальну екосистему Re-Factory – першу в Європі спеціалізовану фабрику з циркулярною економікою для транспортних засобів. Заводський комплекс міститиме екосистему з чотирьох взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих територій, головне завдання якого – розробка мобільних рішень для досягнення від'ємного балансу вуглецю до 2030 р. та створення 3 000 нових робочих місць (рис. 6).

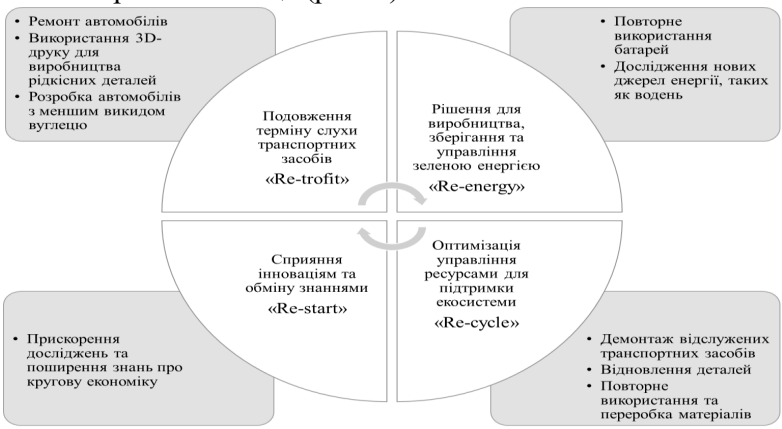

Рис. 6. Складові комплексу Re-Factory та опис призначення
Джерело: побудовано авторами на основі [46]

Вперше підприємство виробило відновлені автомобільні деталі у 1949 р. на заводі в Шуазі-ле-Руа, а сьогодні – це налагоджений бізнес по відновленню, який дозволяє отримувати більшу операційну маржу, ніж на інших заводах підприємства, а процес виробництва є безвідходним: 43 % отриманих деталей з європейської мережі Renault відновлюються, 48 % непридатні для експлуатації, тому переробляються на ливарних заводах на нові деталі, а решта 9 % переробляється в центрах обробки. Таким чином, на заводі щороку відновлюється близько 30 000 двигунів, 20 000 коробок передач і 16 000 систем уприскування палива, що забезпечує 345 людей новими робочими місцями.

З 2012 р. перероблені компоненти двигунів було повторно використано у виробництві інших виробів (у дужках відсоток відновлених комплектуючих):

- коробки передач: понад 112 000 одиниць (60 %);
- двигуни: понад 73 000 одиниць (60-70 %);
- турбіни: понад 50 000 одиниць, (40 %);
- інжектори: понад 94 000 одиниць.

Таким чином, Renault отримає наступні переваги для власного бізнесу, навколишнього середовища та суспільства:

1. Відновити один виріб дешевше, ніж виробити новий (економія може складати 30-50 %). Отже, споживачі продукції мають доступ до дешевих запчастин з гарантією, а також до запасних частих, які в інших умовах могли би бути відсутніми.

2. У 2019 р. дохід від відновлювальних робіт склав майже 120 млн. євро. Щорічний оборот у сфері переробки та повторного використання перевищує 500 млн. євро.

3. За рахунок відновлювального виробництво підприємство пропонує нові робочі місця. Оскільки це високотехнологічний процес, то потребується кваліфікована робочої сили, що може стати перешкодою на початковому етапі, проте у перспективі – це вагома перевага, оскільки сприяє технологічному прогресу підприємства.

4. Екологічна перевага, яка водночас позитивно впливає на фінансовий стан підприємства: виробництво відновленої деталі потребує менше енергії (на 80 %) та води (на 88 %). У результаті

утворюється менше хімічних продуктів (на 92 %), та відходів на (70 %).

Іншим прикладом є шведський автовиробник Volvo [47], який планує до 2040 р. стати циркулярним бізнесом. Стратегія підприємства полягає у створенні замкнених циклів для матеріалів із важкими викидами, таких як сталь та алюміній, а також для відновлення («remanufacture»), ремонту («repair»), повторного використання («reuse») та поновлення («refurbish») деталей.

Зараз Volvo використовує такі фази формування цінності ресурсів, як відновлення, переробка та спільне використання:

– у 2019 р. було перероблено 95 % відходів виробництва (176000 т сталі), що не дозволило виробити майже 640000 т вуглецю;
– у 2020 р. було відновлено 40000 деталей (коробки передач і двигуни), що зменшило викиди вуглецю майже на 3000 т;
– у 2021 р. внаслідок співпраці з компанією Battery Loop батареї від електромобілів почали використовуватися для накопичення сонячної енергії в зарядних станція для електромобілів та електровелосипедів.

Внаслідок впроваджених заходів Volvo отримує низку конкурентних переваг в декількох сферах:

1. Підприємство оптимізує використання матеріалів, компонентів та автомобілів за рахунок їхнього проєктування, розробки та виготовлення для використання та повторного використання як самим підприємством, так і його постачальниками або іншими підприємствами.

2. За рахунок циркулярної ділової практики щорічна економія підприємства складає близько 116 млн. доларів США.

3. Постійне скорочення викидів вуглецю: до 2025 р. планується скорочення на 2,5 млн. т, що позитивно впливає на екологічний імідж підприємства.

4. Інноваційно-технологічний прогрес: співпраця з компанією Battery Loop надає змогу досліджувати, як старіють батареї при повторному використанні, які застосовуються не так інтенсивно порівняно з використанням в автомобілі Це також дозволить автовиробнику визначити комерційну цінність

акумуляторів після їх застосування в автомобілях і потенційні майбутні потоки доходу.

Перехід до циркулярної моделі виробництва є логічною закономірністю подальшого розвитку господарської діяльності підприємства, оскільки лінійна економічна модель вичерпала себе як джерело стійкості та стабільності, а також сприяла появленню серйозних проблем, які необхідно вирішувати:

1. *Екологічні проблеми*: сучасна продуктивність виробництва досягається за рахунок виснаження довколишніх екосистем. Процеси збирання сировини та виробництва продукції супроводжуються великою кількістю енергії, води, токсичних відходів та руйнуванням природного середовища. Після використання продукт не утилізується належним чином, а викидається так само, як і токсичні відходи виробництва.

2. *Економічні проблеми*: лінійна економічна модель ставить під загрозу постачання матеріалів, що викликано коливанням цін на сировину, дефіцитом та геополітичною залежністю від різних матеріалів, збільшення матеріального попиту. Окрім цього, екологічні проблеми мають вплив на економічні – змінюється структура витрат та потоки доходу підприємства, оскільки процес виробництва нераціональний, непродуктивний і не передбачає створення цінності продукції. У результаті підприємство втрачає можливість отримати потенційно можливий дохід, перш за все, через навмисні перевитрати.

Однією з причин переходу від принципів лінійної до циркулярної економічної моделі є загострення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які вимушені здійснювати господарську діяльність водночас в умовах обмеженості ресурсів і збільшення матеріального попиту. Таким чином, перед підприємствами постає завдання розробки управлінських рішень щодо переорієнтування виробничих циклів та адаптування бізнес-процесів під принципи циркулярності, які є новим джерелом отримання конкурентних переваг.

В умовах циркулярної економіки конкурентоспроможність підприємства характеризується його автономністю, що передбачає формування матеріального потоку, на який зовнішній вплив

зведений до мінімуму, наприклад, затримка постачання сировини або її відсутність на ринку, незадовільний рівень цін або якості ресурсів тощо. Головна мета підприємства полягає у перетворені сировини у функціональну продукцію, компоненти якої після закінчення терміну служби продукту можна використовувати у власному виробництві або направляти на інші підприємства, а отримані відходи застосовувати як ресурси зі збереженою або нижчою якістю.

Автономність підприємства забезпечується розширеною до 9r моделлю «refuse–rethink–reduce–reuse–repair–refurbish–remanufacture–repurpose–recycle–recover», яка сприяє формування циклу створення цінності сировини та матеріалів задіяних у виробництві: повторно використовувати, якщо можливо; переробляти, якщо неможливо повторно використовувати; ремонтувати, якщо зламано; відновлювати, якщо неможливо відремонтувати.

Кінцевою метою та вищим рівнем розвитку автономності є створення локальної екосистеми, в якій підприємства перетворюються на комплекси та становлять цінність одне одному. Системне мислення дозволяє перерозподілити виробничі можливості між підприємствами залежно від рівня технологій, специфіки виробництва та необхідних ресурсів. В результаті між підприємствами встановлюється зв'язок, який дозволяє ефективніше використовувати ресурси, оскільки, наприклад, відходи виробництва «А» можна повторно використати у виробництві «Б»; а технології підприємства «Б» при переробці наданих відходів дозволяють виділити дефіцитний ресурс, необхідний підприємству «А».

Оскільки циркулярна економіка, насамперед, пов'язана з інноваціями та технологіями, то напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства є невичерпними. Поточний технологічний прогрес не дозволяє переробляти всі відходи, перетворюючи їх на якісні та функціональні ресурси. Окрім цього, питання енергетичного забезпечення за рахунок зеленої енергії також повністю не вирішене. Тому в рамках кожного напрямку є безліч наявних або прихованих шляхів

отримання конкурентних переваг залежно від специфіки виробництва та можливостей підприємства.

У загальному вигляді підприємства, які дотримуються принципів циркулярності, отримують наступні переваги:

- зниження матеріальних витрат;
- стабільне забезпечення ресурсами;
- опанування нових ринків за рахунок нових послуг;
- підвищення продуктивності виробництва;
- покращення інвестиційної привабливості;
- формування нових потоків доходів;
- інноваційно-технологічний прогрес;
- збільшення кількості робочих місць;
- підвищення кваліфікації робочої сили;
- покращення екологічного іміджу;
- розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами.

Російська агресія довела економічну неспроможність лінійної моделі виробництва, оскільки геополітична залежність від енергетичних ресурсів зараз ускладнює діяльність багатьох підприємств світу. Окрім цього, було порушено безліч логістичних ланцюжків поставок. У результаті витрати підприємств збільшились, ресурси отримуються за ціною вище, ніж очікувалося, або не отримуються зовсім. Ці всі фактори вказують на загальну актуальність циркулярної економічної моделі, а також на необхідність подальшого дослідження імплементації її напрямків для забезпечення не лише конкурентоспроможності, але й стабільної діяльності вітчизняних підприємств.

Література

1. Янковий О. Г., Єргієва Л. В. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія за заг. ред. д.е.н., проф. О. Г. Янкового. 2013. 270 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 14.04.2020)

2. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці : монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с. URL:

http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3315/1/Латентні%20ознаки%20в%20економіці.pdf (дата звернення: 14.04.2020)

3. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf (дата звернення: 14.04.2020)

4. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава і регіони*. 2020. № 5. С. 50–54. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 14.04.2020)

5. Криворотов В. В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия. *Проблемы конкурентоспособности в современной экономике*. 2004. № 1–2. URL: http://www.m-economy.ru/author.php?nAuthorId=285 (дата звернення: 14.04.2020)

6. Янковий О. Г., Янковий В. О. Процедура визначення оптимальної фондоозброєності на базі виробничих функцій. *Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ*. Одеса. 2018. № 4 (68). С. 77–87.

7. Янковий О. Г., Янковий В. О. Фондоозброєність у машинобудуванні України : реальність і оптимальність. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 16–29.

8. Янковий О. Г., Янковий В. О. Оптимізація фондоозброєності на промислових підприємствах за допомогою виробничих функцій. *Економіка України*. 2019. № 11-12. С. 34–48.

9. Янковий О. Г., Янковий В. О. Співвідношення динаміки продуктивності праці та фондоозброєності як індикатор оптимальності координації основних фондів і чисельності персоналу на підприємстві. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 40–57

10. Безверхий К. Особливості переоцінки основних засобів: міжнародний та український досвід. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. № 1. С. 11–15. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/53098108.pdf (дата звернення: 18.04.2020).

11. Ковальчук Н. О., Побіжан Т. А. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 910–914. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/206.pdf (дата звернення: 08.04.2020).

12. Снеткова А. В. Вплив амортизаційної політики підприємства на її інвестиційний потенціал. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2017. № 5 (5). С. 7–12. URL: https://www.internauka.com/issues/economic2017/5/2907 (дата звернення: 14.04.2020)

13. Сулейманова Э. Э., Коцюба М. П. Методические подходы к оценке основных средств предприятий. *РВУЗ «Крымский инженерно-педагогический университет»*. 2008. С. 85–87. URL:
http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35627/30-Suleymanova.pdf?sequence=1

14. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку № 7 «Основні засоби». URL: https://ips.ligazakon.net/document/REG4509?an=147 (дата звернення: 12.03.2020

15. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів № 561. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text (дата звернення: 20.01.2020).

16. Фатенок-Ткачук А. О., Губей А. В. Особливості переоцінки основних засобів та наслідки її проведення: прикладні аспекти. економіка і суспільство. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 10. С. 810–814. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/137.pdf (дата звернення: 25.03.2019).

17. Чалый И. Оценка основных средств : две модели, два образа отчетности. *Вестник международных стандартов финансовой отчетности*. 2015. № 26 от 15.12.2015 г. URL: http://ifrs.ligazakon.ua/magazine/900088 (дата звернення: 19.04.2020

18. Звєряков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 10–31.

19. Непран А. В. Удосконалення державної політики у сфері оновлення основних виробничих засобів. *Фінанси України*. 2016. № 11. С. 109–125.

20. Вартість основних засобів за видами економічної діяльності (2013-2020). Держстат України, 1998-2020. Дата останньої модифікації: 10.10.2020.
URL:
https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ibd/voz/voz_u/arh_voz_u.htm

21. Статистичний бюлетень «Основні засоби України» за 2010-2016 р. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/06/Arch_oz_bl.htm (дата звернення: 16.04.2018).

22. Соколов М. О поиске финансовых резервов для ускорения экономического развития России. *Общество и экономика*. 2015. № 6. С. 49–75.

23. Соколова О. Амортизаційна політика в системі антикризового регулювання економіки. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 11. С. 187–195. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-1-23.pdf (дата звернення: 18.03.2017).

24. Держава та економічне зростання (концепція державного регулювання відтворення процесів в економіці України) / за ред. Б. Є. Кваснюка. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2001. 254 с.

25. Державна політика стабілізації фінансів підприємств : монографія / А. І. Даниленко, В. В. Зимовець, О. М. Кошик та ін. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2011. 451 с.

26. Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України : монографія / В. Г. Дем'янишин, І. С. Гуцал, О. П. Кириленко, Т. О. Кізима ; за ред. В. Г. Дем'янишина. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 464 с.

27. Лазебник Л. Л. Оновлення основних засобів в Україні : проблеми їх амортизації та використання. *Економіка України*. 2018, № 8. С. 62–74.

28. Жердєв Э. В. Методичні засади формування амортизаційної політики на підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 1. С. 1–5. URL: http://magazine.faaf.org.ua/metodichni-zasadi-formuvannya-amortizaciynoi-politiki-na-pidpriemstvah.html (дата звернення: 14.04.2020).

29. Статистичний щорічник України. 2019. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf (дата звернення: 14.04.2020)

30. Економіка у 2019 році продовжила зростати: доповідь про результати діяльності мінекономіки у профільному комітеті Ради. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3ad175de-05e7-4e87-b2c9-d7d9e8991d2a&title=EkonomikaU2019-RotsiProdovzhilaZrostati-DopovidProRezultatiDiialnostiMinekonomikiUProfilnomuKomitetiRadi (дата звернення: 14.04.2020)

31. Швець Н. В. Амортизаційна політика підприємства: проблемні питання. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2016. № 6 (230). С. 199–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2016_6_36 (дата звернення: 06.04.2020).

32. Педченко Н. С., Лугівська Л. А. Амортизаційна політика підприємства в контексті реформування податкової системи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 74–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_6_12 (дата звернення: 10.02.2020).

33. Поддєрьогін А. М., Марченко Н. А. Фінансове забезпечення відтворення основних засобів промисловості : монографія. Чернігів : ПВК "Десна", 2013. 288 с.

34. Притула А. І., Шумейко О. Ю. Роль амортизаційної політики у відтворенні основних засобів промислових підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. 588–593.

35. Коваленко Л. О., Тимошенко В. І. Сучасні проблеми формування амортизаційної політики підприємств промисловості. *Чернігівський науковий часопис. Сер. Економіка і управління*. 2017. № 1 (8). С 78–86. URL: http://journals.stu.cn.ua/scientific_e-journal_of_chernigov/article/view/146157/144647 (дата звернення: 06.04.2020).

36. Kenneth E. Boulding. The Economics of the Coming Spaceship Earth. 1966.

37. Pearce, D. W. and Turner, R. K. Economics of natural resources and the environment. 1990.

38. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling.* 2017. №127. URL: https://www.researchgate.net/publication/321432839_Conceptualizing_the_circular_economy_An_analysis_of_114_definitions (дата звернення: 26.05.2022).

39. Korhonen J., Nuurb C., Feldmannb A., Birkiea S. Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*. 2018. №175 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617330706 (дата звернення: 26.05.2022).

40. Ellen MacArthur Foundation. Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition. 2015. URL:
https://emf.thirdlight.com/link/ip2fh05h21it-6nvypm/@/preview/1?o (дата звернення: 27.05.2022).

41. 5 Companies That Embrace the Concept of a Circular Economy. 2018. URL: https://www.goodnet.org/articles/5-companies-that-embrace-concept-circular-economy (дата звернення: 05.06.2022).

42. Potting, J. Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain. 2017. URL: https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf (дата звернення: 28.05.2022).

43. Vermeulen J.V. W., Reike D., Witjes S. Circular Economy 3.0. 2019. URL:https://www.researchgate.net/publication/335602859_Circular_Economy_30_-_Solving_confusion_around_new_conceptions_of_circularity_by_synthesising_and_re-organising_the_3R's_concept_into_a_10R_hierarchy (дата звернення: 06.06.2022).

44. Accenture Strategy. Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth. 2014. URL: https://sharingcitiesalliance.knowledgeowl.com/help/circular-advantage-innovative-business-models-and-technologies-to-create-value-in-a-world-without-limits-to-growth (дата звернення: 12.06.2022)

45. Europe's first circular economy factory for vehicles: Renault. URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/groupe-renault (дата звернення: 12.06.2022).

46. The Re-Factory Flins. URL: https://en.media.renaultgroup.com/news/groupe-renault-creates-the-first-european-factory-dedicated-to-the-circular-economy-of-mobility-in-flins-4f79-989c5.html (дата звернення: 12.06.2022).

47. Volvo. How the Circular Economy Offers Businesses a Competitive Advantage. 2021. URL: https://www.tatlerasia.com/power-purpose/gen-t/how-the-circular-economy-offers-businesses-a-competitive-advantage (дата звернення: 06.06.2022).

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ СФЕР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Бабій О.М.
к.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Тимченко К.С.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

В умовах глобалізації та необхідності інтегрування України у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку підприємств агропромислового комплексу має стати його конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на національному та міжнародному ринку виноробної продукції. Посилення ролі конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках виноробної продукції, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств прийняття більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентної позиції підприємства виноградарсько-виноробної галузі. Важливим кроком щодо утримання міжнародної конкурентної позиції виноробного підприємства є якісно новий підхід до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств на ринку виноробної продукції, оскільки особливої актуальності набуває своєчасне та адекватне реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації і євроінтеграції. Це, своєю чергою, змушує виноробні підприємства постійно удосконалювати методи і засоби стратегічного управління, з метою

досягнення й утримання міжнародних конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку. На сьогоднішньому етапі розвитку ринку виноробної продукції актуальним питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств виноградарсько-виноробної галузі та стануть запорукою загального зміцнення міжнародних економічних позицій України.

Різноманітні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства висвітлено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: С.В. Білоусова, Г.С. Бондаренко, Г.О. Вербицька, А.Е.Воронкова, Н.О. Грицишин, Л.М. Минко, В.В. Мерчанський, В.А. Павлова, Н.М. Тягунова, Р.А. Фатхутдінов, О.Ю. Юданов. Чинники формування конкурентоспроможності виробничих підприємств досліджували в наукових працях Т.В. Андросов, М.І. Братанов, Д.О.Вітько, А.Р. Дунська, В.Б. Єфремова, Ю.В. Колесник, Н.В. Коваленко, О.В. Кривешко, І.С. Ладунка, П.В. Сидун, С.Г. Мізюк, Т.О. Петрушка, Д.С. Ревенко, Є.В. Романко, Л.І. Піддубна, Є.В. Угрюмова, О.В. Гараксіна. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності досліджували такі науковці як Т.І. Корж, В.О. Мошнов, Л.А. Костюк, Д.О. Вітько, Л.М.Карпенко. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку виноробної продукції досліджували Н. В. Яблонська, С. В. Крупіна, В.М. Осипов, Н. О. Аверчева.

Віддаючи належне проведеним теоретичним дослідженням конкурентоспроможності підприємств, існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні проблемних аспектів підприємств виноградно-виноробної галузі.

Метою роботи є аналіз та оцінка сучасного стану конкурентоспроможності підприємств виноградно-виноробної галузі та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках виноробної продукції.

Одним з важливих напрямів підтримки економічного потенціалу України є розвиток підприємств аграрного сектору економіки. Стан економіки країни та рівень добробуту її населення перебувають у прямій залежності від результативності діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрного сектору економіки. Низький рівень розвитку та конкурентоспроможності вітчизняної аграрної промисловості, особливо виноградарсько-виноробної галузі, зумовлює виняткову важливість розгляду проблем та тенденцій розвитку даного сектору за допомогою методів та підходів конкурентоспроможності. В науково-практичній літературі існують різні концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства (рис.1)

Відповідно, визначення даної категорії можна уточнити таким чином: конкурентоспроможність підприємства виноградарсько-виноробної галузі — інтегральна система конкурентних параметрів підприємства (ступінь задоволення споживчими якостями виноробної продукції, використання екологічних сучасних технологій виробництва алкогольної продукції, інноваційних ресурсозберігаючих технологій, ефективність фінансово-господарської діяльності), які відрізняють його від інших економічних суб'єктів на національному та світовому ринку виноробної продукції, а також здатність до адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі є захист від мінливих та несприятливих умов ринкового середовища, які мають передбачати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічного ризику у діяльності підприємства на ринку. При цьому запровадження інноваційних механізмів підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій, зокрема удосконаленої технології зберігання винограду, розширення сфери маркетингових досліджень виноробного ринку, використання переваг технологічних процесів та особливостей цінового регулювання попиту та пропозиції винробної продукції – є важливим блоком

проблем, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства виноградарсько-виноробної галузі .

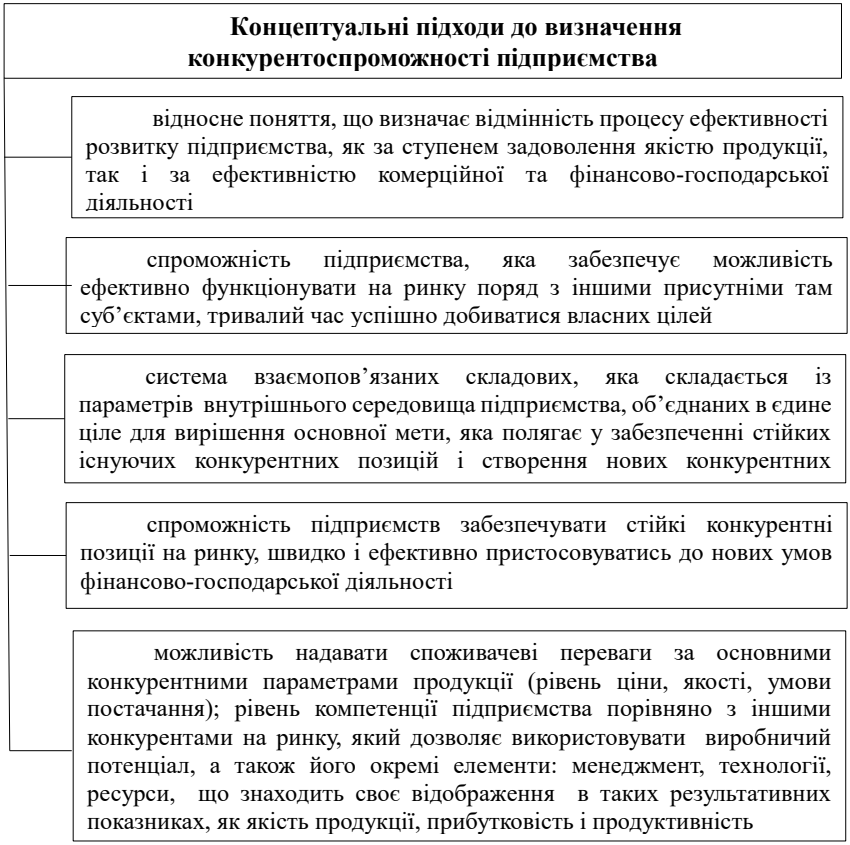

Рис. 1. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [1-5]

Посилення ролі конкуренції національних підприємств виноградарсько-виноробної галузі на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств більш виважених управлінських рішень, спрямованих

на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливого середовища.

На першому етапі дослідження розглянемо тенденції розвитку виноградарсько-виноробної галузі.

Виноградарсько-виноробна сфера завжди належала до важливої стратегічної галузі агропромислового комплексу України, яка суттєво впливає на рівень соціально-економічного розвитку регіонів та забезпечує значні надходження до державного та місцевого бюджетів. Україна має достатній потенціал для розвитку виноробної галузі і виробництва якісної продукції. Виноградарсько-виноробна має великі потенціальні кадрові, виробничі, науково-технологічні можливості, але наразі переживає найскладніший період за всю історію. Виноробна галузь має сприятливі грунтовно-кліматичні умови, конкурентний потенціал, але існує значна кількість проблем, що заважають її ефективному розвитку та функціонуванню. Політичні та економічні кризові явища, розвиток європейських інтеграційних процесів в умовах низької міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств виноградно-виноробної промисловості, зниження площ плодоносних виноградників, супроводжується значними соціально-економічними викликами, що гальмують процеси економічного розвитку України.

Протягом 2000 – 2021 рр. площі виноградників України стрімко скорочуються, оскільки площі нових насаджень менші, ніж виведені з експлуатації. В 2000 році площа виноградних угідь складала 99,4 тис. га, в 2014 внаслідок окупації та втрати АР Крим площа скоротилась майже в два рази і склала 44,2 тис. га. Протягом 2015-2021 рр. продовжується негативна тенденція скорочення площ виноградників до 34,7 тис. га (для порівняння в 1985 році в Україні нараховувалось понад 200 тис. га виноградних угідь). Площа виноградників в Одеській області також має тенденцію до зниження, протягом 2000-2021 рр. площа зменшилась з 40,3 до 21,9 тис. га. (рис.2). Це свідчить про поступову відмову сільськогосподарських товаровиробників від виноробного виробництва. Н. О. Аверчева [6] вважає, що площа виноградників у плодоносному віці в умовах кризових для

виноградарсько-виноробної галузі явищ є критичною, адже з такою кількістю неможливо забезпечити підприємства вітчизняною сировиною. Також проблеми виноробної галузі повязані з високою капіталомісткістю та тривалим періодом його окупності. Інвестиційній витрати у виноробний бізнес складають понад 100 тис. грн. на 1 га, а тривалість вирощування виноградника становить чотири роки і більше, а період інтенсивної його експлуатації – 20-25 років [6, с.43].

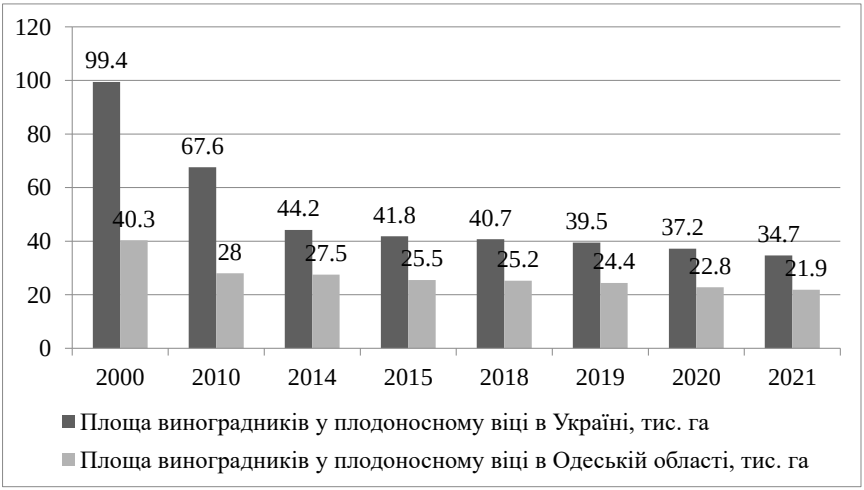

Рис. 2. Площа виноградників у плодоносному віці в Україні та в Одеській області за 2000 – 2021 рр., тис. га

Джерело: складено авторами за даними [8]

Тривале скорочення площ виноградників в Україні обумовлює невідповідність між потребою виробництва в сировині і можливостями сировинної баз, негативно впливає на обсяги виробництва винограду. В 2021 р. в Україні вироблено 261,1 тис. т винограду, що становить лише 51,4 % до рівня 2000 р. У 2021 році зібрано один із найнижчих за понад 30 років спостережень урожай винограду. Основним фактором зниження виробництва винограду є скорочення площ насаджень у плодоносному віці — від 99,4 до 34,7 тис. га. В Одеському регіоні в 2021 році вироблено 169 тис. т. винограду, тобто протягом 2000 – 2021 рр. виробництво винограду зменилось на 16% (рис. 3). В результаті зниження виробництва

винограду простежється зростання середньої ціни реалізації винограду на виноматеріали, скорочується виробництво вина, проте стрімко зростає імпорт виноробної продукції.

Рис. 3. Виробництво винограду в Україні та в Одеській області за 2000 – 2021 рр., тис. т.

Джерело: складено авторами за даними [8]

Незважаючи на те, що в умовах скорочення площ виноградних насаджень підвищується виробництво винограду за рахунок зростання інтенсивності та поліпшення організаційно-економічних чинників виробництва, потреба у виноматеріалах задоволена не повністю, тому виноробні підприємства змушені імпортувати виноматеріали. Для підприємств виноградарсько-виноробної галузі в умовах кризових першочерговим завданням є поступове зниження імпорту виноматеріалів з одночасним розвитком вітчизняної сировинної бази шляхом запровадження інноваційних технологій виробництва винограду, зростання врожайності й підвищення якості виноробної продукції [9].

Перед виноробними підприємствами сьогодні також досить серйозно стоїть питання низької продуктивності виноградників. Протягом 2000-2021 рр. середня урожайність винограду в Україні

склала 8,3 т з 1 га площі насаджень у плодоносному віці. Рівень урожайності виноградників в 2018 році досяг максимальної позначки у 11,49 т з 1 га площі насаджень у плодоносному віці. Завдяки високій врожайності у 2018 році вдалося наблизитися по виробництву винограду майже до рівня 2000 року в той час, коли площа його насаджень за аналізований період скоротилася більше ніж удвічі.

Урожайність винограду в Україні, незважаючи на окремі сприятливі періоди, у цілому залишається низькою. Для порівняння в європейських країнах продуктивність насаджень виноградників перевищує 10-12 т/га [10]. Причинами низької продуктивності є передусім зменшення частки площі виноградників у плодоносному віці, вплив глобальної кліматичної кризи на розвиток вітчизняного сільського господарства та недостатнє впровадження сучасних інноваційних технологій у виноробних господарствах [11]. У 2021 році близько 69% площ насаджень виноградників були в дрібнотоварних господарствах населення, тоді як на підприємства припадало всього 31% (рис. 4).

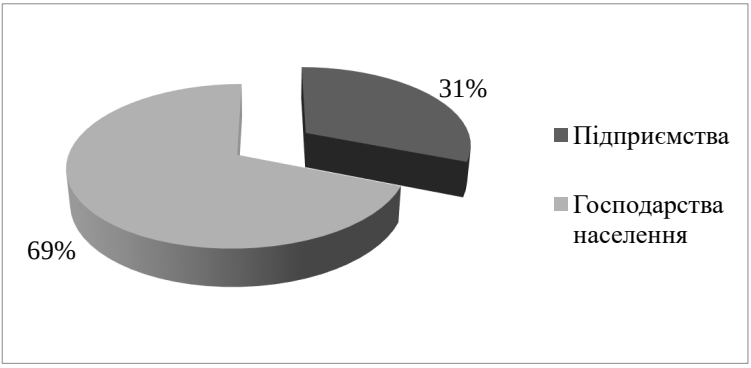

Рис.4. Питома вага у виробництві винограду різних категорій господарств України у 2021 році, %

Джерело: складено авторами за даними [8]

Перед тим як провести оцінку конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі, проаналізуємо фактори можливостей і ринкових загроз зовнішнього середовища підприємств даного сектору економіки України. Для відбору

впливових чинників середовища використаємо матрицю Дж--Вільсона. Для аналізу загроз будуємо таблицю для ринкових загроз для підприємств виноградарсько-виноробної галузі.

Таблиця 1

Фактори ринкових загроз для підприємств виноградарсько-виноробної галузі України, 2022 рік

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Політична нестабільність в країни в умовах російської збройної агресії проти України		5		0,82		
2. Зростання тиску конкурентів виноградарсько-виноробної галузі. Конкурентний тиск імпорту вина за більш низькими цінами		6			0,64	
3. Зменшення частки площі виноградників у плодоносному віці	7				0,33	
4. Зниження купівельної спроможності споживачів виноробної продукції преміум-класу	9					0,19
5. Недостатня державна підтримка виноградарсько-виноробної галузі та додаткові стимули	8				0,44	
6. Залежність сировинної бази від урожайності та обсягів виробництва у виноградарстві. Імпорт виноматеріалів		4		0,62		
7. Жорстка система оподаткування. Часті зміни законодавства в частині маркування, захисту споживачів, вимог до виноробної продукції	7				0,49	
8. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку виноградарсько-виноробного бізнесу			2		0,38	

Джерело: розраховано авторами за даними експертних оцінок

Факторами ринкових загроз функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі є політична нестабільність в країни в умовах російської збройної агресії проти України,

зростання тиску конкурентів виноградарсько-виноробної галузі, конкурентний тиск імпорту вина за більш низькими цінами, зменшення частки площі виноградників у плодоносному віці, зниження купівельної спроможності споживачів виноробної продукції преміум-класу, недостатня державна підтримка виноградарсько-виноробної галузі та додаткові стимули, залежність сировинної бази від урожайності та обсягів виробництва у виноградарстві, імпорт виноматеріалів, жорстка система оподаткування. часті зміни законодавства в частині маркування, захисту споживачів, вимог до виноробної продукції, відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку виноградарсько-виноробного бізнесу.

Далі будуємо матрицю загроз функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі (рис. 5).

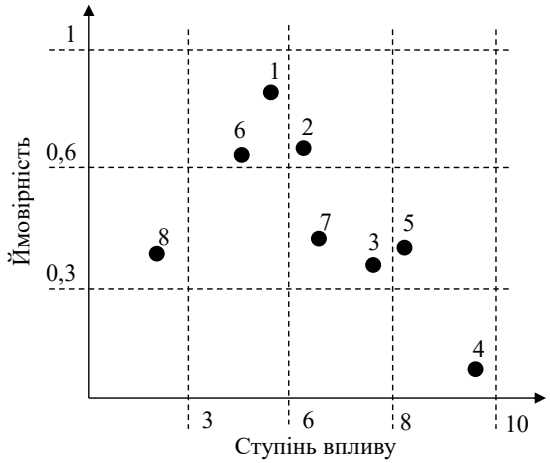

Рис. 5. Матриця загроз функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі України, 2022 рік

Джерело: *розраховано авторами за даними експертних оцінок*

Далі будуємо матрицю загроз Вільсона для підприємств виноградарсько-виноробної галузі, 2022 рік (табл. 2.)

Таблиця 2

Матриця загроз Вільсона для підприємств виноградарсько-виноробної галузі України, 2022 рік

Імовірність реалізації загроз функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі	Можливі наслідки реалізації загроз функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока		2	1, 6	
Середня	5	3, 7		8
Низька	4			

Джерело: *розраховано авторами за даними експертних оцінок*

Таким чином, фактори (2) «Зростання тиску конкурентів виноградарсько-виноробної галузі, конкурентний тиск імпорту вина за більш низькими цінами» і (5) «Недостатня державна підтримка виноградарсько-виноробної галузі та додаткові стимули» є найнебезпечніші для функціонування підприємств виноградарсько-виноробної галузі і вимагають термінового й обов'язкового розгляду та розробки програм шодо їх негативного впливу або усунення. Фактори 1,3,4,6 і 7 також мають перебувати під постійною увагою керівництва підприємств виноградарсько-виноробної галузі. Особливо слід приділяти ризику політичної нестабільності країни в умовах російської збройної агресії проти України. Фактор 8 «Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку виноградарсько-виноробного бізнесу» не повинен випадати з поля зору керівництва виноробних підприємств, а його розвиток повинен уважно відслідковуватися.

В табл. 3. наведені ринкові можливості підприємств виноградарсько-виноробної галузі, їх ступінь впливу та ймовірність настання.

Таблиця 3

Фактори можливостей підприємств виноградарсько-виноробної галузі України, 2022 р.

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9 - 0,6)	(0,5 - 0,3)	(0,2 - 0,1)
1.Впровадження маркетингових стратегій та освоєння нових ринків виноробної збуту	8				0,53	
2.Посилення конкурентоспроможності бренду виноробних підприємств		4		0,82		
3. Розвиток винного туризму на базі підприємств та закладів ресторанного бізнесу		6		0,69		
4. Розширення партнерства з зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу виноробних підприємств	9			0,85		
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій		5			0,34	
6. Удосконалення сортової структури виноградних насаджень для оптимізації виробництва вина			3			0,2
7. Створення тісних інтеграційних зв'язків з постачальниками винограду і виноматеріалів	8					0,18

Джерело: *розраховано авторами за даними експертних оцінок*

Далі будуємо матрицю можливостей підприємств виноградарсько-виноробної галузі (рис. 6)

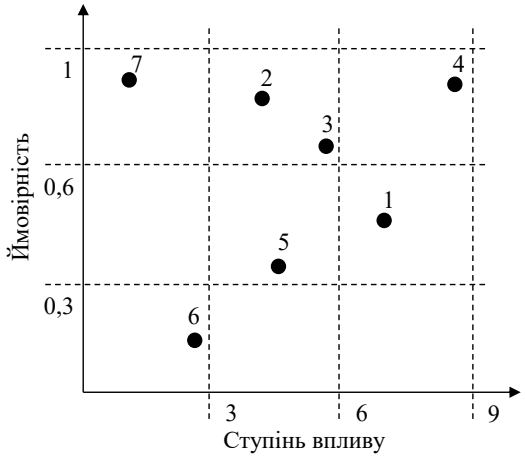

Рис. 6. Матриця можливостей зовнішнього середовища підприємств виноградарсько-виноробної галузі України

Джерело: *розраховано авторами за даними експертних оцінок*

Далі будуємо матрицю можливостей Вільсона для підприємств виноградарсько-виноробної галузі (табл. 4)

Таблиця 4

Матриця можливостей Вільсона для підприємств виноградарсько-виноробної галузі, 2022 рік

Вплив фактора на діяльність підприємства виноградарсько-виноробної галузі	Імовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємства виноградарсько-виноробної галузі		
	Висока	Середня	Низька
Високий	4	1	
Середній	2,3	5	
Низький	7		6

Джерело: розраховано авторами за даними експертних оцінок

Таким чином, відповідно до матриці Вільсона найбільш впливовим фактором можливостей для підприємств виноградарсько-виноробної галузі є розширення партнерства з

зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу виноробних підприємств. Також впровадження маркетингових стратегій та освоєння нових ринків виноробної збуту, посилення конкурентоспроможності бренду виноробних підприємств, розвиток винного туризму на базі підприємств та закладів ресторанного бізнесу є впливовими факторами можливостей для підприємств виноградарсько-виноробної галузі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виноградарсько-виноробної галузі показує відмінності цього підприємства від його конкурентів за рівнем задоволення споживчими якостями виноробної продукції, використання екологічних сучасних технологій виробництва алкогольної продукції, інноваційних ресурсозберігаючих технологій, а також за ефективністю фінансово-господарської діяльності.

Алгоритм оцінювання підприємства виноградарсько-виноробної галузі представлено на рис. 7.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства є важливою інформаційною базою для оцінки потенціальних можливостей і дає можливість зробити висновки щодо ефективності використання матеріально-технічних, технологічних, виробничих, трудових та фінансових ресурсів. Тому оцінка конкурентоспроможності є узагальнюючим підсумковим показником стійкої роботи підприємства виноградарсько-виноробної галузі та визначення його здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг, забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку виноробної продукції, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов фінансово-господарської діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності нами обрані виноробні підприємства Одеського регіону. Наш вибір обумовлений тим, що найбільші площі виноградників у плодоносному віці, урожайність і валові збори концентровані в Одеській області, яка займає лідируючі позиції серед основних виноградарсько-виноробних областей.

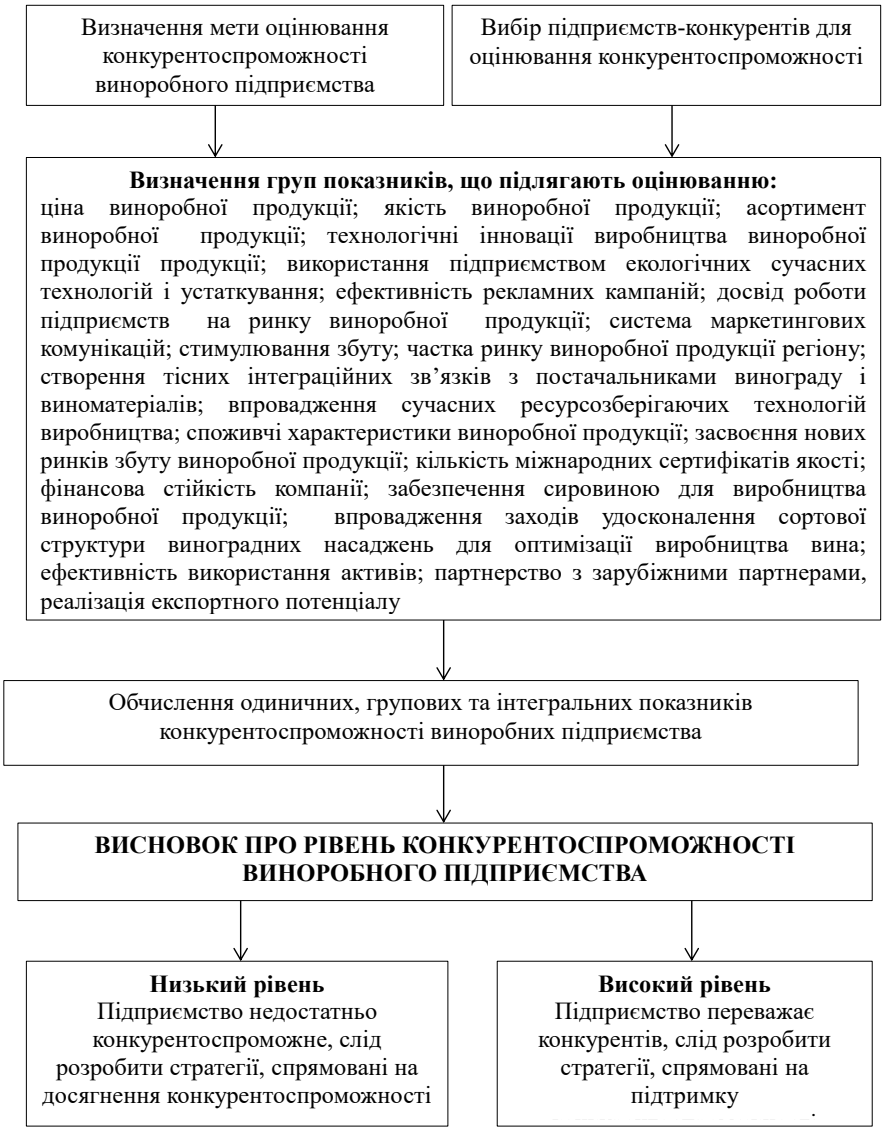

Рис. 7. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства виноградарсько-виноробної галузі

Джерело: складено авторами з використанням [12]

Дані виробництва винограду в областях України за 2020 – 2021 рр. представлено на рис. 8. Питома вага Одеської області у валовому зборі винограду Україні в 2021 році складає — 60,4 % (169 тис. т). В інших областях виробництво винограду значно меньше, що свідчить про недостатній рівень впровадження нових сортів винограду та інноваційних технологій, порушення технологічних вимог виготовлення виноробної продукції.

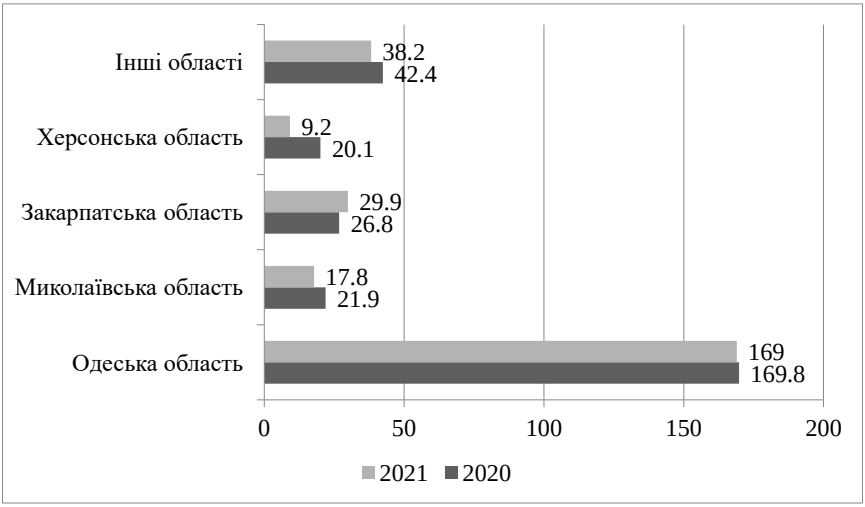

Рис. 8. Виробництво винограду в областях України за 2020 – 2021 рр.

Джерело: *складено авторами за даними [8]*

Для оцінки конкурентоспроможності нами обрані наступні виноробні підприємства Одеського регіону:

1. ПрАТ «Болградський виноробний завод» (Україна, Одеська обл., Болградський р-н, місто Болград)

2. ПрАТ «Одесавинпром» (Україна, м. Одеса)

3. ТОВ «ПТК ШАБО» (Україна, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Шабо).

Побудуємо матрицю зваженої оцінки конкурентних переваг виноробних підприємств Одеського регіону (табл.5)

Таблиця 5

Зважена оцінка конкурентних переваг виноробних підприємств Одеського регіону

Фактори	Вага	ТОВ «ПТК ШАБО»		ПрАТ «Одесавинпром»		ПрАТ «Болградський виноробний завод»	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
Ціна виноробної продукції	0,08	9	0,72	9	0,72	10	0,8
Якість виноробної продукції	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9
Асортимент виноробної продукції	0,03	10	0,3	9	0,27	8	0,24
Технологічні інновації виробництва виноробної продукції продукції	0,05	10	0,5	10	0,5	9	0,45
Використання підприємством екологічних сучасних технологій і устаткування	0,07	10	0,7	9	0,63	9	0,63
Ефективність рекламних кампаній	0,06	10	0,6	9	0,54	8	0,48
Досвід роботи підприємств на ринку виноробної продукції	0,02	8	0,16	9	0,18	10	0,2
Система маркетингових комунікацій	0,07	10	0,7	9	0,63	8	0,56
Стимулювання збуту	0,06	10	0,6	9	0,54	9	0,54
Частка ринку виноробної продукції регіону	0,08	10	0,8	9	0,72	8	0,64

Продовження таблиці 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Створення тісних інтеграційних зв'язків з постачальниками винограду і виноматеріалів	0,05	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва	0,03	9	0,27	9	0,27	8	0,24
Споживчі характеристики виноробної продукції	0,04	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Засвоєння нових ринків збуту виноробної продукції	0,05	10	0,5	9	0,45	8	0,4
Кількість міжнародних сертифікатів якості	0,05	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Фінансова стійкість компанії	0,05	10	0,5	10	0,5	9	0,45
Забезпечення сировиною для виробництва виноробної продукції	0,02	10	0,2	9	0,18	8	0,16
Впровадження заходів удосконалення сортової структури виноградних насаджень для оптимізації виробництва вина	0,01	10	0,1	9	0,09	8	0,08
Ефективність використання активів	0,04	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Партнерство з зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу	0,04	10	0,4	10	0,4	8	0,32
Сума	**1,00**		9,85		9,14		8,63

Джерело: *розраховано за даними експертних оцінок*

Зважена оцінка конкурентних переваг виноробних підприємств Одеського регіону проводилась за наступними

критеріями: ціна виноробної продукції; якість виноробної продукції; асортимент виноробної продукції; технологічні інновації виробництва виноробної продукції продукції; використання підприємством екологічних сучасних технологій і устаткування; ефективність рекламних кампаній; досвід роботи підприємств на ринку виноробної продукції; система маркетингових комунікацій; стимулювання збуту; частка ринку виноробної продукції регіону; створення тісних інтеграційних зв'язків з постачальниками винограду і виноматеріалів; впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва; споживчі характеристики виноробної продукції; засвоєння нових ринків збуту виноробної продукції; кількість міжнародних сертифікатів якості; фінансова стійкість компанії; забезпечення сировиною для виробництва виноробної продукції; впровадження заходів удосконалення сортової структури виноградних насаджень для оптимізації виробництва вина; ефективність використання активів; партнерство з зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу (рис.9).

Таким чином, на першому місці знаходиться виноробна компанія ТОВ «ПТК ШАБО» (зважена оцінка 9,85), на другому місці ПрАТ «Одесавинпром» (зважена оцінка 9,14), на третьому місці ПрАТ «Болградський виноробний завод» (зважена оцінка 8,63).

В результаті проведеного дослідження нами розроблені наступні заходи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону (рис.10)

Рис. 9. Багатокутник конкурентоспроможності виноробних підприємств Одеського регіону

Джерело: *побудовано за даними експертних оцінок*

Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону

- запровадження інноваційних механізмів підвищення якості виноробної продукції
- впровадження інноваційних технологій, зокрема удосконаленої технології зберігання винограду, приготування та дозування бентонітової суспензії, виробництва органічних та органіко-мінеральних добрив з відходів виробництва, нових методів визначення розливостійкості
- проведення щорічної закладки нових виноградників необхідних сортів для задоволення потреб вітчизняних виробників у виноматеріалах, а також селекція нових сортів винограду, спрямованих на ефективніше використання природних та економічних факторів, підвищення виробничого потенціалу
- розвиток винного туризму на базі підприємств та закладів ресторанного бізнесу, сприяння формуванню напряму виноградарсько-виноробного туризму, пов'язаного із відвідуванням географічних місць вирощування винограду та виробництва вина з метою дегустації і придбання виноробної продукції безпосередньо на місці зростання і виноробства, знайомства з природними, культурними, гастрономічними традиціями регіону, технологічними особливостями виноробства
- впровадження маркетингових стратегій та освоєння нових ринків виноробної збуту, посилення конкурентоспроможності бренду виноробних підприємств, прийняття участі у міжнародних виставках та ярмарках
- розширення партнерства з зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу виноробних підприємств
- створення тісних інтеграційних зв'язків з постачальниками винограду і виноматеріалів
- впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій та інноваційних технологій переробки вторинної сировини виноробства

Рис.10. Заходи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону

Джерело: *складено авторами*

Серед напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону важливе місце займать маркетингові заходи. Нами пропонуються наступні маркетингові заходи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону: впровадження маркетингових інтернет-комунікацій на платформі YouTube, спонсорська підтримка проектів (наприклад, кулінарне шоу «МастерШеф Україна»), Youtube-реклама брендів виноробної продукції, застосування product placement на шоу, в кліпах відомих зірок шоу-бізнесу, фільмах, використання контекстної реклами в мережі Інтернет з таргетингом по геолокації і віку, використання таргетованої реклами в соціальних мережах і мережевих групах, створення та розповсюдження відео контенту брендів виноробної продукції, рекламна кампанія в соціальних мережах Facebook, Instagram та рекламному онлайн-сервісі Google Ads , брендований контент в Instagram (PR-публікації про бренд та якісні характеристики виноробної продукції). Серед маркетингових заходів особливу увагу займає участь у міжнародних виставках та ярмарках алкогольної продукції, що сприяє просуванню, поліпшенню іміджу компанії на ринку виноробної продукції; вивченню напрямів асортиментної політики і стратегії конкурентних компаній, комунікації з партнерами, існуючими корпоративними клієнтами, здійсненню прямого контакту з перспективними потенційними споживачами виноробної продукції, інтеграції зі світовими компаніями.

Реалізація цих заходів дасть змогу підвищити ефективність фінансового та інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств виноградно-виноробної промисловості та дозволить підвищити міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних підприємств виноробної галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також створити умови для ефективного розвитку виноробства.

Інтеграція України у світовий економічний простір супроводжується жорсткою конкуренцією на ринку виноробної

продукції, що обумовлює необхідність розробки заходів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств виноградарсько-виноробної галузі. З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону, а також для цільового використання державних коштів на розвиток виноградарства необхідно проведення кластеризації даних підприємств.

З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі, для стимулювання їх розвитку в умовах політичних і економічних кризових явищ на державному рівні нами пропонуються наступні заходи (рис.11).

Серед напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі особливу увагу заслуговує формування кластерної політики. Кластерна політика виноградарсько-виноробної галузі розуміється автором як комплекс взаємопов'язаних дій, який спрямований на забезпечення високих темпів економічного зростання і диверсифікації економіки регіону за рахунок підвищення конкурентоспроможності виноробних підприємств та сформованих спеціалізованих підприємств і підрозділів, науково-дослідних закладів, пов'язаних спільними цілями по підготовці і переробці сировини, синергетика взаємодії учасників якого дозволить забезпечити ефект масштабу на регіональному, національному та світовому рівнях.

Кластерна політика виноградарсько-виноробної галузі дасть змогу підвищити ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств та конкурентоспроможність вітчизняної виноробної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також створити умови для ефективного розвитку виноробного бізнесу. Кластерна політика виноградарсько-виноробної галузі потребує як законодавчої, так і фінансової державної підтримки.

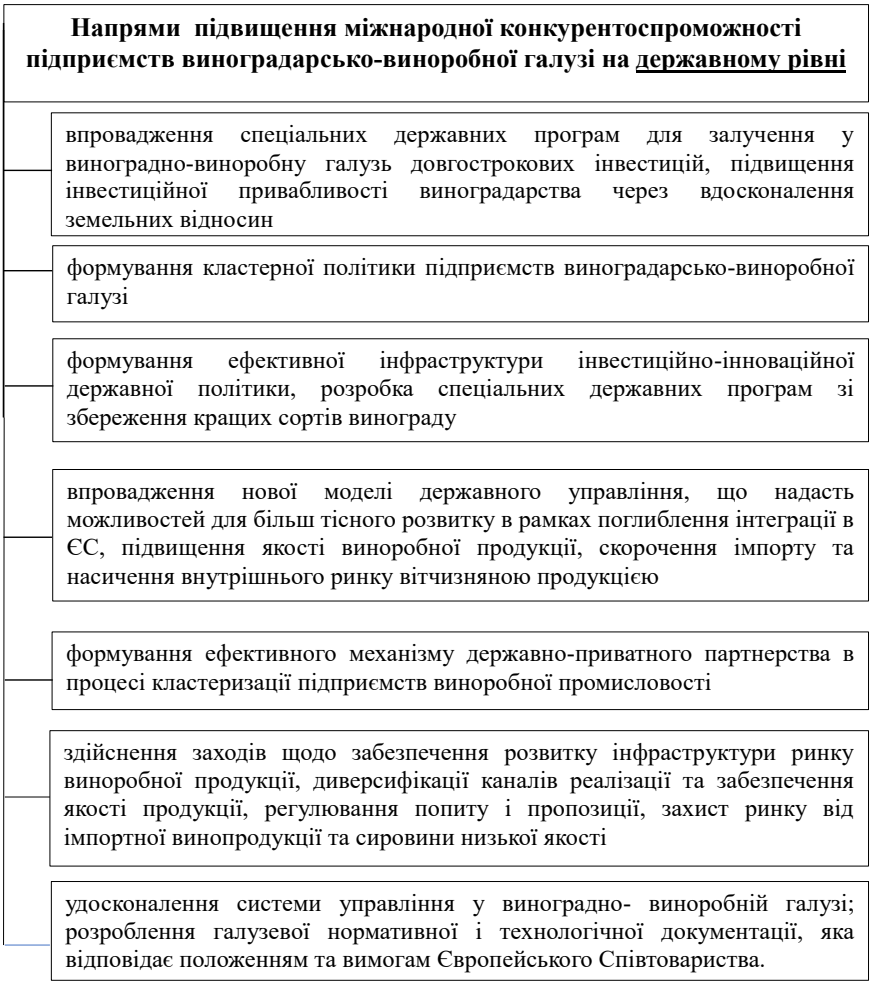

Рис. 11. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі на державному рівні

Джерело: складено авторами за матеріалами [14 - 16]

Мета та завдання кластерної політики виноградарсько-виноробної галузі представлено на рис.12

Основна мета реалізації кластерної політики виноградарсько-виноробної галузі

забезпечення високих темпів економічного зростання і диверсифікації економіки виноградарсько-виноробної галузі за рахунок *підвищення конкурентоспроможності виноробних підприємств* та сформованих спеціалізованих підприємств і підрозділів, науково-дослідних закладів, пов'язаних спільними цілями по підготовці і переробці сировини, синергетика взаємодії учасників якого дозволить забезпечити ефект масштабу на регіональному, національному та світовому рівнях.

Основні завдання кластерної політики виноградарсько-виноробної галузі є:

1. Формування умов для формування та ефективного організаційного розвитку кластеру виноградарсько-виноробної галузі, виявлення учасників кластера (ядро кластеру и допоміжні учасники), розробка стратегії розвитку кластера, що забезпечує усунення проблемних аспектів та обмежень, які підривають конкурентоспроможність галузі, а також забезпечує нарощування конкурентних переваг учасників кластера

2. Забезпечення ефективної підтримки проекту створення кластеру, особливо шляхом активних інноваційної і технологічної політик; удосконалення освітньої політики; залучення інвестиційних ресурсів; розвитку малого і середнього підприємництва; політики розвитку експортного потенціалу галузі

3. Забезпечення ефективної методичної, інформаційно-консультаційної і освітньої підтримки реалізації кластерної політики на регіональному і галузевому рівні.

4. Забезпечення координації діяльності державних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади суб'єктів України і органів місцевого самоврядування, об'єднань підприємців з реалізації кластерної політики.

Рис. 12. Мета та завдання кластерної політики виноградарсько-виноробної галузі

Джерело: складено авторами на основі наукових досліджень

Нами проведено SWOT-аналіз формування виробничо-науково-освітній кластер з переробки вторинної сировини виноробства в транскордонному регіоні Україна-Молдова (табл.6)

Таблиця 6

SWOT-аналіз формування виробничо-науково-освітнього кластеру з переробки вторинної сировини виноробства в транскордонному регіоні Україна-Молдова

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Використання конкурентних переваг регіонів України і Молдови 2. Кращі практики окремих кластерів та кластерних організацій 3. Загальне економічне зростання регіонів України і Молдови під впливом кластеризації. 4. Прискорене нарощування інфраструктурного та кадрового потенціалу регіонів 5. Підтримка формування виробничо-науково-освітній кластеру з переробки вторинної сировини виноробства в транскордонному регіоні Україна-Молдова рядом міжнародних фондів. 6. Готовність окремих територіальних громад підтримувати розвиток кластеру з переробки вторинної сировини 7. Швидка адаптація до нових потреб світового виноградарсько-виноробного ринку 8. Розвиток мережі конкурентоспроможних постачальників, діючих виноробних підприємств і сформованих спеціалізованих підприємств і підрозділів, науково-дослідних закладів 9. Взаємодія бізнесу, підприємства влади, громадськості та науки	1. Відсутність нормативно-правового забезпечення функціонування кластерів, державні органи в сфері кластерної політики відсутні. 2. Слабка або відсутня фінансова підтримка на регіональному рівні, недостатнє належнє фінансове забезпечення кластерного розвитку. 3. Слабка інтеграція сучасних компонентів – як інновацій та діджиталізація, смарт-спеціалізація регіонів. 4. Низька культура виноробного підприємництва та неготовність бізнесу до об’єднання. 5. Повільність наукових досліджень в галузі кластеризації виноградарсько-виноробної промисловості. 6. Наявність диспропорцій регіонального розвитку. 9. Відсутність підтримки виходу на висококонкурентні міжнародні ринки виноробної продукції 8. Недокапіталізація національних економік і транскордонного регіону Україна-Молдова

Продовження таблиці 6

1	2
Можливості	**Загрози**
1. Вихід на конкурентні ринки продуктів, отриманих із вторинної сировини виноробства. 2. Підвищення конкурентоспроможності виноробної продукції 3. Збільшення обсягів виробництва 4. Зростання інноваційного потенціалу регіонів України і Молдови, збільшення інноваційно-інвестиційної активності бізнесу 5. Можливості інтеграції України і Молдови в європейський і світовий простір. 6. Надходження до місцевих бюджетів. 7. Формування конкурентних переваг, що сприяють залученню вітчизняних та іноземних інвестицій. 10.Формування нових компаній і створення нових робочих місць, ефективне формування кадрової політики 9. Нові тренди та ніші, де кластери мають переваги над іншими інструментами в шидкості реакції	1. Російська збройна агресія проти України, загальна політична та економічна нестабільність, що дезорієнтує та демотивує учасників ринків 2. Торгові війни – погіршення умов експорту та інтеграції в глобальні ланцюги. 3. Карантинні обмеження у зв'язку з епідемією COVID-19. 4. Недостатність державної підтримки, відсутність керованості та прогнозованості дій на рівні центрального уряду 5. Нестабільність діючого законодавства в галузі виноробного підприємництва 6 Зниження внутрішнього попиту та суттєве послаблення зовнішнього попиту на виноробну продукцію 7. Підвищення рівня інфляції, курсу валют 8. Збільшення відтоку трудових кадрів (включно з робочими спеціальностями) за кордон.

Джерело: складено авторами на основі наукових досліджень

Передумовами формування кластера з переробки вторинної сировини виноробства в транскордонному регіоні Україна-Молдова є наступні: значні обсяги вторинної сировини виноробства; малі масштаби вітчизняного виробництва по його переробці; можливість імпортозаміщення какао-бобів в кондитерській галузі порошком з макухи насіння винограду; висока економічна ефективність виробництва. Стримуючими

факторами є: обмеженість інструментів державного регулювання розвитку; недосконаліть системи страхування; недостатнє завантаження виробничих потужностей виноробних заводів; недостатнє залучення інновацій у виробництво; низький рівень довіри між потенційними учасниками кластеру [19].

Сильні сторони і перспективні можливості свідчать про доцільність формування кластеру з переробки вторинної сировини виноробства в транскордонному регіоні Україна-Молдова. Використання кластерної ідеології об'єднання виноробних підприємств України і Молдови дозволить: досягти високої рентабельності виробництва інноваційних продуктів із вторинної сировини виноробства; збільшити інноваційно-інвестиційну активність виноробного бізнесу; підвищити міжнародну конкурентоспроможність та послужить каталізатором інтеграції країн в європейський і світовий простір; отримати синергетичний ефект в різних секторах агропромислового комплексу, зокрема, у сфері виноградарства та виноробства транскордонного кластера Україна-Молдова.

Стан економіки країни та рівень добробуту її населення перебувають у прямій залежності від результативності діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрного сектору економіки. Низький рівень розвитку та конкурентоспроможності вітчизняної аграрної промисловості, особливо виноградарсько-виноробної галузі, зумовлює виняткову важливість розгляду проблем та тенденцій розвитку даного сектору за допомогою методів та підходів конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства виноградарсько-виноробної галузі — інтегральна система конкурентних параметрів підприємства (ступінь задоволення споживчими якостями виноробної продукції, використання екологічних сучасних технологій виробництва алкогольної продукції, інноваційних ресурсозберігаючих технологій, ефективність фінансово-господарської діяльності), які відрізняють його від

інших економічних суб'єктів на національному та світовому ринку виноробної продукції, а також здатність до адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Виноробна галузь має сприятливі грунтовно-кліматичні умови, конкурентний потенціал, але існує значна кількість проблем, що заважають її ефективному розвитку та функціонуванню. Політичні та економічні кризові явища, розвиток європейських інтеграційних процесів в умовах низької міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств виноградно-виноробної промисловості, зниження площ плодоносних виноградників, супроводжується значними соціально-економічними викликами, що гальмують процеси економічного розвитку України.

В роботі проаналізовано фактори можливостей і ринкових загроз зовнішнього середовища підприємств підприємств виноградарсько-виноробної галузі за допомогою матрицю Дж--Вільсона. Оцінка конкурентоспроможності підприємства виноградарсько-виноробної галузі показує відмінності цього підприємства від його конкурентів за рівнем задоволення споживчими якостями виноробної продукції, використання екологічних сучасних технологій виробництва алкогольної продукції, інноваційних ресурсозберігаючих технологій, а також за ефективністю фінансово-господарської діяльності. Для оцінки конкурентоспроможності нами обрані виноробні підприємства Одеського регіону. Наш вибір обумовлений тим, що найбільші площі виноградників у плодоносному віці, урожайність і валові збори концентровані в Одеській області, яка займає лідируючі позиції серед основних виноградарсько-виноробних областей. Зважена оцінка конкурентних переваг виноробних підприємств Одеського регіону проводилась за наступними критеріями: ціна виноробної продукції; якість виноробної продукції; асортимент виноробної продукції; технологічні інновації виробництва виноробної продукції продукції; використання підприємством

екологічних сучасних технологій і устаткування; ефективність рекламних кампаній; досвід роботи підприємств на ринку виноробної продукції; система маркетингових комунікацій; стимулювання збуту; частка ринку виноробної продукції регіону; створення тісних інтеграційних зв'язків з постачальниками винограду і виноматеріалів; впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва; споживчі характеристики виноробної продукції; засвоєння нових ринків збуту виноробної продукції; кількість міжнародних сертифікатів якості; фінансова стійкість компанії; забезпечення сировиною для виробництва виноробної продукції; впровадження заходів удосконалення сортової структури виноградних насаджень для оптимізації виробництва вина; ефективність використання активів; партнерство з зарубіжними партнерами, реалізація експортного потенціалу.

В результаті проведеного дослідження нами розроблені наступні заходи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі Одеського регіону. Реалізація цих заходів дасть змогу підвищити ефективність фінансового та інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств виноградно-виноробної промисловості та дозволить підвищити міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних підприємств виноробної галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також створити умови для ефективного розвитку виноробства.

Також нами розроблено заходи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі на державному та регіональному рівнях. Серед напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі особливу увагу заслуговує формування кластерної політики. Використання кластерної ідеології об'єднання виноробних підприємств України і Молдови дозволить: досягти високої рентабельності виробництва інноваційних продуктів із вторинної сировини виноробства;

збільшити інноваційно-інвестиційну активність виноробного бізнесу; підвищити міжнародну конкурентоспроможність та послужить каталізатором інтеграції країн в європейський і світовий простір; отримати синергетичний ефект в різних секторах агропромислового комплексу, зокрема, у сфері виноградарства та виноробства транскордонного кластера Україна-Молдова.

Література

1. Яблонська Н. В., Крупіна С.В. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі. Зб. тез доп. 79-ї наук. конф. викл. акад., Одеса, 16–19 квіт. 2019 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій ; під заг. ред. Б. В. Єгорова. Одеса, 2019. С. 324–325.
2. Осипов В.М., Некрасова Л.А. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 109-127.
3. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 4(5). – С. 10-15.
4. Бєляєва С.В., Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (практичний аспект). *Інноваційна економіка*. 2013. Т. 6. . С. 77–81.
5. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3(2). – С. 24-31.
6. Аверчева Н.О. Регіональні аспекти розвитку виноградарства і виноробства в Україні. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 39–48.
7. Аверчева Н.О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного підкомплексу *Економіка та держава*. 2021. №12. С.59-64.
8. Державна служба статистики URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (Дата звернення 02.06.2022)
9. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи URL: https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stan-i-perspektivi (Дата звернення 02.06.2022)
10. Розвиток і перспективи виноградарства URL: http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/24360-rozvytok-i-perspektyvy-vynohradarstva.html (Дата звернення 01.06.2022)
11. Які проблеми та перспективи українського виноробства URL: https://gre4ka.info/statti/67458-yaki-problemy-ta-perspektyvy-ukrainskoho-vynorobstva (Дата звернення 01.06.2022)

12. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід.* № 12. 2016. С. 49-53.

13. Ткаченко О.Б. , Агєва І.М. , Беркгаут В.М. Інноваційні складові стратегічного розвитку виноробних підприємств України. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8. Вип. 1. С. 55–61.

14. Карпінська Г. В. Реструктуризація підприємств виноробства як інструмент управління їх життєвим циклом : дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України. Одеса, 2009. 191 с.

15. Кравчук А.О., Казанджі А.В. Проблеми та пріоритетні напрями розвитку виноградарсько-виноробної галузі України. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 2. С. 41-47.

16. Пазюк В.Л. Брендинг в управлінні розвитком підприємств виноробної промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Чернігів, 2016. 268 с.

17. Лазарєва Є.В., Карпінська Г.В. Кластер як перспективна форма реструктуризації підприємств виноробства. *Прометей*. 2008. № 2(26). С. 114-119.

18. Осипов В.М., Осипова Л.А. Концепт транскордонного кластера по переробці вторинної сировини виноробства в Україні та в Молдові. Проблеми формування і стратегія розвитку. *Економічні інновації*. 2019. Том 21. Вип 1(70). С. 122-133.

19. Осипов В. Н., Осипова Л. А., Ермакова О. А. Концептуальное и экономическое обоснование эффективности кластерного подхода к переработке вторичного сырья виноделия. Проект «Развитие украинско-молдавского приграничного производственно-научно-образовательного кластера по переработке вторичных продуктов виноделия. URL https://clustermdua.org/en/uploads/files/za2tyfdbrs-brochure.pdf (Дата звернення 08.06.2022).

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ

Косар Н. С.
к.е.н., доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Кузьо Н. Є.
старший викладач,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Мамчин М. М.
к.е.н., доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Сьогодні ринок послуг громадського харчування виступає важливою складовою ринку послуг України та економіки загалом, що впливає на задоволення базових фізіологічних потреб населення у їжі. На даному ринку існує гостра конкурентна боротьба за існуючих та нових клієнтів. У цих умовах заклади громадського харчування постійно ведуть пошук нових ніш, вони намагаються отримати лояльних покупців та підвищити конкурентоспроможність на ринку, пристосовуючи свою діяльність до зміни ринкової кон'юнктури, передусім потреб клієнтів.

Існує значна кількість наукових публікацій, які торкаються проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємств загалом та розроблення заходів у напрямі її підвищення, у яких аналізується також специфіка конкурентоспроможності підприємств на окремих ринках – кабельної продукції, молокопродуктів, будівельних товарів та послуг, побутової техніки, роздрібної торгівлі [1, 2, 3]. Семенчук І. М., Мала К. Ю. [4] дослідили основні проблеми, що супроводжують невисокий рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, визначили напрями її підвищення та заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності їх функціонування. Проте

існує і невелика кількість наукових публікацій, які торкаються вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування та її оцінювання. Нагернюк Д.В. [5] оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства пропонує проводити з урахуванням таких груп параметрів як продукція (пропонований асортимент, привабливість зовнішнього вигляду страв та їх смакові якості), додаткові послуги (їх кількість та унікальність), персонал (дотримання ним санітарно-гігієнічних норм, його комунікабельність та майстерність щодо обслуговування клієнтів), імідж (оснащеність приміщень закладу, їх оформлення, наявність фірмового стилю), ціни (їх рівень та система знижок). Автор визначає важливість постійного контролю за станом меню підприємств ресторанного господарства, яке є візитною карткою закладу даного типу та чітко визначає його характер, категорію та цільовий ринок. Опанасюк Ю.А., Машина Ю.П., Шульга К.О. [6] визначили важливість інформаційного забезпечення розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування, провели діагностику конкурентоспроможності кращих ресторанів м. Суми, визначили їх можливості та загрози. З метою оцінювання якості послуг у різних закладах громадського харчування, які є важливою складовою їх конкурентоспроможності на ринку, Науменко М.О., Гура Т.В., Ковширко В.С. у [7] пропонують використовувати показники шести груп. Вони характеризують: якість праці персоналу, що займається обслуговуванням клієнтів (передусім технологічність сервісу, етику та зовнішній вигляд персоналу підприємства, рівень його професійності); самі продукти (відповідність асортименту пропонованих продуктів типу закладу громадського харчування, якість оформлення різних страв у процесі їх подання); рівень гостинності певного закладу (його музичне обслуговування, сформовані умови відпочинку, інтер'єр приміщення,
його обладнання, наявний столовий посуд та білизна, єдність їх

стилю, наявний мікроклімат (зокрема шум та освітлення, температура та вібрація, певна вологість повітря), а також екологічність і безпека пропонованих продуктів; естетичність закладу (виразність дизайну приміщення, його відповідність естетичним вимогам та прийнятому стилю, певна оригінальність та гармонійність щодо оформлення самих приміщень); якість сформованої матеріальної бази закладу громадського харчування (відповідність його приміщень розробленим санітарно-гігієнічним вимогам, існуючий санітарний стан приміщень закладу, наявний столовий посуд і білизну); ергономічні показники (зокрема гігієнічні та антропометричні, фізіологічні і психофізіологічні, а також психологічні).

Штундер І.О., Назаренко В.М. [8] у своїх дослідженнях акцентують увагу на необхідності формування закладами громадського харчування прихильності (лояльності) своїх клієнтів, коли ресторатори повинні зосередити свої зусилля на забезпеченні персоніфікованого відношення до кожного з клієнтів (акцентуючи на їх індивідуальності та цінності), необхідності збереження якості страв та забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів за відносно помірними цінами, а представники закладів громадського харчування, що належать до середньої та невисокої цінової категорії повинні пропонувати швидке обслуговування клієнтів, порівняно дешеві, проте ситні страви (ці суб'єкти господарювання досягають економічного ефекту передусім через ефект масштабу). Дані науковці також відзначають важливу роль формування позитивного іміджу закладу громадського харчування, його значний вплив на поведінку покупців, дохід та конкурентоспроможність такого підприємства на ринку. З точки зору формування лояльності клієнтів закладам громадського харчування важливо належним чином організувати просування своїх продуктів на ринку. Подольною В.В., Вартовою М.В. [9] визначені найбільш ефективні елементи просування послуг громадського харчування для різних сегментів ринку ресторанного бізнесу, а також

проаналізовані наявні проблеми ефективності використання різних складових маркетингових комунікацій закладів громадського харчування.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, шо у них відсутні публікації, які присвячені напрямам підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування, які обґрунтовуються результатами зібраної як вторинної маркетингової інформації про ринок послуг громадського харчування, так і первинної, зібраної на основі опитування клієнтів та фахівців у даній сфері.

Метою даної статті є дослідження ринку послуг громадського харчування із збиранням як вторинної, так і первинної маркетингової інформації та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності на ньому окремих типів закладів, які там функціонують.

Ринок послуг громадського харчування є дуже динамічним та чутливим як до економічних, так і соціальних, демографічних та політичних змін. Політична та економічна криза, яка спостерігалася у 2014–2016 рр., обумовили вихід із сфери ресторанного бізнесу майже 5600 різноманітних підприємств громадського харчування. З них близько 1500 підприємств громадського харчування закрилися, не витримавши кризи, а більше 4 тис. знаходилися на території окупованого Криму та у зоні АТО [10, с. 71].

Протягом 2017–2019 рр. ринок послуг громадського харчування активно відновлювався після отриманих негативних наслідків, розширював свої межі, на ньому збільшувалася кількість закладів громадського харчування та обсяги реалізації продукції.

2020 р. супроводжувався негативними тенденціями на ринку послуг громадського харчування. Місткість ринку послуг громадського харчування у вартісному вираженні у 2020 р. зменшилася на 30% (у грошовому вираженні на 6 млрд. грн.) та склала 14,1 млрд. грн. Основними причинами цього було введення

декількох локдаунів, карантинні обмеження у сфері ресторанного бізнесу, зменшення обсягів туристичних потоків.

На рис. 1 подано динаміку кількості закладів громадського харчування в Україні за 2010-2020 рр.

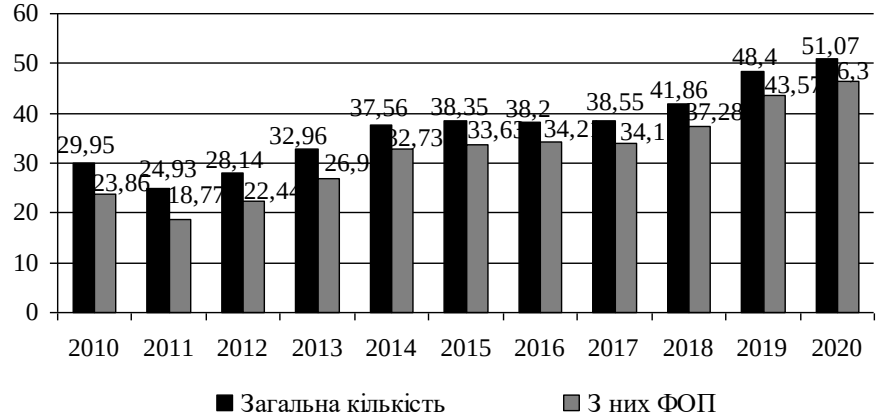

Рис. 1. Динаміка кількості закладів громадського харчування України за 2010-2020 рр., тис. од.

Джерело: [11]

Аналіз рис. 1 свідчить, що протягом 2017-2020 рр. кількість закладів громадського харчування в Україні зростала, а конкуренція на ринку посилювалася. При цьому протягом 2018-2020 рр. зростала кількість ФОПів, які надавали послуги громадського харчування. На рис. 2 подана кількість закладів громадського харчування України у 2020 рр. у розрізі регіонів. Його аналіз показує, що найбільше закладів громадського харчування знаходиться у м. Києві, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях.

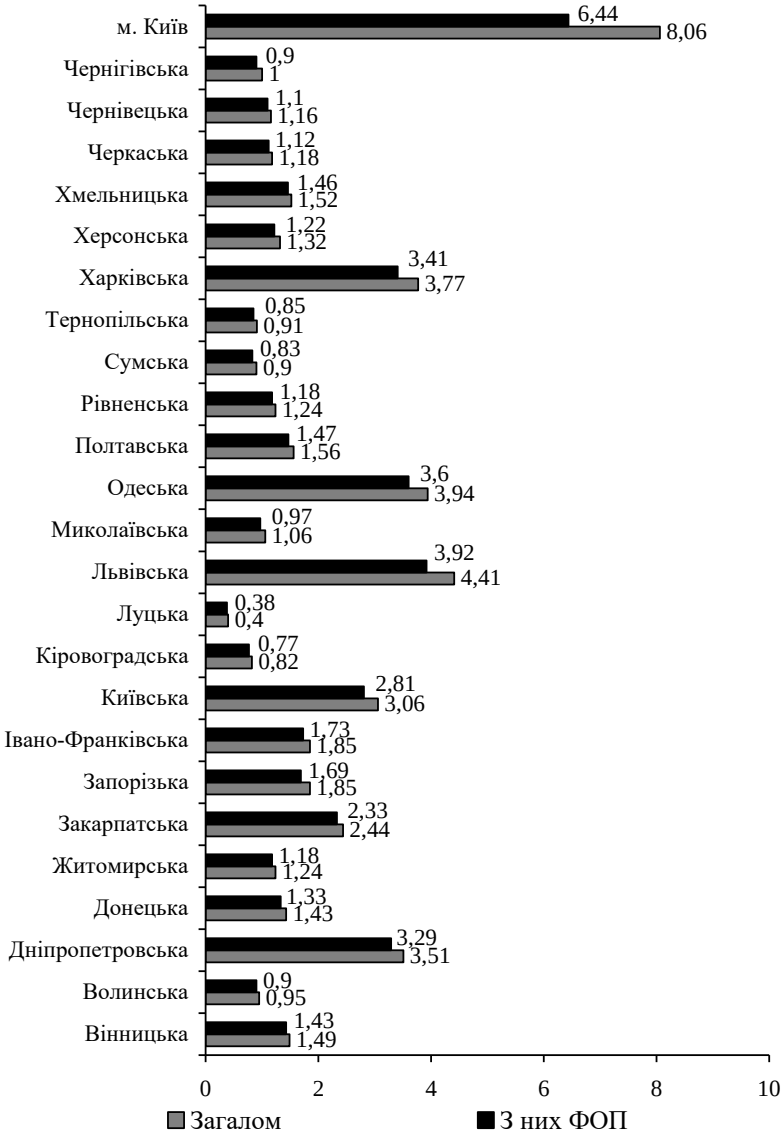

Рис. 2. Кількість закладів громадського харчування України у 2020 рр. у розрізі регіонів, тис. од.

Джерело: [11]

На рис. 3 станом на кінець 2020 р. подано показник насиченості (або іншими словами кількість) існуючих закладів громадського харчування, що припадають на 1000 жителів за різними областями України.

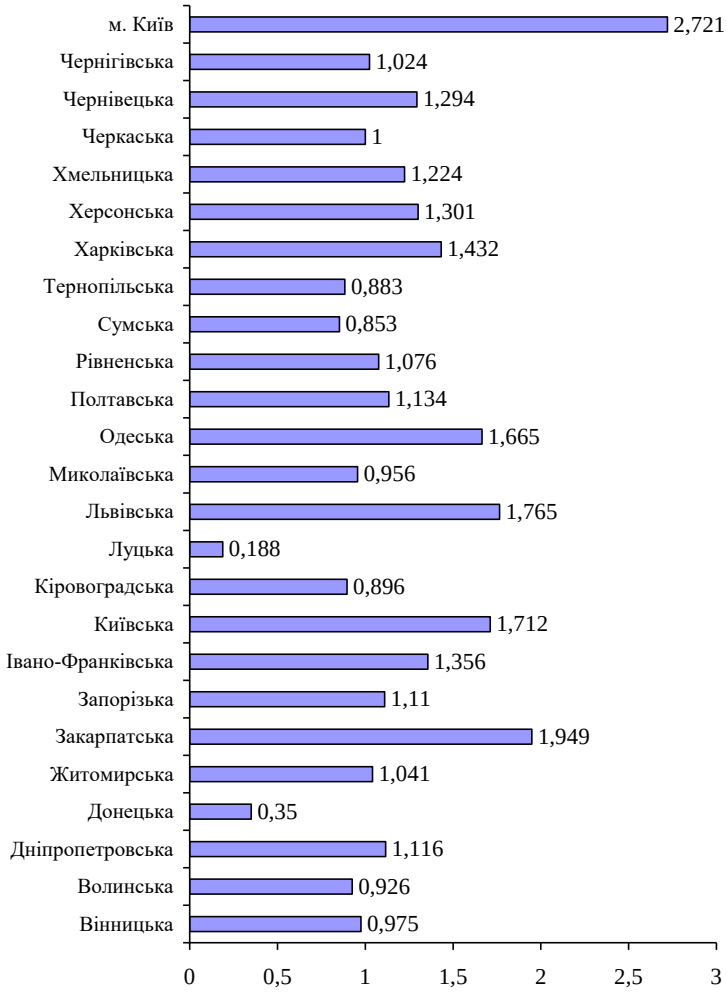

Рис. 3. Показник насиченості регіонів закладами громадського харчування, що припадають на 1000 жителів у 2020 р.

Джерело: складено на основі [11]

Аналіз рис. 3 показує, що за кількістю існуючих закладів громадського харчування, що припадають на 1000 жителів найкращі позиції посідає м. Київ, Закарпатська обл., Львівська обл., Київська обл., Одеська обл., Харківська обл.

Проте ринок послуг громадського харчування України відстає від країн Європи за показником кількості жителів, які припадають на одне посадочне місце у закладах, які пропонують ці послуги [12].

В умовах пандемії спостерігалося значне зростання попиту на таку їжу, яку доставляють додому, оскільки споживачі хотіли вивільнити час на її приготування. Оператори на ринку послуг громадського харчування в умовах короновірусу активно формували власні служби доставки, а багато користувалися та користуються і досі послугами різних аутсорсингових компаній, зокрема таких як Glovo [13]. В умовах активної діджиталізації та автоматизації у функціонуванні закладів громадського харчування ними використовуються сучасні CRM системи, які дозволяють покращити якість та час щодо обслуговування клієнтів, забезпечувати ринок оперативною інформацією про роботу закладу. При виборі закладу із сторони клієнтів для них підвищується значущість репутації закладу громадського харчування. Негативні відгуки про його діяльність швидко поширюються у сучасних соціальних мережах та можуть нанести йому значну шкоду. Тому заклади громадського харчування намагаються ретельно відслідковувати якість їжі і коректність роботи свого персоналу. Зростає і значимість заходів соціальної відповідальності бізнесу закладів громадського харчування, поширення безвідходних підходів до їх діяльності, зручності облаштування територій для людей, що мають особливі потреби. Останні облаштовують поручнями та пандусами, туалетами для інвалідів, пеленальними столиками для батьків з немовлятами тощо.

В умовах зниження рівня доходів споживачів свою привабливість заклади громадського харчування збільшують

через пропозицію клієнтам страв за максимально доступними для них цінами, що дозволяє розширити їх споживчу аудиторію.

Сьогодні в Україні існують різні типи закладів громадського харчування [14, с. 221]. Зокрема, усі кафе поділяються на кафе загального типу та спеціалізовані кафе (передусім кав'ярні і кафе-кондитерські). Кав'ярні належать до найбільш динамічних серед закладів громадського харчування. Вони постійно шукають нові ідеї та рішення для залучення нових клієнтів, підвищення іміджу закладу та покращення власних конкурентних ринкових позицій.

Динамічний спосіб життя збільшує попит на страви, які пропонують фаст-фуди. Останні виступають великою категорією серед закладів громадського харчування, які включають у себе і пересувні вагончики для продажу їжі та напоїв, а також піцерії та суші-бари, ресторани швидкого харчування. Хоча фаст-фуди не пропонують здорову їжу, проте вони є привабливими передусім через відносно низькі ціни та значну швидкість обслуговування клієнтів.

З метою підвищення конкурентоспроможності заклади громадського харчування використовують також нові формати та сучасні ефективні системи просування своїх послуг [15]. Інновації у секторі громадського харчування торкаються нових технологій виробництва продуктів, зокрема пропозиції його нових видів, змін щодо біохімічного складу товарів, використання підприємствами сучасного автоматизованого обладнання та нових способів у сфері обробки продуктів харчування, які дозволяють скоротити час приготування страв у сфері громадського харчування і як наслідок це сприяє зростанню економічної ефективності функціонування певних закладів громадського харчування.

Сьогодні на ринку використовуються наступні тренди щодо форматів закладів громадського харчування у напрямі підвищення їх конкурентоспроможності на ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні тренди щодо форматів закладів громадського харчування

Сучасні тренди	Особливості
"Риба як нове м'ясо"	М'ясні страви готують з використанням риби та морепродуктів
Open kitchen ("кухня-вітрина")	Приготування страв відбувається на очах у відвідувачів, тобто клієнти можуть слідкувати за процесом приготування їжі та професіоналізмом персоналу закладу
Slow-food	Приготування страв відбувається з використанням мінімальної обробки продуктів харчування, переважна частина страв пропонується з овочів та фруктів
Pop-up	Пропонується обмежена кількість страв у меню, використовується невелика кількість столиків, які бронюють через соціальні мережі
Cross-cooking	Приготування страв, які орієнтовані на естетів або на певний мікростиль в їжі чи концепцію
Finger-food	Фуршет, на якому їдять лише руками
Tapas	На стіл подають тільки одну велику тарілку на всіх гостей
Екологічність	Приготування страв із використанням лише екологічно чистих продуктів
Мікс	Комбінування процесу приймання їжі з мистецтвом (зокрема проведення концертів, різних творчих вечорів та виставок)

Джерело: [15]

У сучасних умовах підвищується і важливість симбіозу послуг громадського харчування та різноманітних торговельних послуг. На ринку збільшується кількість фуд-кортів, які функціонують у складі майже кожного торговельно-розважального центру. Оператори мереж АЗС, передусім ОККО та WOG, активно створюють "смачні зони" на власних АЗС для заправки не лише автомобілів, але і їжею самих водіїв, їх пасажирів або просто окремих перехожих. У докарантинний період зростав попит і на послуги кейтерингу, які полягали у забезпеченні стравами співробітників різних компаній, послуг

виїзного сервісу для забезпечення проведення фуршетів на різних заходах.

На рис. 4 подано частки ринку різних закладів громадського харчування в Україні у 2018 р.

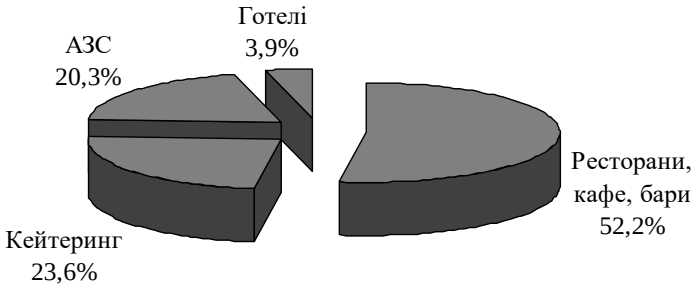

Рис. 4. Частки ринку різних закладів громадського харчування в Україні у 2018 р.

Джерело: [12]

Протягом 2020 р. внаслідок того, що певна частина кафе, барів та ресторанів була закрита, частка АЗС у пропозиції послуг закладів громадського харчування зросла.

Конкурентоспроможність закладу громадського харчування на ринку визначається шириною асортименту пропонованих страв у меню, розміром цін на страви порівняно з конкурентами, смаком їжі, особливостями її приготування та натуральністю складників, привабливістю та чистотою приміщень, ввічливістю та охайністю працівників, швидкістю виконання замовлень відвідувачів, можливістю доставки їжі, іміджем закладу та його місцем розташування, використанням оригінальних форматів.

Як товари замінники послуг громадського харчування можна розглядати домашню їжу та їжу, яку пропонують відділи кулінарії у супермаркетах. Внаслідок культурних особливостей до послуг закладів громадського харчування більш прихильно ставляться чоловіки молодого віку.

Перспективи розвитку підприємств у сфері послуг громадського харчування залежать від динаміки купівельної

спроможності населення, його вільного часу, розвитку пандемії та введення карантинних обмежень, військового стану.

В умовах військового стану в Україні у 2022 р. кількість закладів громадського харчування суттєво зменшилася [16]. У цих умовах найкращі конкурентні позиції посідають такі формати як кав'ярні, пекарні, фуд-корти. При цьому екзотичні концепції користуються меншим попитом.

Для розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування у жовтні-листопаді 2021 р. було проведене дослідження потреб клієнтів у мережі Інтернет, в якому взяло участь 247 осіб різного віку. Його результати дозволили встановити, що основними причинами відвідування закладів громадського харчування клієнтами є можливість замовити готові страви (обрали 64,6 % опитаних) та спілкування з друзями (обрали 46,2 % опитаних). Також респонденти відвідують ці заклади, щоб розважитися (обрали 29,2 % опитаних) та насолодитися вишуканою їжею (обрали 12,3 % опитаних).

Найчастіше клієнти відвідують кафе (обрали 66,2 % опитаних) та бари (обрали 50,8 % опитаних). Також вони досить часто відвідують піцерії (обрали 44,6 % опитаних) та ресторани (обрали 32,3 % опитаних). Найменше клієнти відвідують паби (обрали 18,5 % опитаних).

Клієнти переважно відвідують заклади громадського харчування, щоб випити кави (обрали 56,9 % опитаних) та повечеряти (обрали 47,7 % опитаних). Також вони достатньо часто обідають у таких закладах (обрали 41,5 % опитаних) та заходять на швидкий перекус (обрали 36,9 % опитаних). Найменше клієнти відвідують заклади громадського харчування, щоб поснідати (обрали 16,9 % опитаних).

Відвідувачі закладів громадського харчування надають перевагу основним стравам (обрали 63,1 % опитаних) та закускам (обрали 61,5 % опитаних). Також вони досить часто замовляють десерти (обрали 38,5 % опитаних). Найрідше відвідувачі закладів

громадського харчування обирають перші страви (обрали 16,9 % опитаних).

Відвідувачі закладів громадського харчування надають перевагу каві (обрали 73,8 % опитаних). Також вони досить часто замовляють чай (обрали 35,4 % опитаних), воду (обрали 29,2 % опитаних), кавові напої (обрали 16,9 % опитаних) та пиво (обрали 13,8 % опитаних). Найрідше відвідувачі закладів громадського харчування обирають холодні напої (обрали 7,7 % опитаних), компот, узвар (обрали 6,2 % опитаних) та солодкі газовані напої (обрали 4,6 % опитаних).

Відвідувачі закладів громадського харчування переважно згодні очікувати на замовлення не більше 10 хв (обрали 56,9 % опитаних). Деякі відвідувачі згодні очікувати не більше 20 хв (обрали 24,6 % опитаних) та не більше 5 хв (обрали 15,4 % опитаних). Лише 3,1 % опитаних згодні чекати на замовлення не більше 30 хв, а більше 30 хв не згоден чекати ніхто.

При відповіді на питання про зацікавленість оновленням асортименту закладів громадського харчування респонденти поділилися майже порівно – 47,7 % опитаних слідкують за оновленням асортименту закладів громадського харчування, а 52,3 % опитаних – не слідкують.

Більшість відвідувачів залишають у закладах громадського харчування 100-200 грн. (обрали 41,5 % опитаних) чи 201-500 грн. (обрали 33,8 % опитаних). Значно менше відвідувачів залишають у цих закладах до 100 грн. (обрали 20 % опитаних) та більше 500 грн. (обрали 4,6 % опитаних).

Більшість клієнтів закладів громадського харчування не цікавляться вегетаріанським меню (обрали 61,5 % опитаних). Проте для певної групи клієнтів це меню є актуальним завжди (обрали 9,2 % опитаних) або в періоди посту (обрали 29,2 % опитаних).

У табл. 2 наведені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування в Україні на основі зібраної вторинної і первинної інформації.

Таблиця 2

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування в Україні

Напрями	Доцільність використання
Оновлення меню	Новинки, зокрема сезонні, дозволять закладам громадського харчування сформувати коло лояльних клієнтів
Пропозиція вегетаріанського меню в період посту	Клієнти закладів громадського харчування, які дотримуються традицій, не відмовлятимуться від їх відвідування
Використання різних форматів подачі їжі	Для різних сегментів пропонувати різні формати подачі їжі, зокрема для компаній молодих людей, сімей з дітьми, співробітників підприємств тощо
Пропозиція безалкогольних напоїв за рахунок закладу	Напої допоможуть провести час очікування на замовлені страви
Пропозиція дитячого меню із відповідними стравами	Корисні та смачні страви для дітей допоможуть перетворити їх батьків на лояльних клієнтів
Можливість замовити страви із доставкою додому	Замовлення клієнтами улюблених страв із доставкою додому дозволить закладам громадського харчування збільшити обсяги збуту без розширення закладу
Знижки окремим групам клієнтів	Надання знижок на безалкогольні напої військовослужбовцям. Надання знижок внутрішньопереміщеним особам при щоденному відвідуванні
Контроль часу обслуговування клієнтів	Офлайн чи онлайн опитування (можливо при розрахунках за закуплені страви) стосовно часу очікування на обслуговування

Джерело: розробка авторів

Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємствам на ринку громадського харчування необхідно постійно оновлювати асортимент своїх страв. Перспективними напрямами розширення меню закладів громадського харчування є включення в них корисних та дієтичних страв, які зможуть споживати діти, особи старшого віку та всі, хто дбає про своє здоров'я.

Таке меню може складатися із наступних страв:

- овочева запіканка з курятиною;
- перець, фаршированний кус-кусом;
- суп-крем з цукіні;
- лосось, запечений із болгарським перцем;
- філе курки, запечене з баклажанами та помідорами;
- яблучно-сирне суфле;
- ягідні кекси;
- крем-карамель.

Наприклад, заклад громадського харчування може запровадити таке меню під назвою "Краса та користь".

Для включення меню "Краса та користь" в асортимент необхідно здійснити оцінку ступеня відповідності цього меню інтересам закладу громадського харчування та клієнтів, яка ґрунтуватиметься на аналізі відповідності цим інтересам основних характеристик нового меню.

Для отримання надійних результатів дослідження доцільно залучати клієнтів (для проведення оцінки відповідності нового меню їх інтересам) та представників закладу громадського харчування (для проведення оцінки відповідності нового меню інтересам закладу громадського харчування).

Оцінку відповідності нового меню інтересам клієнтів та закладів громадського харчування групами експертів доцільно проводити за схемою, поданою на рис. 5.

Пропонований перелік основних характеристик нового меню «Краса та користь» для наступного оцінювання може бути наступний:

- смак;
- доступність інгредієнтів;
- швидкість приготування;
- зручність споживання;
- презентація страв;
- безпечність страв;
- доступність цін.

Рис. 5. Схема визначення оцінки відповідності нового меню інтересам клієнтів та закладів громадського харчування

Джерело: складено на основі [17, с. 77-78]

Оцінку відповідності нового меню інтересам певного суб'єкта ринку та інтегральну оцінку відповідності нового меню інтересам усіх зацікавлених суб'єктів ринку можна визначити за методикою, наведеною у [17, с. 79-80].

Необхідно зазначити, що при повній відповідності нового меню інтересам суб'єктів ринку заклади громадського харчування нестимуть менші витрати, які пов'язані із просуванням нових страв на ринок. Відповідно, очікуваний рівень сукупних доходів буде вищий, ніж при частковій відповідності.

Проте закладу громадського харчування важливо не лише оновити своє меню, але і довести інформацію про новинки до потенційних клієнтів. Для повнішого інформування клієнтів доцільно у мобільному додатку чи сайті закладу громадського харчування розмістити нове меню із фото страв та детальним описом інгредієнтів. Це допоможе споживачам при виборі страв, які відповідатимуть їх очікуванням, а підприємству громадського харчування – оптимізувати витрати на просування нового меню, підвищити впізнаваність бренду, покращити конкурентоспроможність пропонованих продуктів.

Отже, з наведеного можна зробити висновки, що на ринку послуг громадського харчування існує гостра конкурентна боротьба за існуючі сегменти ринку, закладами громадського харчування постійно ведеться пошук нових ніш. В умовах пандемії спостерігалося значне зростання попиту на таку їжу, яку доставляють додому. Оператори на ринку громадського харчування в умовах короновірусу активно формували власні служби доставки для підвищення своєї конкурентоспроможності, а багато користуються послугами різних аутсорсингових компаній. В умовах активної діджиталізації та автоматизації у функціонуванні закладів громадського харчування ними використовуються сучасні CRM системи, які дозволяють покращити якість та час щодо обслуговування клієнтів, забезпечувати ринок оперативною інформацією про роботу закладу. При вибору закладу із сторони клієнтів для них підвищується значущість репутації закладу громадського харчування, тому заклади громадського харчування зосереджуються і на формуванні свого іміджу. В умовах зниження рівня доходів споживачів свою привабливість заклади громадського харчування також збільшують через пропозицію клієнтам страв за максимально доступними для них цінами, що дозволяє розширити їх споживчу аудиторію.

З метою підвищення конкурентоспроможності заклади громадського харчування використовують нові формати та сучасні

ефективні системи просування своїх послуг, нові технології виробництва товарів, нові способи у сфері обробки продуктів харчування, які сприяють скороченню часу виробництва страв, що як показали результати зібраної первинної маркетингової інформації, є важливим для клієнтів. У сучасних умовах підвищується і важливість симбіозу послуг громадського харчування та різноманітних торговельних послуг. На ринку збільшується кількість фуд-кортів, які функціонують у складі майже кожного торговельно-розважального центру.

З метою підвищення своєї конкурентоспроможності, крім заходів бенчмаркінгу, заклади громадського харчування повинні враховувати і потреби клієнтів. Результати їх опитування дозволили встановити, що основними причинами відвідування респондентами закладів громадського харчування є можливість замовити готові страви та спілкування з друзями. Найчастіше клієнти відвідують кафе та бари. Клієнти переважно відвідують заклади громадського харчування, щоб випити кави, повечеряти та пообідати. Відвідувачі закладів громадського харчування надають перевагу основним стравам, закускам та десертам, серед напоїв - каві, вони переважно згодні очікувати на замовлення не більше 10 хв. При цьому половина опитаних слідкує за оновленням асортименту закладів громадського харчування.

У межах розширення товарного асортименту закладам громадського харчування, враховуючи прихильність населення до здорового харчування, рекомендовано запровадити меню під назвою «Краса та користь», у якому будуть корисні, смачні та привабливі за зовнішнім виглядом страви. Для повнішого інформування клієнтів закладу громадського харчування доцільно у мобільному додатку та своєму сайті розміщувати інформацію про традиційні меню та нові пропозиції, супроводжуючи її фото страв та детальним описом інгредієнтів.

Перспективи подальших досліджень повязані із встановленням пріоритетності напрямів вдосконалення

маркетингових комунікацій закладів громадського харчування через поєднання у них офлайн та онлайн комунікацій.

Література

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/ за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
2. Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво "Політехніка", 2017. 204 с.
3. Крикавський Є.В., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Дослідження конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки"*. 2019. № 5. С. 151-156. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-153-158.
4. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56–61. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.56.
5. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142 (дата звернення 20.07.2022).
6. Опанасюк Ю.А., Машина Ю.П., Шульга К.О. Підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування у Сумському регіоні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. №1. С. 40-47. DOI: 10.21272/1817-9215.2018.1-05.
7. Науменко М.О., Гура Т.В., Ковширко В.С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. № 42. С. 319-322.
8. Штундер І.О., Назаренко В.М. Особливості формування лояльності на ринку громадського харчування в Україні. *Інтернаука*. 2017. № 3 (25). С. 172–175.
9. Подольна В.В., Вартова М. В. Особливості просування закладу у сфері ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5479 (дата звернення 23.07.2022).
10. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71-76.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 23.07.2022).

12. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL : https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs (дата звернення 25.07.2022).

13. Ринок громадського харчування Києва: про смаки тут не сперечаються. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-obshestvennogo-pitaniya-kieva-o-vkusah-zdes-ne-sporyat (дата звернення 20.07.2022).

14. Мороз О.В., Герасимчук В.В. Маркетингова оцінка закладів громадського харчування. *Інфраструктура ринку.* 2020. Випуск 43. С. 217-222. DOI: 10.32843/infrastruct43-39.

15. Рябенька М.О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. URL: https://economyandsociety.in.ua ›download (дата звернення 27.07.2022). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-51.

16. Ресторанний ринок у Києві зменшився удвічі. Які формати виживуть? URL: https://ain.business/2022/05/16/restorannyj-rynok-u-kyyevi-zmenshyvsya-udvichi (дата звернення 23.07.2022).

17. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД "Університетська книга", 2015. 234 с.

РОЛЬ АУТСОРСИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Наконечна Т.В.
к.е.н., доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Гринів Н.Т.
к.е.н., доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Сучасні умови функціонування підприємст на «ринку покупця» зумовлюють пошук та впровадження нових інтеграційних якостей в ланцюгу поставок. Одним з надзвичайно нині популярних рішень, використовуваних з метою покращення ефективності у ланцюгах поставок, є аутсорсинг – це тренд, в тому числі ринку логістичних послуг, який дозволяє підприємству перенести відповідальність за виконування власних завдань на зовнішнього надавача послуг (оператора), який реалізує їх ефективніше, ніж одержувач послуги. Аутсорсинг як тренд, деякими авторами визначається назвою мегатренду через його різку популяризацію у сучасному бізнесі. Як подають С.Л. Гай і Дж. Ессінгер, «Harvard Business Review» визнав аутсорсинг однією з найважливіших концепцій у галузі управління останніх 75 років. Такі види діяльності як прибирання, приготування їжі, забезпечення охорони вже давно стали предметом аутсорсингу.

Практика доводить, що це рішення є надзвичайно результативним, що підтверджує зростаюча кількість підприємств, які його застосовують. Організації все частіше укладають угоди на виконання другорядних видів діяльності із зовнішніми організаціями, а самі займаються виконанням ключових операцій. Логістика - одна з сфер функціонування бізнесу, яку зручно передавати для виконання оперетором, тобто спеціалізованим компаніям, що пропонують асортимент необхідних послуг. Аутсорсинг є інструментом отримання «індивідуального» ефекту

для окремого підприємства та «колективного» ефекту в ланцюгу поставок, в якому він приймає участь, а також сприяє наростанню параметрів інтеграції учасників цих ланцюгів, а, відтак, актуалізує оптимальність рішень для всього ланцюга поставок. Слід також зауважити, що негативний «індивідуальний» ефект від аутсорсингу, перекладається на погіршення функціонування цілого ланцюга поставок, інтегральною частиною якого є підприємство.

Розкриття сутності логістичного аутсорсингу в розрізі виробничих процесів та розвитку глобальних ланцюгів поставок в контексті створення доданої вартості можна зустріти у працях закордонних вчених: М. Портера, О. Вільямсона, П. Багчі, Н.Сандерса, К. Кларка та ін. Також у працях вітчизняних вчених зустрічаються дослідження присвячені питанням логістичного аутсорсингу, зокрема суть аутсорингу розкривають: М. Григорак [1], Є.Крикавський [2], Н. Чорнописька [3], С. Лиса [4], О. Авраменко [5], В. Качуровський, Т. Гапчак, О. Матвієнко [6], Н. Вернюк, І. Новак, О. Школьний [7], В. Глазун, С. Бондаренко, С. Запорожченко [8].

Проте сутності аутсорисngу на ринку логістичних послуг приділено недостатньо увагу в контексті особливостей вибору логістичного оператора в сучасних ланцюгах поставок. В проаналізованій літературі не повністю висвітлені профіль логістичного оператора та особливості співпраці з ним в сфері аутсорсингу.

Логістичний аутсорсинг стає затребуванішим на ринку логістичних послуг внаслідок впливу сучасних тенденцій діджіталізації, глобалізації, екологізації та інше. Метою даного дослідження є визначення суті та ролі аутсорсингу на ринку логістичних послуг, виокремлення основних цільових напрямків логістичного аутсорсингу, характеристика операторів логістичного ринку та формування їх профілю та спектру логістичних послуг, які передаються на аутсорсинг, обгрунтування переваг від

аутсорсингу на ринку логістичних послуг в контексті підсилення конкурентоспроможності.

Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб′єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг. Конкурентні переваги підприємства та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дає змогу оптимізувати структуру витрат, підвищувати гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптовуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати. Особливо актуальним сьогодні є використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг. Як показують дослідження науковців, спектр логістичних послуг в Європі постійно збільшується, відповідно зростає ринок аутсорсингу, а це свідчить, що аутсорсинг логістичних послуг є актуальним у новому тисячолітті [10].

Сьогодні на ринку логістичних послуг існує два способи передачі логістичних функцій на аутсорсинг:

1) залежно від рішення клієнта можуть обмежуватися до поодиноких послуг;

2) охоплювати так звані пакети послуг, які складаються з:

- основних логістичних послуг, пов'язаних з просуванням і складуванням: транспортування без дотримання відповідних вимог та транспортування спеціалізоване з дотриманням температурного режиму; короткотермінове складуванням (кросдокінг) та довготермінове складування, пакування (фулфілмент), обслуговування поворотних упаковок, утилізація відходів, консолідація і конфекціонування доставок, реалізація систем JIT у сфері продукції і товарообороту, повний спектр послуг обслуговування клієнтів, самостійне ведення дистрибуції на цілому ринку або в його сегменті;

- додаткових логістичних послуг, пов'язаних з реалізацією замовлень клієнтів, інвентаризацією запасів

(перегляди у сфері дистрибуції та клієнтів), контролюванням товарів, маркуванням товарів (марка, ціна), післяпродажним обслуговуванням (доставки запчастин і ремонту), промоцією, дослідженям попиту і прогнозуванням продажу;

- фінансових послуг: страхові справи, фінансування транзакції, реалізація платежу, комісійний продаж, фінансовий облік;
- митно-брокерських послуг;
- інформаційних послуг: доставка інформації, що стосується ринків постачання і збуту, а також перебігу логістичних процесів підприємства в спосіб, що відповідає потребам стратегічного менеджменту і операційного підприємництва.

При прийнятті рішення щодо аутсорсінгу підприємству необхідно:

I – Етап: проаналізувати нові вміння та загальні наслідки, оцінити перспективи та визначити чи дана функція може бути ключовим чинником успіху, сформувати альтернативні можливості стосовно аутсорсингу в майбутньому;

II – Етап: процес впровадження аутсорсингу на підприємстві, який включатиме вибір надавача послуг, впровадження рішень та вдосконалення процесу.

Загальний алгоритм вибору надавача послуг включає: 1) пошук відповідних кандидатів, використовуючи всі доступні джерел інформації (в тому числі приватні); 2) звуження списку кандидатів до максимально 10; 3) розробка характеристики ідеального виконавця враховуючи: основні кваліфікації – це високий імідж, високі професійні результати, висока компетентність керівництва, фінансова стабільність; додаткові кваліфікації – це висока довіра до кандидата, його тактовність, особливий вид зв'язку, погодження організаційних культур, а також готовність ділитися спеціалізованими знаннями; 4) дослідження цінової політики надавача послуг: порівняння з іншими потенційними партнерами (проаналізувати причину низьких цін та наслідки для підприємства від високих цін).

Значним ускладненням при виробі логістичного оператора є обмежений набір логістичних послуг, низька доступність послуг в певних регіонах країни, відносно невеликий досвід локальних логістичних операторів, як наслідок погане розуміння специфіки логістичних процесів для окремих галузей, у порівнянні з міжнародними операторами, які функціонують на ринку ЄС. Особливо це має значення для підприємств, які приймають рішення про аутсорсинг широкого спектра логістичних операцій (не тільки транспортування, а також складування, комплектування, логістичний консултинг тощо).

Важливим фактором при виборі логістичного оператора залишається умови співпраці. Саме перейняття логістичного обслуговування підприємства клієнта може відбуватися по-різному:

1. Переймання логістичної системи. Великі логістичні оператори викупляють цілу логістичну систему свого клієнта, переймаючи право власності на транспортні засоби, склади і пристрої, як також цілком або більшу частину логістичного персоналу. Перейняті активи і персонал можуть пізніше працювати виключно на користь обслуговуваної фірми, оператор може його однак використовувати також до обслуговування інших клієнтів, що приведе до кращого використання постійних ресурсів та розподілу витрат між декількома клієнтами. Переймання логістичного обслуговування може відбуватися і за принципами:

а) виділення внутрішньої логістичної системи (spin-off) як самостійної залежної фірми. У такій ситуації власний логістичний відділ стає в першій фазі відокремленим центром отримання прибутку, що формується за обслуговування не тільки своєї фірми, але також інших клієнтів. Переважаючі в першій фазі обороти з послуг, що надаються на користь власної фірми, доповнюються весь час зростаючими оборотами з обслуговування інших клієнтів. З часом така фірма продається, часто у формі «управлінський вихід»;

б) менеджерські контракти. Якщо фірма прагне зберегти право власності на логістичні активи, може укласти менеджерський контракт на управління своєю логістичною системою. Така типова форма співпраці використовується великими роздрібними мережами в Європі (особливо у Великобританії), які прагнуть, перш за все, удосконалити рівень управління своїми товаропровідними системами та в меншій ступені зацікавлені відчуженням капіталу, вкладеного у свої логістичні активи. Укладаючи менеджерські контракти фірма залишає за собою право змінити умови співпраці, переукласти контракт або розірвати його.

2. Спільне підприємництво. Інколи фірма хоче залишитися співвласником своїх активів і зберегти можливість контролю логістичних операцій, тому така співпраця зручна на етапі спільного управляння з логістичними операторами. Таким чином з'явилися наприклад фірми High-Tech Logistics (спільне підприємництво IBM і Tibbett & Britten), а також Tradeteam (спільне підприємництво Bass і Exel Logistics) у Великобританії.

Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються на аутсорсинг, є функції управління персоналом, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR послуги, охорона, IT-забезпечення, адміністрування корпоративними Інтернет-сайтами. Серед логістичних послуг, переданих на аутсорсинг, вагоме місце займають транспортування та складування. Дуже великого розповсюдження за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень (табл 1).

Таблиця 1

Профіль міжнародних та локальних операторів на ринку логістичних послуг

Назва	Наявність складських площ	Логістичні послуги									
		Складські послуги		Транспортні послуги				Митно-брокерські послуги	Фреш логістика	Контрактна логістика	Поштова логістика
		фулфілмент	Кросс-докінг	Авіаперевезення	Морські	Автомобільні	Залізничні				
	Міжнародні компанії										
Компанія «Kuehne+Nagel»	110 тис. м^2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Компанія «Zammler»	77 тис. м^2	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-
Компанія «Рабен Україна»	70 тис. м^2	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-
Компанія «Ekol Logistics 4.0»	61 тис. м^2	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-
Компанія «FM-Logistic»	60 тис. м^2	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-
	Локальні компанії										
Компанія «UVK»	45 тис. м^2	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+ (від дверей до дверей)
Компанія «Логістик плюс»	27 тис. м^2	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-
Компанія «Нова пошта»	23 тис. м^2	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+

Власна розробка на основі джерела: [9,10]

Це зумовлено, насамперед, об'єктивними передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектора. Це пояснюється: по-перше, розвитком ринку товарів і послуг, по-друге, зростанням фермерства, дрібного й середнього бізнесу, по-третє, великою маневреністю і гнучкістю автомобільного транспорту. І це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема й сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних [10].

Системи логістичного обслуговування опираються на фізичних послугах вантажоперевезення і термінальних послугах, до яких можна зарахувати:

- перевезення комплексні - що реалізовується у рамках відособленого табору а також сортувальних ліній в перевантажувальних терміналах; пачки визначається як пересилки, які мають визначені вагові і об'ємні параметри; зазвичай застосовуються параметри: вага однієї пачки - до 30 кг; максимальний об'єм однієї пачки - 0,2 m3; найдовший бік - до 1,5 м; пересилки пачкові можуть бути груповані через відправників в комплекти, напр. до п'яти пачок з параметрами: максимальна вага комплекту - 100 кг; максимальний об'єм комплекту - 0,4 m3;
- перевезення роздрібнені - перевезення відмінних партій товару зведеним ресурсом транспорту разом з перевантаженням (або з декількома перевантаженнями) в терміналі (або в декількох терміналах); роздрібнені пересилки не підлягають параметрам, визначеним через пересилки пачкові; фірми, які пропонують цього виду перевезення в більшій частині, є згідні щодо максимальної ваги роздрібненої пересилки – вона не повинна перевищувати 2500 кг; у випадку об'ємних або довгих пересилок застосовуються перерахунки, напр. 1 m3 = 333 кг;
- часткові перевезення - вага партії товарів, що перевозяться в цій системі, виносить як правило від 2500 кг - 10000 кг; часткові пересилки вирізняє безпосереднє перевезення від відправника до одержувача, пропустивши

перевантажувальний термінал; таку послугу можуть запропонувати тільки логістичні підприємства з регулярною мережею автомобільних сполучень;

- перевезення цілковито транспортні - послуга полягає в наймі цілої вантажної поверхні автомобіля; перевезення вантажу відбувається згідно з розпорядженням замовника, пропустивши перевантажувальний термінал;
- консолідація і деконсолідація пересилок - консолідація полягає в згрупуванні багатьох менших пересилок в одну велику пересилку, перевезення якої буде рентабельне для перевізника; деконсолідація є зворотним процесом, тобто діленням зведеної пересилки на менші пересилки.

Поступово в Україні розвивається і аутсорсинг складського господарства. Проте високоякісні складські приміщення є великим дефіцитом. Знайти спеціалізовані складські комплекси, що відповідають чинним нормам і забезпечені необхідним обладнанням, практично неможливо. Менш проблематично підшукати хіба що склад, перепрофільований з промислових приміщень [9].

Сьогодні на ринку логістичних послуг, а саме складування - 70% займають перепрофільовані склади і лише близько 10% – високопрофесійні центри логістики та нові сучасні складські комплекси, які відповідають сучасним вимогам. У сучасних умовах перевага віддається складським комплексам, для яких крім наявності під'їзних шляхів, інфраструктури та опалення є можливість надання митних послуг, ведення обліку, кваліфікований персонал, здійснення клімат-контролю на складах тощо [10].

Активне зростання ринку e-commerce приведе активного розвитку схеми built-to-suit, за якою ініціаторами будівництва складів стають потенційні клієнти. Самі ж оператори ринку, з огляду на потребу в значних капітальних інвестиціях для будівництва нового складу і тривалого терміну окупності,

починатимуть проект будівництва, попередньо уклавши договір з потенційним клієнтом.

Слід зазначити трансформація на ринку логістичних послуг тільки починається. Тож вантажовідправникам та постачальникам логістичних послуг доведеться дедалі тісніше співпрацювати, щоб забезпечити максимальну додану вартість одне для одного, не забуваючи також про інтереси кінцевих споживачів. Зважаючи на усе це, необхідно врахувати вплив шести найважливіших принципів, які формуватимуть конкурентоспроможність логістичного бізнесу в майбутньому (рис.1).

Рис. 1. Шість основних принципів у підвищенні конкурентоспроможність логістичних опереторів

Власна розробка

Управління логістичними потоками виходить за межі організацій і викликає потребу глибокої координації дій, узгодження інтересів, рішень та дій з бізнес- партнерами на локальному, національному та навіть світовому рівні. Для того щоб успішно конкурувати на ринку логістичних послуг, діяльність операторів повинна бути сфокусована на максимальному задоволенні запитів споживачів продукції та послуг, а також швидкому і гнучкому пристосуванні до ринкової ситуації, конструктивної співпраці з партнерами по бізнесу [8].

Досвід закордонних партнерів, інтеграція у глобальні ланцюги поставок, зростання доданої вартості, підвищення стандартів обслуговування будуть стимулювати учасників логістичного ринку до розвитку логістичного аутсорсингу. Український бізнес більше не може залишатися у вакуумі, тому виникає необхідність підсилювати свої конкурентні позиції на вітчизняному та закордонному ринках черех інструменти аутсорсингу. В умовах невизначеності та зростання витрат на логістику аутсорсинг для багатьох компаній (виробників, постачальників, дистрибюторів) є набагато вигіднішим з точки зору швидкості, якості, надійності та втрат. Ставлення українського бізнесу до аутсорсингу на ринку логістичних послуг буде змінюєватися на тлі війни та тимчасової втрати логістичної інфраструктури, тому виникає необхідність дослідження умов функціонування логістичних операторів та їх можливостей в майбутньому.

Література

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / К.: Сік Груп Україна, 2017. - 513 с.
2. Крикавський Є.В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. *Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна*, № 4 (48), 2014. С. 240-247.
3. Крикавський Є. В. Логістичні системи: підручник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 288 с.
4. Лиса С.С. Ринок логістичних послуг в Україні: динаміка, структура перспективи / URL: http://tr.knteu.kiev.ua/files/2017/24(tom2)/6.pdf (дата звернення 22.06.2022)
5. Авраменко О.В. Напрямки розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Бізнес Інформ*. 2017. №9. С. 262-267.
6. Качуровський В.Є., Гапчак Т.Г., Матвієнко О.Л. Сучасні тенденції розвитку європейського ринку логістичних послуг. Аутсорсінг. ”4-PL”/ URL: http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=4192 (дата звернення 18.07.2022)
7. Вернюк Н.О., Новак І.М., Школьний О.О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. *Економіка та управління*.

URL: https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/936cd18d-ca99-477d-b82e-138492af458b/content (дата звернення 22.06.2022)

8. Глазун В.В. Бондаренко С.Р., Запорожченко С.І. Аутсорсинг логістичних послуг: реалії та тенденції / URL: http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6976/1/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B7%D1%83%D0%BD%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf (дата звернення 27.07. 2022)

9. Логістичний ринок України: логістичні оператори нарощують свою долю в сегменті складської логістики / URL: https://logist.fm/publications/logistichniy-rinok-ukrayini-logistichni-operatori-naroshchuyut-svoyu-dolyu-v-segmenti (дата звернення 29.07.2022)

10. Основні тенденції застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні / URL: http://calculino.info/ru/usefull/articles/id208457-%D0%9E%D1%81%D0%BD%D96 (дата звернення 29.07.2022)

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНТЕРНЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Орленко О.М.
к.е.н., старший викладач,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

В останні десятиліття розвиток світової економіки нерозривно пов'язаний з поширенням Інтернету та цифровізацією бізнес–процесів. Ситуація на сучасному ринку товарів і послуг дуже швидко змінюється під впливом макрофакторів, що вимагає швидкого реагування та створення нових підходів до ведення бізнесу. Для того, щоб зберегти першість у таких умовах, необхідно постійно змінювати та адаптувати підходи до управління, досліджувати та вдосконалювати існуючі бізнес–процеси та методи ведення бізнесу.

Використання електронних засобів зв'язку стає однією з ключових умов виживання компаній в умовах жорсткої конкуренції. У сучасному економічному просторі перспективним є не стільки право власності на ресурс, скільки наявність інформації щодо можливості його швидкого використання в суспільному виробництві. Таким чином, компанія починає розвиватися відповідно до нової спрямованості, яка ґрунтується на передових методах використання цифрових технологій.

Появі та стрімкому розповсюдженню Інтернет підприємництва сприяв перехід економік до нового етапу розвитку, а саме – постіндустріального. На відміну від попереднього етапу – індустріальної епохи – для якої головним фактором виробництва були матеріальні предмети, для постіндустріального етапу визначальними факторами вважають: інформацію, інноваційні ідеї, креативність працівників та інші нематеріальні активи. Все це відбувається на фоні глобалізації ринків, необхідності у постійній адаптації до динамічних змін

зовнішнього середовища, а також зростання кількості можливостей, які відкриваються для кожного суб'єкта господарювання. В свою чергу, це призводить до прискорення темпів розвитку інформаційних технологій і, як наслідок, появі інформаційної економіки та нових форм господарювання, однією з яких є Інтернет підприємництво.

Переваги розвитку Інтернет підприємництва очевидні:

– зниження цін за рахунок зменшення логістичних витрат, що в свою чергу сприяє розвитку МСП;

– економія коштів – у сфері електронного бізнесу відсутні фізичні магазини, що робить Інтернет підприємництво більш економічно ефективним;

– отримання більшого прибутку за рахунок зменшення вартості оформлення покупки, менше часу витрачається на здійснення покупки,

– більш швидке та якісне обслуговування споживачів, що дозволяє останнім економити кошти та час;

– ширший та більш гнучкий асортимент продукції – завдяки відсутності потреби забезпечення фізичного доступу споживачів до товарів і оплати високої орендної плати за торговельні приміщення Інтернет–підприємства можуть утримувати широкий асортимент продукції та швидко його оновлювати в залежності від зміни попиту;

– можливість швидкого порівняння цін і товарів: значна перевага як для продавців, які порівнюють ціни в ціноутворенні, так і для покупців, які хочуть купити дешевше і краще;

– підвищення продуктивності за рахунок скорочення часу на обслуговування клієнтів – усі користувачі Інтернету в усьому світі мають доступ до Інтернет–сайтів;

– зручний обмін та управління інформацією: за допомогою електронної комерції покращується обмін інформацією між клієнтами та продавцями, товари переміщуються швидше, що є основною рушійною силою розвитку в різних галузях;

– тісніші відносини зі споживачами – Інтернет–підприємства можуть збирати інформацію про своїх споживачів та обробляти її електронним автоматизованим способом, а також спілкуватися зі споживачами через свій сайт у Інтернеті, краще впізнаючи їхні потреби та переваги, а також завойовуючи їх лояльність;

– мінімізація кон'юнктурних ризиків – у разі незатребуваності пропонованої продукції Інтернет–підприємство не зазнає збитків та може просто оновити асортимент, що значно знижує ризик виникнення збитків через зниження попиту продукцію через зміну моди чи дії конкурентів;

– менша залежність від фізичної інфраструктури – для Інтернет підприємства не має значення місце його розташування – воно знаходиться в Інтернеті, тому в нього немає необхідності нести високі витрати на утримання торгового приміщення в центрі міста, щоб залучити якнайбільше споживачів;

– ширша географія бізнесу – відсутність прив'язки до фізичного розташування підприємства та можливість доступу до його послуг у будь–якій точці світу у будь–який момент часу, тому якщо продукція підприємства не затребувана в одному місті, є можливість без ризику продати її в іншому.

Найважливішими характеристиками такого підприємництва є:

– віртуальний характер відносин продавця та покупця, який передбачає їх дистанційну взаємодію через Інтернет без фізичного контакту;

– відкладений характер угод, що зумовлює існування деякого тимчасового проміжку між здійсненням покупки та одержанням товару.

Слід зазначити, що Інтернет підприємництво не виключає можливості ведення одночасно і офф–лайн діяльності. Багато сучасних Інтернет підприємств створюються на базі реально функціонуючого суб’єкта господарювання, яке прагне оптимізувати свої бізнес–процеси. Наприклад, роздрібні продавці електроніки та побутової техніки з метою економії орендної плати

розміщують весь асортимент своєї продукції на Інтернет–сайті з детальною інформацією та можливістю здійснення замовлення або купівлі продукції, отримати яку можна у найближчому пункті видачі.

Сьогоднішні темпи розвитку Інтернет підприємництва надзвичайно стрімкі. Експерти компанії IBM підрахували, що пандемія прискорила перехід від оф-лайн до он-лайн формату приблизно на п'ять років. Так згідно оцінок [1], глобальні продажі Інтернет ринку зросли на 26,7% і склали у річному обчисленні 4,891 трильйонів доларів США у 2021 році (eMarketer, 2021). Також очікується, що онлайн–продажі продовжать зростати і становитимуть у 2024 р. 6,388 трильйонів доларів США, що майже вдвічі перевищує загальний обсяг продажів електронної комерції у 2019 р. За оцінками [2], до 2023 р. обсяг онлайн–продажів наблизиться до 6,5 трильйонів доларів США, тоді як у 2019 р. обсяг онлайн–продажів становив 3,5 трильйонів доларів США. Тобто це станеться навіть швидше.

Згідно з даними [3], у 2021 р. електронна комерція в США становила 469,2 мільярда доларів США, збільшившись з 431,6 мільярда доларів США у 2020 р. У третьому кварталі 2021 р. частка електронної комерції в загальному обсязі роздрібних продажів у США становила 13 %, знизившись з найвищого рівня в 15,7 % в другому кварталі 2020 р., але все ще підвищившись від допандемічного рівня в 11,3 % в четвертому кварталі 2019 р. Більше того, звички покупців назавжди змінилися на перевагу онлайн–покупок.

Дослідження Earnest Research виявили, що на початку 2020 р. частка покупок продуктів в Інтернеті зросла до 15% від витрат на продукти в США та залишилася на цьому рівні станом на листопад 2021 р. Відповідно до щорічного звіту Дена Фроммера Consumer Trends, 60% покупців заявили, що віддають перевагу покупкам он-лайн, порівняно з лише 45% у листопаді 2020 р. [3].

Експерти прогнозують, що вплив коронавірусу буде не лише короткостроковим стимулом для Інтернет підприємництва, а й

збережеться навіть після COVID–19. Очікується, що рівень проникнення, який нині становить 15%, до 2025 року зросте до 25% (MarketWatch, 2020). Це зростання складатиме 67% за наступні п'ять років. До того ж 54% споживачів збільшили свої витрати в Інтернеті після COVID–19 [1].

У 2020 р. загальний обсяг продажів з мобільних пристроїв становив 2,66 трлн. доларів США. Очікується, що ця цифра зросте на 18,8% до 3,16 трлн. доларів США, а у 2022 р. зросте до 3,79 трлн. доларів США (Payvision, 2020). Поліпшення досвіду електронної комерції для мобільних клієнтів може стати величезним шансом для бізнесу. Необхідно, щоб не лише сайт, а й Інтернет–магазин було оптимізовано для мобільних пристроїв. Таким чином ритейл робить електронну торгівлю простішою та доступнішою для більш широкої аудиторії [1].

На даний момент можна виділити 10 найбільших країн і ринків електронної комерції у світі: Китай, США, Великобританія, Японія, Німеччина, Франція, Південна Корея, Канада та Бразилія [**3**]. Сьогодні Китай є найбільшим у світі ринком електронної комерції, очолюваним дочірніми компаніями Alibaba Group, а саме Taobao, Alibaba.com, Tmall та іншими. З 35% річним зростанням Китай також є одним із ринків електронної комерції з найшвидшими темпами розвитку. Основні ринки та обсяг продажів електронної комерції, а саме відсоткове зростання з 2018 р. за країнами представлено на рис. [3].

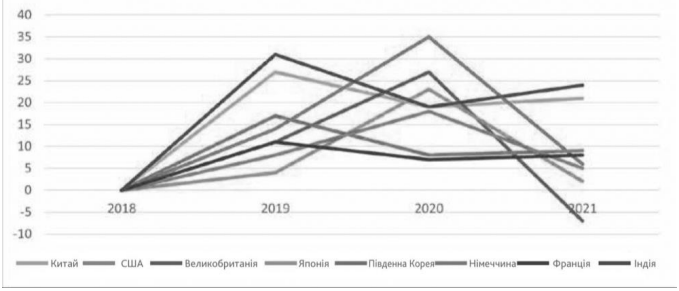

Рис.1. Обсяг продажів та основні ринки електронної комерції за країнами 2018-2021 рр. [3]

Відповідно до [4] прогнозується, що в Україні виручка на ринку електронної комерції досягне 4,35 млрд. доларів США в 2022 році. Очікується, що річний темп зростання виручки (CAGR 2022–2025) становитиме 18,76%, внаслідок чого до 2025 року прогнозований обсяг даного ринку становитиме 7,29 млрд доларів США. За прогнозованого обсягу ринку в 1 412 млрд доларів США в 2022 році більшість доходів буде отримано в Китаї.

Важливу роль для визначення потенціалу та рівня розвитку Інтернет підприємництва відігріють показники розповсюдженості Інтернету та кількість Інтернет користувачів. Так, в Україні за різними оцінками останній показник коливається від 44 % до 71,8% від загальної кількості населення нашої країни. Так, згідно [3] чисельність електронних покупців в Україні складає 44% від загальної кількості населення. В той час як в країнах–лідерах ця частка значно більша. Так за даним показником лідирують наступні країни: Нідерланди – 94%, Данія – 92%, Норвегія – 92%, Швеція – 89%, Ірландія – 88%.

Відповідно до розрахунків [3] країнами–лідерами, які досягли найбільшої кількості користувачів серед населення та входять в ТОП –5 є: Норвегія – 81,6%, Великобританія – 81,5%, Німеччина – 80,1%, США – 80,1%, Нідерланди – 78,4%. Дещо інші показники згідно Європейського звіту про електронну комерцію (лайт версія). Так у багатьох країнах Європи кількість Інтернет користувачів складає вже більше 95% населення країни. Серед таких країн: Нідерланди, Франція, Швеція, Фінляндія, Великобританія, Косово. У таких країнах як Люксембург, Ірландія, Данія це й показник наразі нараховує – 99% від загальної кількості населення, а в Норвегії та Ісландії складає вже всі 100%. В той час як згідно даного звіту в Україні даний показник досяг лише 65% [5]. В той же час відповідно до даних [7] у січні 2022 р. в Україні було 31,10 млн Інтернет–користувачів. Рівень проникнення Інтернету в Україні на початок 2022 р. становив 71,8 % від загальної кількості населення. Аналіз Kepios показує, що з 2021 р. по 2022 р. кількість користувачів Інтернету в Україні зросла на 526

тисяч (+1,7 %). Для перспективи ці дані користувачів показують, що 12,23 млн. людей в Україні не користувалися Інтернетом на початку 2022 р., тобто 28,2 % населення залишалися оф-лайн на початку року. Тобто з впевненістю можна стверджувати, що ця чисельність нараховує більше половини населення нашої країни. Однак проблеми, пов'язані з COVID–19, продовжують впливати на дослідження впровадження Інтернету, тому фактичні цифри користувачів Інтернету можуть бути вищими, ніж припускають ці опубліковані цифри.

Необхідно зауважити, що Інтернет підприємництво в Україні знаходиться на стадії розвитку, оскільки має незначний досвід використання інноваційних можливостей і, як наслідок, певною мірою програє в конкурентній боротьбі. Так, згідно даних IMD WORLD [7] у Рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності 2020 р. та 2021 р. Україна дещо покращила свої позиції у 2021 р. порівняно з 2020 р., а саме: перейшла з 58 місця до 54 серед 64 країн світу. В той же час необхідно зауважити, що спостерігається прогрес, оскільки це краще значення за період 2017–2021 рр., тому що протягом майже усього зазначеного періоду наша країна була здебільшого на 60 місці.

Важливими для розуміння потенціалу та проблем розвитку вітчизняного Інтернет підприємництва є також аналіз складових цього рейтингу. Так за субіндексом «Технологічний каркас» наша країна займала 57 місце, одне з найкращих за період 2017–2021 рр.. В свою чергу, значення (місця в порівнянні з іншими країнами) складових цього субіндексу наступні: комунікаційні технології – 38; абоненти мобільного широкосмугового зв'язку – 64; бездротовий широкосмуговий доступ – 61; Інтернет–користувачі – 46; швидкість Інтернету – 48; високотехнологічний експорт (%) – 54 [7].

Важливим є також субіндекс показника «Готовність до майбутнього» – «ІТ – інтеграція», за яким Україна посідає 61 місце, яке не змінювалося протягом останніх 4 років, навіть

погіршившись порівняно з 2017 р. (60 місце). Він складається з наступних субіндексів: електронний уряд – 53 місце, кібербезпека – 53 місце, піратство програмного забезпечення – 60 [7]. Тобто необхідно працювати над покращенням значень даних показників.

Необхідними для аналізу передумов розвитку Інтернет підприємництва є також дані щодо розвитку інфраструктури та логістики в нашій країні табл. 1 [7].

Таблиця 1

Показники розвитку інфраструктури та логістики в Україні

Індекс ефективності логістики (2018)	66
Індекс легкості ведення бізнесу (2020)	64
Розвиток електронного уряду Індекс (2020)	69
Інклюзивний Інтернет–індекс (2021)	48
Всесвітній поштовий союз Оцінка надійності (2021)	33
Електронна комерція UNCTAD B2C Рейтинг індексу (2020)	51
Екологічна ефективність Рейтинг індексу (2020)	60
Глобальний індекс кібербезпеки Рейтинг індексу (2020)	78

Джерело: [7]

В той же час необхідно відмітити і позитивні сторони розвитку Інтернет ринку України. Так відповідно до GII (Глобального інноваційного індексу) [8] у 2021 р. Україна за показниками 6.2.3 Витрати на програмне забезпечення, % від ВВП (6.2.3 Software spending, % GDP) та 7.3.4. Створення мобільних додатків/млрд ВВП за ПКС (7.3.4 Mobile app creation/bn PPP$ GDP) посіла 17 місце серед країн світу, що свідчить про значний потенціал нашої держави в даному секторі.

Такі значення показників підтверджують, що для вдосконалення Інтернет підприємництва в нашій країні існують суттєві резерви, хоча це вимагає розробки відповідних заходів, які могли б допомогти вітчизняним суб'єктам господарювання покращити рівень ефективності своєї діяльності та підвищити власну конкурентоспроможність, і як наслідок, конкурентоспроможність національної економіки.

В той же час можна відмітити позитивну динаміку розвитку різних сфер діяльності в офф–лайн форматі в Україні 2017-2025 рр. (табл.2) [4].

Таблиця 2

Динаміка доходу та прогнозні значення від різних сфер діяльності в офф–лайн форматі в Україні за 2017-2025 рр., млрд. долл.США

Сфери	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	2023*	2024*	2025*
Краса, здоров'я, особистий і домашній догляд	0,23	0,27	0,3	0,36	0,43	0,49	0,55	0,61	0,69
Напої	0,03	0,04	0,05	0,11	0,15	0,17	0,2	0,23	0,27
Електроніка	0,49	0,59	0,69	0,94	1,12	1,30	1,51	1,78	2,08
Мода	0,28	0,38	0,49	0,79	1,01	1,14	1,33	1,58	1,88
Харчування	0,11	0,15	0,22	0,38	0,59	0,75	0,96	1,24	1,61
Меблі	0,05	0,05	0,06	0,08	0,1	0,11	0,13	0,15	0,17
ЗМІ	0,02	0,03	0,04	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08
Іграшки, хобі та DIY (зроби сам)	0,07	0,09	0,12	0,19	0,27	0,32	0,37	0,43	0,5

Примітки: у наведених даних використано поточні курси обміну. Наведені дані ще не відображають вплив російсько–української війни на ринок; ми зараз працюємо над оновленням. Дані стосуються підприємств B2C. Останнє оновлення: червень 2022 р. *прогнозні значення.

Якщо поглянути на розвиток сфери Інтернет підприємництва в Україні, то згідно даних табл. 2 можна побачити, що найбільш прибутковою була сефра електроніки, дохід від якої у 2021 р. склав 1,01 млрд. доларів США та прогнозується його збільшення до 2,08 млрд. доларів США у 2025 р. Наступною за прибутковістю є сефра моди (fashion), дохід від якої у 2021 р. склав 1,01 млрд. доларів США та прогнозується його збільшення до1,88 млрд. доларів США у 2025 р. Третьою за прибутковістю стала сфера харчування, дохід від якої у 2021 р. склав 0,59 млрд. доларів США та прогнозується його збільшення до 1,61 млрд. доларів США у 2025 р.

Темпи зростання доходу різних сфер діяльності в офф–лайн форматі в Україні за 2018-2025* рр. подано на рис. 2.

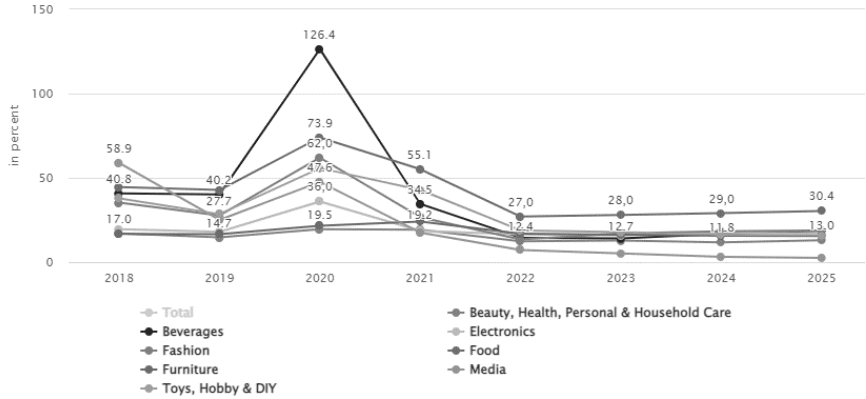

Рис. 2. Темпи зростання доходу різних сфер діяльності в офф–лайн форматі в Україні, 2018-2025* рр. [4].

Примітки: у наведених даних використано поточні курси обміну. Наведені дані ще не відображають вплив російсько–української війни на ринок; ми зараз працюємо над оновленням. Дані стосуються підприємств B2C. Останнє оновлення: червень 2022 р. *прогнозні значення.

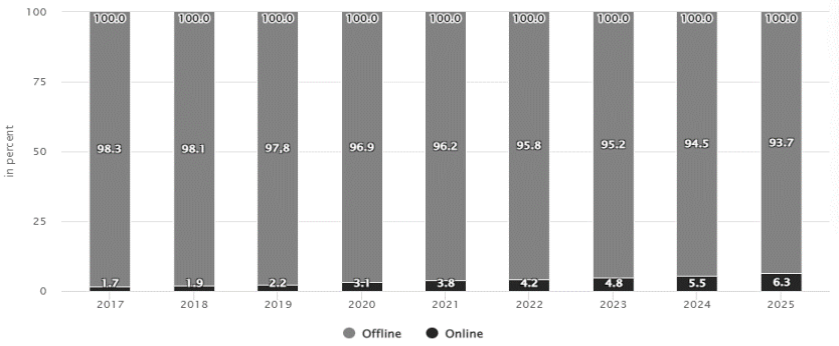

Рис. 3. Динаміка форм збуту в Україні протягом 2017–2025* рр. [4].

Примітки: у наведених даних використано поточні курси обміну. Наведені дані ще не відображають вплив російсько–української війни на ринок; ми зараз працюємо над оновленням. Дані стосуються підприємств B2C. Останнє оновлення: червень 2022 р. *прогнозні значення.

Згідно рис. 3 можна побачити переважання офф–лайного формату збуту вітчизняними компаніями. Проте позитивним є щорічне зростання частки он–лайнової форми збутової діяльності. Так, якщо у 2017 р. частина офф–лайнових продажів складала 1,7 %, то у 2021 р. – вона зросла вже до 4,2%, тобто збільшення склало 2,11 рази. А у 2025 р. прогнозується збільшення цього показника у 1,66 рази, до 6,3 % від загального обсягу продажів.

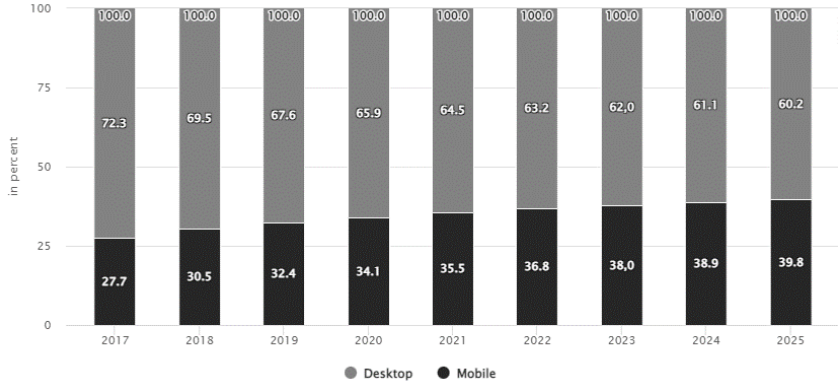

Рис. 4. Динаміка структури реалізації в офф–лайн, 2017–2025* рр. [4].

Примітки: у наведених даних використано поточні курси обміну. Наведені дані ще не відображають вплив російсько–української війни на ринок; ми зараз працюємо над оновленням. Дані стосуються підприємств B2C. Останнє оновлення: червень 2022 р. *прогнозні значення.

Якщо аналізувати канали збуту вітчизняних компаній з точки зору, яким чином відбувається реалізація продукціє, то згідно рис. 4, можна побачити, що канали збуту здебільшого представлені стільниковими комп'ютерами – 64,5 % у 2021 р., проте спостерігається зростання частки мобільних пристроїв в процесі збуту з 2017 р. у 27,7 % до 35,5 % у 2021 р., з прогнозованим зростанням до 39,8 % у 2025 р. Тобто в нашій країні простежується світова тенденція до поступового переважання мобільних пристроїв в процесі здійснення он-лайн покупок порівняно зв стільниковим форматом.

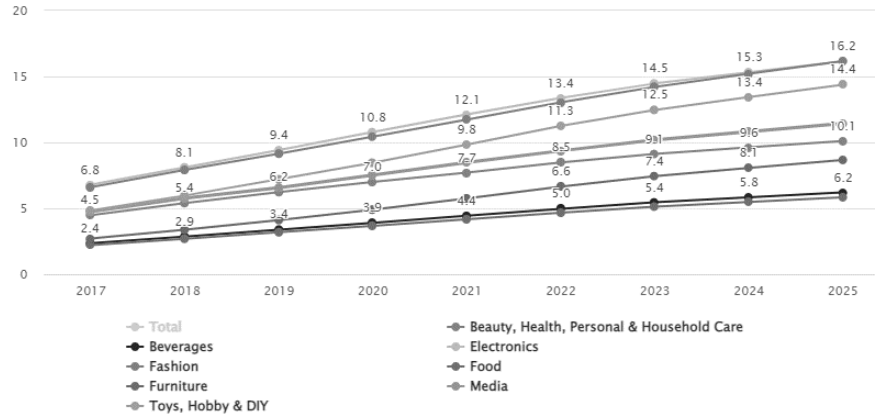

Рис. 5. Динаміка кількості користувачів за сферами в офф–лайн, 2017–2025* рр., млн. користувачів [4].

Примітки: у наведених даних використано поточні курси обміну. Наведені дані ще не відображають вплив російсько–української війни на ринок; ми зараз працюємо над оновленням. Дані стосуються підприємств B2C. Останнє оновлення: червень 2022 р. *прогнозні значення.

Як можна побачити з рис. 5, найбільше вітчизняних користувачів зосереджені в сфері електроніки – 12.1 млн. осіб, проте в сфері моди майже така сама кількість споживачів. Прогнозована кількість користувачів у цих сферах у 2025 р. повинна скласти приблизно 16,2 %. Наступною сферою за кількістю користувачів є сфера іграшок, хобі та DIY (Do it yourself – зроби сам) – 9,8 млн. осіб. Найменше користувачів у 2021 р. було у сфері напоїв та їжі – 4,4 млн. осіб. Проте в усіх сферах на подальші роки прогнозується позитивна динаміка збільшення кількості користувачів.

Дослідження світового ринку інформаційних технологій та телекомунікацій дають змогу виділити наступні етапи цифрової трансформації компаній [9]:

1) компанії, які «противляться» цифровій трансформації (цифрові ініціативи фрагментовані, як наслідок, бізнес розвивається погано);

2) «дослідники цифрових можливостей» (компанії мають потребу в розробці цифрових бізнес–стратегій, орієнтованих на клієнта, але тому на рівні окремих проектів, як наслідок, прогрес непередбачуваний);
3) «цифрові гравці» (бізнес та інформаційно–технологічна діяльність координується в масштабах підприємства і спрямована на розробку цифрових продуктів і взаємодію з клієнтами, але ще не спрямована на реалізацію революційного потенціалу цифрових ініціатив, в результаті компанія пропонує стандартні цифрові продукти, послуги та взаємодії);
4) «трансформери» (завдяки інтегрованому управлінню бізнесом та інформаційними технологіями компанія виробляє продукти та послуги на основі цифрових технологій, в результаті компанія лідирує на своєму ринку, працюючи на рівні світових стандартів);
5) «цифрові революціонери» (активно використовуючи новітні цифрові технології та бізнес–моделі, компанія впливає на ринки: змінює існуючі та створює нові ринки у власних інтересах).

Тобто, якщо сучасні компанії не зможуть адаптуватися до нових вимог цифрової економіки, вони ризикують стати неконкурентоспроможним і бути витісненим зі свого ринку. Керівництво підприємств має розробляти відповідні бізнес–стратегії на основі використання інформаційних технологій. Взаємодія з клієнтами також має базуватися на цифрових технологіях. Самі бізнес–операції мають містити цифрові зв'язки між учасниками процесу. Бізнес–структури мають реагувати на зміни в IT–середовищі і мати можливість використовувати їх для підвищення своєї конкурентоспроможності.

На практиці простежується вплив інноваційних технологій на розвиток електронного ринку в цілому та Інтернет підприємництво зокрема. Наприклад, у всьому світі активно впроваджується система «єдиного вікна», тобто механізм, який дозволяє торговим і транспортним компаніям надавати інформацію та документи, пов'язані з виконанням вимог усіх контролюючих органів щодо імпорту, експорту та транзит, лише

один раз, до одного агентства та в стандартному форматі. Йдеться, в основному, про можливість отримувати послуги від контролюючих органів онлайн, що, безсумнівно, позитивно впливає на функціонування електронного бізнесу, усуваючи обтяжливі часові та матеріальні витрати.

Звісно, розвиток систем «єдиного вікна» – це лише мала частина тих перетворень, які впливають на розвиток Інтернет підприємництва. Є багато інших прикладів: нові можливості у фінансовому секторі завдяки сучасній технології блокчейн, перспективи працевлаштування завдяки розвитку ІТ–технологій, новий підхід до надання логістичних та транспортних послуг у зв'язку з цифровою трансформацією в цій сфері, починаючи від елементарних систем електронного документообігу до розумних онлайн–систем контролю вантажів і використання дронів для доставки посилок. Загалом можна казати про створення цілої екосистеми цифрових технологій, яка впливає на формування та розвиток сучасної економіки, однією зі складових якої є електронна комерція (рис. 6) [10].

Рис.6. Екосистема цифрових технологій

Джерело: [10]

Екосистема цифрових технологій швидко розвивається. Деякі її складові можна розглядати як «усталені» інструменти з перевіреними сферами застосування та відомою цінністю для бізнесу, тоді як інші вважаються «новими технологіями», що лежать в основі поточної хвилі цифрової трансформації та четвертої промислової революції.

Усталені технології:

- Системи планування ресурсів підприємства (ERP) – це програмні інструменти для інтеграції внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, від матеріальних та людських ресурсів до фінансів, бухгалтерського обліку та продажу, та управління такими потоками. Такий інструмент автоматизує планування, інвентаризацію, закупівлю та інші бізнес-функції, тим самим підвищуючи ефективність завдань бек-офісу та стратегічного планування.
- Технології радіочастотної ідентифікації забезпечують зв'язок малого радіусу дії та використовуються для ідентифікації продуктів, моніторингу та контролю промислового виробництва, ланцюжка постачання та відстеження запасів або у платіжних додатках (наприклад, для внесення дорожніх зборів або платежів за проїзд у транспорті). Застосування інструментів технології радіочастотної ідентифікації допомагає підвищити ефективність виробництва та логістики.
- Програмне забезпечення для керування відносинами з клієнтами (КВК) та управління ланцюжками постачання (УЛП) використовується для управління взаємодією підприємства з клієнтами, співробітниками та постачальниками. КВК та УЛП покращують інтеграцію фронт-офісу та ланцюжка поставок, оптимізуючи процеси управління запасами та скорочуючи час виконання виробничих операцій.
- Соціальні мережі є інтернет-додатками для підключення, створення та обміну контентом в режимі онлайн з клієнтами, постачальниками або партнерами або ж усередині

підприємства. Використання компаніями соціальних мереж розвиває зовнішню взаємодію, у тому числі імідж та маркетинг підприємств, реагування на думки, відгуки та питання клієнтів та наймання співробітників.

- Електронна комерція (Інтернет підприємництво) це продаж або купівля товарів або послуг, що здійснюється через комп'ютерні мережі методами, спеціально розробленими для отримання або розміщення замовлень (наприклад, веб-сторінки, екстранет або електронний обмін даними). Електронна комерція дозволяє підприємствам значно розширити базу клієнтів і постачальників і вийти на ринки, розташовані за рамками традиційних фізичних меж.
- Виставлення електронних рахунків — це форма виставлення рахунків, при яких передаються транзакційні документи, такі як замовлення на поставку та умови оплати відповідним сторонам у цифровому вигляді та в стандартизованому форматі.

Електронні рахунки дозволяють за замовчуванням дотримуватися нормативних вимог до податків і допомагають усилити інтеграцію системи бухгалтерського обліку, що в кінцевому підсумку знижує адміністративне навантаження на підприємство.

Нові технології включають:

- Мережі 5G — наступне покоління бездротових технологій, які забезпечують у 200 разів більш швидке підключення, ніж мережі 4G, і, як очікується, викликає хвилю інновацій у програмному та апаратному забезпеченні у всіх секторах. Мережі 5G збільшують пропускну здатність для більш надійного і швидкого зв'язку між машинами і забезпечує підключення десятків мільярдів пристроїв зв'язку, машин і об'єктів до Інтернету.
- Інтернет-речей (IoT) охоплює пристрої, стан яких можна змінити через Інтернет при активній участі окремих осіб або без такого. Він включає в себе об'єкти і датчики, які збирають

дані і обмінюються ними з іншими і з людьми, — від пристроїв в системі великого дому, носіїв пристроїв і пристроїв контролю робочого стану обладнання до новітніх пристроїв, таких як автономні транспортні засоби. Очікується, що кількість підключених засобів в господарствах країн — членів ОЕСР збільшиться з 1 мільярда у 2016 році до 14 мільярдів у 2022 році (OECD, 2016).

- Під аналітикою великих даних розуміють використання різних методів та інструментів для аналізу великих обсягів даних, які генеруються в результаті зростаючого оцифровування контенту, більш масштабного моніторингу людської діяльності та поширення інтернет-речей (OECD, 2016). Цю технологію можна використовувати для встановлення взаємозв'язків і залежностей і прогнозування результатів і поведінки. Наприклад, підприємства роздрібної торгівлі використовують аналітику великих даних на регулярній основі, щоб робити клієнтам індивідуальні пропозиції, які відповідають їх інтересам, виявленим на основі перегляду веб-сторінок і покупців.
- Загальні розрахунки (ЗР) представляють собою послуги ІКТ, доступ до яких здійснюється через Інтернет. ЗР пропонують можливість гнучкого доступу до додаткової обчислювальної потужності, ємності сховищ, баз даних і програмного забезпечення в режимі онлайн в обсязі, які відповідають короткостроковим потребам підприємства. ЗР зводяться до мінімуму витрат на оновлення технологій, звільняють підприємства від авансових внесень в апаратне та програмне забезпечення і регулярних витрат на технічне обслуговування, ІТ-спеціалістів і сертифікацію.
- Штучний інтелект (ШІ) означає здатність машин і систем здобувати і застосовувати знання, а також реалізовувати розумну поведінку. Воно включає виконання широкого спектра когнітивних завдань, наприклад, сприйняття, опрацювання усної мови, побудова логічних висновків, навчання, прийняття рішень і демонстрацію здібностей іншим способом переміщати об’єкти та маніпулювати ними. Прогрес в застосуванні ШІ зумовлений

машинним навчанням (коли машини приймають рішення на основі можливостей функцій, отриманих із досвіду), що дозволяє створити нові види програмного забезпечення та роботів, які знаходять широке застосування в промисловості, наприклад для автоматизації повсякденних завдань.

- Блокчейн — це розподілений реєстр, який підтримується і зберігається в мережі комп'ютерів. Регулярно оновлює реєстр на всіх ділянках, де він існує, тому всі його копії завжди ідентичні. Це означає, що записи відкриті та доступні для перевірки всім користувачам мережі, що виключає необхідність у посередниках для перевірки. Таким чином, ця технологія забезпечує «довіру за замовчуванням» і дає можливість знизити транзакційні витрати.

Таким чином, електронна економіка відкрила підприємствам можливості генерувати нові ідеї на основі аналізу оперативної бізнес–аналітики та надавати швидкий зворотний зв'язок із клієнтами, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на інноваційні очікування потенційних клієнтів. Так сформувалися нові ринки: миттєві месенджери, онлайн–пошук, онлайн–реклама, онлайн–комерція, електронне навчання тощо.

Водночас не можна не помітити, що завдяки можливостям Інтернету та інформаційних технологій життєвий цикл інноваційних продуктів став скорочуватися, що породило гонку популярних виробників і розробників за виведення на ринок: нові моделі смартфонів, комп'ютерів, нові мобільні додатки, нові версії комп'ютерних ігор тощо.

В результаті подій 2020–х років, які спричинили значні економічні потрясіння та трансформації, тенденція зростання ринку електронного бізнесу та Інтернет підприємництва зросла в рази. Активний рух компаній до розвитку свого бренду в мережі внаслідок пандемії став ще більш активним. Тому що, по–перше, обмеження, які виникли, пов'язані із запобіганням поширенню COVID–19, поставили багато компаній у таке становище, коли онлайн–діяльність стала єдиним можливим варіантом їх

виживання. А, по–друге, пандемія вплинула і на поведінкову активність споживача, який став менше відвідувати звичні офф-лайн торгові майданчики, віддаючи перевагу Інтернет–магазинам.

Цифрові технології продовжують змінювати способи виробництва товарів та послуг, впровадження інновацій та взаємодії з іншими підприємствами, співробітниками, споживачами та урядом. Вони несуть широкий спектр переваг для діяльності підприємства і зрештою величезний потенціал підвищення продуктивності підприємства.

Цифрові інструменти та методи дозволяють компаніям покращувати дизайн продукції, оптимізувати виробничі процеси, залучати нових клієнтів та розвивати відносини з постачальниками у всьому ланцюжку створення цінності. Вони також допомагають створювати більш гнучкі бізнес–моделі за рахунок нижчих витрат на основні засоби (наприклад, хмарні обчислення пропонують доступ до сховища та обробки даних у міру необхідності) та робочу силу (штучний інтелект дозволяє підприємствам автоматизувати дедалі складніші завдання). У разі онлайн–платформ, таких як Google, Amazon або Kickstarter, цифрові технології дозволяють підприємствам виконувати ключові бізнес–функції (наприклад, маркетинг, продаж, фінансування), отримуючи при цьому суттєві позитивні мережеві ефекти та доступ до глобальних ринків (OECD, 2021) [10].

Такі стрімкі темпи розвитку та непередбачувані обставина на кшталт COVID-19 вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності миттєвої та правильної реакції на ці події, а також пошук шляхів забезпечення довгострокових конкурентних переваг в майбутньому . Так під час COVID-19 у багатьох підприємців виникали проблеми в ланцюзі поставок, що призводило до відсутності достатньої кількості товарів в наявності. Це було також обумовлене безпрецедентним споживчим попитом у поєднанні з дефіцитом сировини, перевантаженістю портів і відсутністю відповідних працівників, і як наслідок, дефіциту пропозиції. У свою чергу, цей дефіцит сприяв зростанню цін найшвидшими

темпами з 1982 року. Ці збої спричинили нові проблеми для брендів і роздрібних торговців, багатьом з яких довелося скоротити знижки та акції або зменшити розмір своїх упаковок і пропонувати меншу кількість за однакової ціни.

Багато компаній на своєму досвіді зрозуміли, що брак запасів не тільки негативно впливає на продажі, але й може спричинити значні маркетингові витрати. Економісти очікують, що проблеми з ланцюгами поставок і високий рівень інфляції триватимуть навіть у 2022 році. Швидкого вирішення проблеми не існує, і компанії повинні підготуватися до цієї нової норми, проявляючи гнучкість і здатність адаптуватися. Вони повинні бути готові перемістити доступні пропозиції в різні регіони і навіть різні магазини. Вони повинні вміти краще просувати продукти на основі пропозиції, а не попиту, а також мати здатність швидко відмовлятися від продуктів, яких немає на складі. Необхідно приділяти більше уваги прибутковості продуктів, що продаються в Інтернеті, і інвестувати у створення спеціалізованого асортименту.

Також важливо спрямувати зусилля на пошук нових типів діяльності. Для більшості компаній 2020 рік став роком виживання та розбудови основ своєї діяльності. У 2021 році вони нарешті отримали шанс розширити можливості в нових сферах – охопити нові типи торгівлі та інвестувати в перспективні платформи, щоб забезпечити належні позиції у 2022 році.

Достатньо актуальними стали продажі в прямому ефірі: тридцять років тому це були Home Shopping Network і QVC, а тепер це Amazon, Facebook, Twitter і YouTube. Покупки в прямому ефірі дозволяють брендам і роздрібним підприємцям забезпечувати клієнтам більш яскраві враження. Популярність цієї тенденції зростає, і роздрібні торговці вкладають у неї значні кошти. Amazon проводить прямі трансляції для своїх подій Prime Day і Чорної п’ятниці, Walmart проводить прямі трансляції подій у TikTok і Twitter, і навіть мережа продуктових магазинів Albertsons спробувала це, представивши на своєму веб–сайті та в мобільному додатку кулінарні відео в прямому ефірі.

Важливим напрямком забезпечення конкурентних переваг для Інтернет підприємств виступає соціальна комерція [1]. З появою кнопки «Купити» у Facebook та Instagram Checkout соціальні мережі стали відігравати значну роль у світі електронної комерції. Крім того, завдяки таким платформам, як Shopify, компанії можуть легко зв'язати свої Інтернет-магазини із сайтами соціальних мереж, щоб люди могли купувати у них безпосередньо через соціальні мережі. Також не варто забувати про TikTok та його останнє тестування нової функції, яка дозволить користувачам включати посилання для покупок у свої профілі чи відео. Це означає, що користувачі, які натискають на посилання, будуть спрямовані на URL-адресу в самому TikTok без необхідності залишати програму для доступу до сайту. Компанії продовжують спрямовувати більше ресурсів на такі платформи, як Instagram, Snapchat, TikTok і Twitch, і роблять їх значною частиною своїх комерційних стратегій. Йдеться не лише про купівлю реклами, а й про безпосередню взаємодію з клієнтами. Sour Patch Kids у партнерстві з популярною особистістю Twitch створили пакет обмеженого видання. У підсумку компанія розпродала всі свої запаси протягом першого дня. «Це було неймовірно ефективно для бізнесу», — сказала Дженніфер Брейн–Меннес, глобальний директор медіа–стратегії та планування Mondelez, під час дискусії на Commerce Live. «Це справді не тільки продемонструвало нашим споживачам нашу турботу та справедливі ціні, але й стимулювало реальну торгівлю та отримання чистого доходу» [10].

Згідно зі статистикою [11] наразі 96% українців вважають за краще дивитися відеоролики в YouTube. Як з'ясували соціологи, у середньому одна людина користується цим сервісом 40 хв. в день. 14 млн жителів України зареєстровані в Instagram, порівняно з 2019 роком аудиторія соцмережі зросла на 22%. У Facebook наразі сидять 16 млн. осіб, приріст за той же період становив 7%. Безперечним лідером за новими користувачами стала соцмережа TikTok, яка за останній рік збільшила свою аудиторію на 500%.

Швидкість надання послуг також виступає невід'ємним елементом забезпеченості конкурентоспроможності сучасного Інтернет підприємства. Якщо раніше задовільною вважалася дводенна доставка, потім стандартною стала доставка наступного дня, то зараз в деяких сферах діяльності споживачі не бажають чекати більше 30 хвилин. Клієнти більше не хочуть чекати кілька днів на прибуття товару. Такі стартапи, як GoPuff та Instacart, привнесли швидку комерцію в мейнстрім, а пандемія різко прискорила їх зростання. Тепер навіть більші за розміром роздрібні торговці бажають «долучитися» до шматку пирога на цьому ринку. Target досяг успіху завдяки своїй службі Shipt, а Walmart розширює свою послугу GoLocal завдяки нещодавньому партнерству з Home Depot. Тому очікується посилення конкуренції в цьому напрямку найближчим часом. Справа в тому, що, за статистикою, близько 45% користувачів відмовляються від покупки, вважаючи за краще оформити замовлення в іншому місці, якщо сайт пропонує незручний спосіб доставки або вказує, що він задовгий [12].

Зростання кількості агрегаторів стає також невід'ємною частиною розвитку електронного ринку. Інвестори вкладають гроші в «агрегатори» — фірми, які купують менші бренди, які продають виключно на Amazon. Британська консалтингова фірма Hahnbeck виявила, що існує 80 агрегаторів, які залучили понад 11,5 мільярдів доларів США у вигляді розкритого фінансування. Ці підприємства допомагають невеликим брендам розвиватися швидше та ставати прибутковішими, і вони починають руйнувати індустрію споживчих упакованих товарів (CPG) [12]. Ці агрегатори залучили фахівців цифрового маркетингу, бренд–менеджерів і аналітичних талантів із таких компаній, як Walmart і Wayfair, а також провідних компаній і агенцій CPG. Вони швидко ростуть і змагаються за таланти, долари цифрової реклами та вже витісняють інші бренди в пошукових рейтингах Amazon.

Зростання агрегаторів має стати тривожним дзвіночком для брендів CPG і є серйозною загрозою, яку варто спостерігати у 2022

р. Profitero виявив, що лише 17% брендів, опитаних в процесі його порівняльного аналізу щодо організації Інтернет діяльності за 2021 р., вважають, що їхні компанії випередили свої попередні показники. У той же час 71% опитаних вважають, що вони просто тримають темп або все ще наздоганяють конкурентів [13]. З кожним роком продаж онлайн стає все більш конкурентним. Суму, яку бренд інвестував у 2021 р., щоб досягти того, де він є сьогодні, потрібно буде збільшити в 2 рази, щоб зберегти ці здобутки у наступних періодах. У 2022 р. для компаній, потрібно буде бути більш ефективними та переконатися, що витрати та ресурси розподіляються в належних напрямках, інакше вони ризикують втратити обсяги продажів.

Відбувається також невпинне зростання ринків. Продажі на ринках, таких як Amazon, eBay і Facebook Marketplace, збільшуються з кожним роком. За даними Digital Commerce 360, у 2020 р. на онлайн–ринки припадало майже дві третини (62,5%) світової електронної комерції, порівняно з 60,1% роком раніше [13].

У 2021 році нові продавці активно почали користуватися поточними проблемами запасів і ланцюгів поставок конкурентів, які вже працювали на цьому ринку. Це викликало труднощі для компаній, які ризикували втратити «корзину для покупок» на користь стороннім продавцям, коли їх товари закінчувалися. Останніми роками на Amazon частка сторонніх продавців у світових одиничних продажах має тенденцію до зростання, збільшившись із 52% у першому кварталі 2020 р. до 56% у третьому кварталі 2021 р. Ринок Walmart також зазнав величезного зростання у 2021 р. Згідно з даними Marketplace Pulse, кількість сторонніх продавців у Walmart майже подвоїлася за 12–місячний період, збільшившись із майже 70 000 у грудні 2020 р. до майже 130 000 у грудні 2021 р. [13].

Наближаючись до 2022 року, компанії повинні продумати, як вони хочуть функціонувати на цих ринках, особливо на ринках, якими керують великі торгові партнери, такі як Amazon і Walmart.

Більшість компаній дотримуються так званої «гібридної» моделі, коли вони продають частину свого асортименту безпосередньо роздрібним торговцям для розміщення на їхніх веб–сайтах, а іншу частину свого асортименту продають безпосередньо споживачам через ринок Amazon. Перевагою першого є більший контроль над такими сферами, як ціноутворення, можливість запускати нові продукти без необхідності «продавати» через дистрибуцію, більша гнучкість і право власності на ланцюжок постачання, а також часто доступ до більшої кількості даних. Але це підходить не для всіх, і компанії повинні ретельно зважувати свої можливості.

Екологічне споживання зростає і компаніям треба враховувати ці тенденції. Майже чотири з десяти споживачів цифрових технологій говорять, що низький рівень або відсутність уваги до екологічних проблем з боку компанії впливають на їх рішення про купівлю (GlobalWebIndex, 2020) [1]. У наші дні споживачі стали більше обізнані про навколишнє середовище, ніж будь-коли раніше. Інтернет-компанії повинні проконтролювати та переконатися, що їх методи роботи безпечні для навколишнього середовища. Це включає методи отримання продуктів від організацій і дозволяє створити більш екологічне середовище електронної комерції.

Також понад 50% покупців вважають, що персоналізований онлайн-досвід є надзвичайно важливим (Bazaarvoice, 2018). Крім того, 74% маркетологів вважають, що персоналізація має «сильний» або «екстремальний» вплив на розвиток відносин із клієнтами (Evergage, 2018). Персоналізація покупок в Інтернеті – ключ до задоволення потреб клієнтів. Люди, які здійснюють онлайн-покупки, бажають допомоги у пошуку потрібних їм продуктів і цінують індивідуальний підхід. Через погані рекомендації щодо продуктів онлайн-покупці можуть взагалі уникати певних магазинів [1].

Як зазначено в [14] правило гарного UX–дизайну — спрямованість на кожного конкретного користувача — є вкрай необхідним . Це потрібно, щоб кожен клієнт знаходив саме те, що

шукає. Власник сайту за допомогою персоналізації зможе зрозуміти, чого хоче цільова аудиторія і як налагодити з нею взаємовигідні комунікації.

Як вдалий приклад персоналізованого користувацького дизайну можна привести сайт магазину ASOS. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, високоякісні зображення, зрозумілий стиль описів, чіткі комерційні заклики і очевидні вигоди для клієнтів. Ще викликає захоплення відео, яке демонструє одяг на моделях: що дає можливість більш детально розглянути товари та збільшує купівельну активність. Також у магазина добре продумана опція рекомендацій товарів на основі попередніх замовлень і пошуків. *Важливо зазначити, що п*ерсоналізація неможлива без створення бренду. Щоб зробити Інтернет магазин впізнаваним, доцільно почніть з базової айдентики. Розробити її можна недорого і без дизайнерів — за допомогою онлайн сервісів, наприклад Logaster [14].

Популярності набувають голосові системи пошуку. Як відмічено в [14] людство звикає до голосових асистентів і ставиться до них як до реальних помічників. Наприклад, Google Assistant або Alexa повноцінно беруть участь в житті сучасної людини: допомагають знаходити інформацію, робити покупки в інтернеті або будять вранці. Очікується, що через п’ять років 75% сімей в США будуть мати колонки з вбудованими голосовими помічниками. А вже через два роки ринок продажів через голосових асистентів капіталізується до 40 млрд. доларів США (рис. 7).

Причина популярності голосової комерції пояснюється досить просто: сучасні асистенти стали менше помилятися, а користуватися ними стає все більш комфортніше. Вони тепер розуміють не тільки англійську мову: розробники «навчають» їх найпопулярнішим мовам світу. Тому охоплення зростає. Тому сучасним Інтернет компаніям необхідно *в*же зараз оптимізувати комерційний сайт або Інтернет–магазин до умов голосових

покупок. Це допоможе просунутися в результатах видачі голосового пошуку.

Важливими діями компаній на цьому шляху повинні стати:

- оптимізація контенту, з урахуванням популярних голосових пошукових запитів, наприклад, в Ahrefs;
- пропозиція голосової навігації по сайту і в результатах пошуку;
- оптимізація схеми покупки під голосові команди.

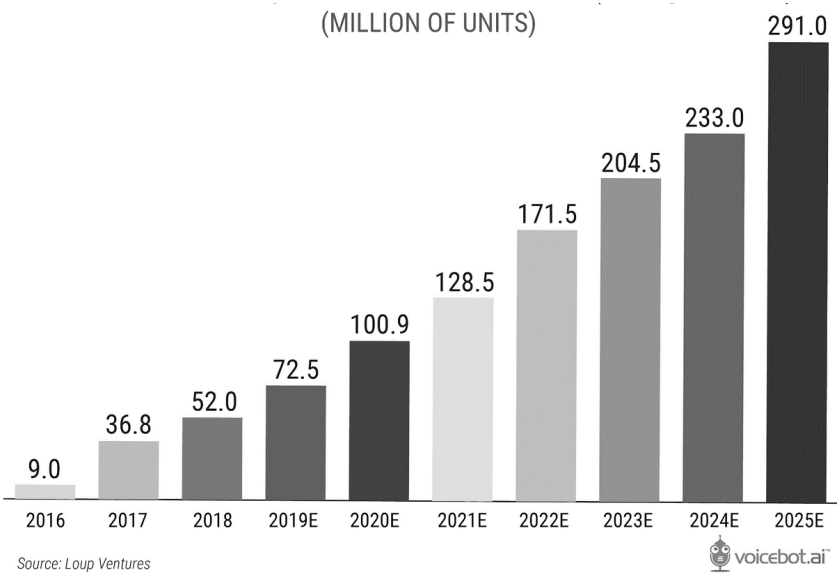

Рис. 7. Прогнозовані значення продажів глобального ринку голосових помічників (за виключенням Китаю), млн. одиниць [15]

Також важливим напрямком розвитку Інтернет підприємства виступає багатоканальність продажів. Багатоканальні продажі дають можливість простого та успішного оформлення замовлень за допомогою різних пристроїв і каналів. Умовно кажучи, один і той же магазин може продавати товар через сайт, мобільний додаток, бот в месенджері, онлайн–чат і телефонний канал. Визначити канали, якими хочуть користуватися потенційні

клієнти, можливо за допомогою інструментів аналітики, які відстежують актуальні продукти, поведінку відвідувачів сайту (включаючи перегляди товарних сторінок і способи оформлення замовлення). Аналізуючи звіти, можна більш точно управляти асортиментом на сайті й пропонувати необхідні способи замовлення. Таким чином, процес покупки для цільової аудиторії стане простішим, і продажі зростуть.

Також важливими кроками на цьому шляху можуть бути:

- оптимізація мобільних пристроїв за рахунок створення офіційного мобільного додатку або прогресивного застосунка (PWA);
- персоналізація послуг для клієнтів на кожному етапі взаємодії.
- можливість запропонувати вибрати будь–який доступний канал для покупки;
- запропонувати кілька зручних варіантів покупки: з доставленням на поштове відділення, до будинку, з можливістю забрати товар в магазині тощо.

Швидкість завантаження також відіграє важливу роль в лояльності клієнтів. Ця традиційна тенденція, актуальність якої зростає з року в рік. Сучасний клієнт не чекатиме, поки завантажиться сторінка. Якщо це не відбулося протягом пари секунд, він піде на іншу сторінку. А це загрожує колосальними збитками для бізнесу. Якщо раніше поріг прийнятності очікування завантаження сторінки становив від 3 до 5 секунд, то зараз він знизився до 2–х секунд. Це — максимальний час, який середньостатистичний клієнт готовий виділити на очікування завантаження.

Варто нагадати, що час завантаження — один з чинників ранжування в пошуковій видачі Google. *Тому, оскільки в*исока швидкість завантаження, в першу чергу, залежить від якості верстки, то цьому треба приділити вагому увагу. Якщо код сторінки правильний, а візуальний контент оптимізований, проблем не виникне.

Це в свою чергу продовжує так званий запит на антистрес. Як зазначають [16] останні два роки були стресовими як для українців, так і всіх мешканців планети. І якщо ситуація з пандемією стає керованою, то населення в нашій країні продовжує відчувати стрес. Турбулентність у політиці, економіці, втрата робочих місць, підвищення цін, повномасштабна війни на території країни – українці живуть у стані перманентного стресу. Тому один із сучасних трендів – запит на антистрес. І головне завдання компаній, які працюють на кінцевого споживача, – це зниження стресу через свій сервіс чи продукт. Клієнту потрібна максимальна простота та зручність у користуванні послугами. Тому легкий і зрозумілий клієнтський шлях, зручна мобільна програма або сайт – обов'язкові атрибути e–commerce, щоб клієнт у два кліки здійснив бажану покупку, переказав гроші, сплатив комунальні послуги за 10 секунд отримав посилку, зробив відправку, замовив таксі або їжу. Будь–яка напруга – сайт, що погано працює, немає товару на складі, кур'єр приїхав не тоді, коли потрібно, – для клієнта це вже стрес, він уже оцінює цей досвід як негативний і готовий ділитися ним у соціальних мережах. Тому у компаній, для яких клієнт – головна цінність, не залишається жодної альтернативи, як стати простими, зручними та безстресовими.

Як приклад такого антистрес–сервісу можете служити компанія «Нова пошта», яка пропонує послугу автосписання коштів. Клієнт може оглянути товар у відділенні, якщо він йому підійшов, клієнт може просто попросити оператора списати гроші за товар автоматично – не виймаючи телефон чи гаманець із кишені. Або, якщо під час отримання посилки його щось не влаштовує, він може прямо на місці оформити претензію та за пару хвилин отримати компенсацію.

Важливим напрямком забезпечення сталих конкурентних позицій на ринку Інтернет є запровадження нових методів оплати. Якщо раніше більшість покупців платили банківськими картами, зараз кількість варіантів збільшилася. І різноманітність методів

оплати стала одним з факторів вибору Інтернет компанії. Якщо продовжувати триматися тільки за один метод приймання платежів, то в найближчому майбутньому більшість клієнтів може піти до конкурентів.

Зараз велика частина Інтернет–магазинів пропонує клієнтам платити банківськими картами, грошима з електронних гаманців, електронними платіжними системами (Google / Samsung / Apple Pay або PayPal). Очікується, що протягом найближчих років спосіб оплати криптовалютою стане релевантним нарівні з традиційними методами.

Безумовною рисою сучасного ринку Інтернет підприємництва є зростання позицій мобільної комерції. Постійно відбувається збільшення кількості користувачів, які довіряють онлайн–покупкам, що здійснюються за допомогою мобільних гаджетів. За прогнозами, до кінця 2021 р. ніша мобільних продажів в e–commerce досягне 73% (рис. 8). З них 30% клієнтів ймовірно відмовляться від оформлення замовлення, якщо виявлять, що сайт не оптимізований для використання через мобільний пристрій [4].

Рис. 8. Динаміка мобільних продажів в світі 2016-2021 рр. [4]

Наразі необхідно орієнтуватися на потреби користувачів смартфонів й інших мобільних гаджетів. Для цього потрібно [1]:

1. Використовуючи безплатний сервіс Google Mobile–Friendly Test, перевірити, наскільки сайт зручний для відвідувачів, які використовують мобільні пристрої. Для цього достатньо ввести адресу сайту і проаналізувати результати. Видача також продемонструє, чи є у сторінок сайту проблеми зі швидкістю завантаження.

2. Створити прогресивний додаток (PWA). Його завантаження швидше у порівнянні зі стандартними вебсторінками. Плюс, користувач зможе переглядати сторінки навіть за відсутності Інтернет–підключення.

3. Перевірити, наскільки зручно оформляти замовлення через мобільний пристрій (в тому числі з маленьким екраном). Виявити проблеми та виправити їх.

4. Після всіх поліпшень протестувати сайт вручну та оцінити легкість навігації, перегляду сторінок, управління контентом.

Важливим елементом розвитку Інтернет підприємництва зміна вікової структури он-лайн покупців. Так *[17*] зауважує, що якщо раніше онлайн–купівлі за допомогою мобільних програм були пріоритетом зумерів, то зараз до них підтягнулися представники старшого покоління і додалася аудиторія у віці 25–40 років. Це відмічено і в [1]. Результати опитування показують, що 67% молодих споживачів віком від 18 до 34 років витрачають більше грошей на купівлю товарів в Інтернеті зараз, ніж до пандемії (Shopify, 2020). Споживачі віком від 35 до 54 років збільшили свої витрати на покупки в Інтернеті на 57%, тоді як для споживачів віком 55 років і більше цей показник становить лише 41%. Це стало сигналом для того, щоб компанії почали розширювати товарну лінійку, удосконалювати логістику/сервіс/оплату та готуватися до суворої конкурентної боротьби.

Зростання ринку продовжиться за рахунок збільшення частоти онлайн–покупок та розширення самого ядра користувачів. Типовий портрет онлайн–покупця – це люди віком 20–45 років, які

мешкають в обласних та великих районних центрах. Але за останні два роки до них приєдналося ще кілька категорій. По–перше, це підростаюче покоління, яке з Інтернетом та гаджетами на «ти». Для них все робити в он-лайні, зокрема й купувати, це вже природний процес. По–друге, більший приріст спостерігається у категорії людей віком 50+. Наявність доступних цифрових пристроїв і пандемія спонукали їх до діджиталізації, і вони все частіше купують он-лайн.

Крім цього, розширення ядра спостерігається за рахунок людей, які раніше були "не діджитал", але в тому числі і завдяки карантину стали більше перебувати он-лайн. Також надходження он-лайн–покупців спостерігається від мешканців сіл. Наприклад, «Нова Пошта» за останні два роки відкрила 3700 відділень у селах, куди жителі вже постійно замовляють необхідні товари з Інтернет–магазинів [12]. Вони вже можуть не так часто, як раніше, їздити за покупками до райцентру.

Також спостерігається поступовий перехід до бізнес-моделі D2C, тобто відбувається розвиток принципово іншої схеми комерційних відносин між покупцями і виробниками. B2B і B2C є одними з найпоширеніших сфер бізнесу в Інтернеті. У першому випадку підприємство продає послуги або товари підприємству, а в другому — фізичній особі. Сьогодні деякі виробники, що працюють в сегменті B2B, відмовляються від цієї моделі, переходячи на продаж продукції без посередників у вигляді ритейлерів, дистриб'юторів, дилерів. Така система називається Direct–to–Consumer (D2C). Як відмічає [18], стратегія Direct-to-Consumer (D2C) швидко стає популярним шляхом для виробників і брендів CPG (Consumer Packaged Goods) для виходу на ринок напряму, а не через посередника.

Переваги прямого доступу до споживача численні, але, якщо назвати декілька, перехід на D2C усуває бар'єр між виробником і споживачем, надаючи виробнику більший контроль над своїм брендом, репутацією, маркетингом і тактикою продажу. Крім того, це допомагає виробнику безпосередньо залучати своїх клієнтів і,

отже, вчитися у них. Такі відомі бренди, як виробник багажу Away і виробник канцелярського приладдя Quill, уже зробили стрибок із маркетинговими кампаніями D2C і продажами D2C, і очікується, що більше виробників зроблять те саме у 2022 році та пізніше. Незважаючи на те, що бар'єрів для вступу в боротьбу як бренду стартапу D2C відносно мало, необхідно пам'ятати про конкуренцію з такими гігантами роздрібної торгівлі, як Amazon і Walmart, які вже мають величезну кількість клієнтів. Тому з метою посилення своїх конкурентних позицій в процесі розвитку бізнес моделі D2C можна запропонувати наступні заходи [18]:

- визначити повсякденний предмет і зробити його доступним;
- зосередити маркетингові зусилля на своєму продукті;
- розробити модель на основі підписки;
- спростити вибір;
- використовувати підхід, орієнтований, в першу чергу, на зміст;
- пропонувати легке повернення без комісії;
- використовувати впливових осіб, знаменитостей в рекламі;
- стимулювати своїх клієнтів поширювати інформацію;
- створювати вірусне відео;
- створювати віртуалізацію;
- використовувати мікроінфлюенсерів;
- запропонувати клієнтам створити контент;
- запровадити агресивну SEO кампанію;
- наповнити соціальні мережі інфографікою та мемами;
- забезпечити наскрізну взаємодію з клієнтами;
- створити або приєднатися до якоїсь спільноти;
- активізувати Facebook маркетинг, рекламу в Instagram та Youtube.

Активний розвиток CDP (customer data platform) також є невід'ємною частиною Інтернет ринку. Компанії намагаються

зібрати все більше даних про своїх поточних клієнтів, включаючи їх онлайн–поведінку та всі канали зв'язку з магазином. Широко поширені сьогодні CRM–системи не дозволяють враховувати онлайн–активність споживачів, тоді як платформи CDP (customer data platform) надають таку можливість. Спочатку вони були розроблені спеціально для обробки та зберігання цифрового сліду користувачів. Основна мета CDP — надати зведену інформацію, яка допоможе керувати маркетинговою стратегією, сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Бурхливо розвивається та запроваджується в поточну Інтернет діяльність штучний інтелект і доповнена реальність (VR і AR). Очікується, що VR і AR технології покращать взаємодію між продавцями і покупцями. Вони допомагають онлайн–клієнтам зрозуміти, як товар виглядатиме насправді, а не на фото. Технологія AR допомагає подолати цей розрив та дозволяє онлайн-покупцям краще візуалізувати продукти, які їм цікаві. За допомогою AR створюється 3D–модель товарів популярного бренду, потім QR–код розміщується в картці товару для їх детального вивчення. До 2022 року понад 120 000 магазинів використовуватимуть технології доповненої реальності (AR), пропонуючи набагато багатший купівельний досвід (Prnewswire, 2018).[1]. Тому в планах представників електронного ринку — вкласти у 2022 році в розробки у сфері штучного інтелекту 7,3 млрд. доларів США [14]. Зокрема, штучному інтелекту можна доручити функції онлайн–консультанта, здатного давати персоналізовані рекомендації. Він буде аналізувати історію попередніх покупок кожного клієнта і його поведінку на сайті (а також в цілому в Інтернеті), щоб давати максимально точні та компетентні поради.

Доповнена реальність забезпечить функцію «віртуальної примірочної». Це важливо, бо основна проблема онлайн–покупок у тому, що клієнт не може «відчути» і приміряти продукт, який обирає. За допомогою доповненої реальності це стане можливим. Запровадження таких технології на сайті компанії буде,

безсумнівно, коштувати дорого, проте дозволить забезпечити зростання конверсії. Крім того, це сприятиме зменшенню кількості «живих» консультантів і знизити навантаження на колл–центр компанії. Більш доступним, початковим варіантом може стати надання відео-консультацій, які набули свого розвитку під час пандемії, дозоляючи надавати он-лайн-консультації через відеозв'язок із фізичних точок продажу.

Окремі особливості стали визначати вітчизняний он-лайн ринок внаслідок війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 р. Як відмічає [19], український e-commerce досяг майже дна на початку березня, але швидко зреагував і почав підбудовуватися. До кінця травня деякі категорії навіть повернулися до визначальних показників. Про це свідчать цифри зі звіту аналітиків Promodo з лютого по травень. Показники, на які звертали увагу: рекламний бюджет, дохід, користувачі, вартість залучення клієнта, середній чек, частина рекламних витрат.

Війна змінила не тільки місцезнаходження багатьох українців, але і шаблони їх ведення під час покупок. На новому місці люди не завжди можуть знайти необхідні товари, тому стали частіше завантажувати їх он-лайн. Хоча в день російського вторгнення всі он-лайн-магазини в середньому втратили 82,7% сеансів, але вже наступного тижня було відзначено незначний ріст трафіку. А з середини березня тенденція змінилася позитивною, спостерігалося помітне збільшення сесіц.

Певною мірою змінилися ключові показники в різних нишах. Так електроніка та побутова техніка до кінця травня в середньому отримувала 65% трафіку від попереднього періоду. У середині квітня гравці цієї категорії щотижнево стабільно підвищували рекламні бюджети, до кінця травня це складало 25% від рівня лютого місяця. Значно виріс середній чек – в середньому на 30%. Попит на різні види товарів у цій категорії змінювався від періоду до періоду. На це впливали волонтерські ініціативи та переміщення великої кількості IT-спеціалістів. Єдиний регіон, який зберігав показники по доходу і трафіку на рівні довоєнного –

була Дніпропетровська область. Львів і західні регіони по доходу і трафіку виросли в середньому з 10% до війни до 40% зараз. В Києві и Київській області попит до сих пор не вирівнявся до довоєнного рівня і повільно відновлюється [19].

Щодо сфери одягу та взуття, то дана категорія має найвищу та швидку динаміку відновлення кількості користувачів в он-лайні, що пов'язано з переміщеннями та зміною сезонів. Але поки що активних змін у розрізі доходу не простежується. Ефективність рекламних бюджетів даного сектору наприкінці квітня-початку травня вийшла на лютневий рівень, але самі бюджети нижчі за довоєнні і становлять близько 30%. Середній чек залишається на тому ж рівні, що й довоєнний. Частка рекламних витрат наприкінці травня також досягла довоєнного рівня. Зоотовари у середині квітня навіть за повної відсутності рекламних бюджетів досягли прибутковості на рівні близько 60-70% порівняно з довоєнним рівнем. Зоотовари – одна з категорій, що найбільш швидко відновилися в он-лайні: на кінець травня кількість користувачів і дохід практично повернулася до показників першого тижня лютого. Дохід на рівні 85%, а користувачі – 95%. Водночас рекламні бюджети у середньому становлять лише 26% від довоєнних. За період війни середній чек у середньому зріс на 10%. Були два різкі сплески в перші тижні березня та квітня, що пов'язано з бажанням запастися необхідними товарами та їх відсутністю на складах у деяких регіонах. До кінця травня ситуація вирівнялася і практично досягла довоєнних показників [19].

Щодо сфери косметики, гігієнічних та господарських товарів, то дана категорія має практично повну стагнацію в період із березня по кінець квітня та екстра зростання у травні. Наприкінці травня-початку червня кількість користувачів стала більшою за показники першого тижня лютого, у той же час прибутковість склала 80% від довоєнного періоду, а рекламні бюджети в середньому становили 50% від лютневих. Українці звикли до нових умов та повернулися до питання догляду за собою. Середній чек у середньому зріс на 80%. Користувачі почали оновлювати та

поповнювати набір із цієї категорії. Нині ця категорія є найефективнішою з погляду маркетингових бюджетів. І попит тут більшою мірою перерозподілився оффлайн, ніж в онлайн [19].

Як зазначено у [19] поточні ключові маркери, на які варто орієнтуватися вітчизняним підприємцям в сфері Інтернет наступні – попит є, але він змінився. Тому доцільно розширювати асортимент товарів, які зараз є найбільш затребуваними. Прихильність до брендів дуже низька — купують те, що є. Попит по регіонах неоднорідний: у деяких регіонах він упав, проте в інших навпаки виріс. Населення продовжує мігрувати. Тому необхідно перерозподіляти маркетинговий бюджет на регіони, куди перебираються українці. Українці швидше ухвалюють рішення про купівлю за наявності товарів та коротких термінів доставки. Гравці, які здатні забезпечити наявність та логістику, виграють.

Якщо аналізувати, то можна побачити, що у середині березня ринок почав оживати. Швидше відновлюються та забирають клієнтів лідери, до яких звикли та яких знають. Також мають переваги магазини, які відновили рекламні кампанії: ті, хто зараз знаходиться в Shopping, або в перших рядках видачі Google. Важливою також стала позиція бренду щодо війни: оскільки споживачі наразі є чутливими до того, що компанія робить для спільної перемоги. У зв'язку із завершенням активних бойових дій у Києві попит зростає – люди повертаються. У західних областях попит збережеться доти, доки на сході триватимуть активні воєнні дії.

Глобалізація створює нові виклики для сучасного бізнесу. Щоб зберігати конкурентоспроможність підприємствам доводиться постійно оптимізовувати свою діяльність. Під впливом глобальної конкуренції у XXI ст. складність та залежність підприємницької діяльності від інформаційних систем та інформаційних технологій значно зросла. Поява інтернет–технологій призвела до еволюції різних форм бізнесу та розвитку Інтернет підприємництва.

Отже, глобальний електронний бізнес є перспективним напрямком ведення бізнесу, здатним підвищити рівень конкурентоспроможності як окремих підприємств, галузей, так і цілих країн. В часи прискореного розвитку інформаційно–комунікаційних технологій економіка постійно зазнає значних трансформацій, поступово переходячи від «реальної» до «електронної». Глобальний електронний бізнес та Інтернет підприємництво мають хороші перспективи; їх подальший розвиток вимагає узгодженої політики бізнесу та державного секторів економіки різних країн, а також розробки інноваційних підходів до підвищення ефективності електронних майданчиків і маркетингових рішень з урахуванням використання успішного досвіду провідних країн у розвитку електронного бізнесу.

Незважаючи на те, що в Україні спостерігається позитивна динаміка розвитку Інтернет підприємництва, існує низка проблем, які заважають йому повністю розкрити свій потенціал на світовому ринку. Розробка ефективної стратегії розвитку ринку Інтернет підприємництва, вирішення технічних питань, підвищення довіри населення до онлайн–торгівлі, оптимізація механізмів логістики та ефективності поштових послуг, а також платіжних систем підвищать рівень розвитку цього сегменту вітчизняного ринку. Процеси розвитку Інтернет підприємництва у світі та в Україні, зокрема, відображають стійку тенденцію до переходу суб'єктів господарювання в електронне середовище. І дуже важливо брати до уваги та використовувати ті тенденції та напрямки, в яких відбувається світовий розвиток Інтернет середовища.

Література

1. 10 трендів e–commerce, про які потрібно знати у 2021 році. Інфографіка URL: https://rau.ua/news/10–trends–ecommerce/https://rau.ua/ru/news/10–trends–ecommerce/ (дата звернення 13.07.2022).

2. Clement J. Worldwide e–commerce share of retail sales 2015–2023. URL: https://www.statista.com/statistics/534123/e–commerce–share–of–retail–sales– worldwide/ (дата звернення: 17.07.2022)

3. 2021 E–Commerce Year In Review (forbes.com) URL: https://www.forbes.com/sites/sarahhofstetter/2021/12/27/2021–e–commerce–year–in–review/?sh=5ca6818e2864(дата звернення 11.07.2022).

4. Ecommerce Ukraine URL: https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine (дата звернення 12.07.2022).

5. European e–commerce report 2022 light version. URL: https://ecommerce–europe.eu/wp–content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf (дата звернення 11.07.2022).

6. Datareportal URL: https://datareportal.com/notes–on–data?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2022&utm_term=Ukraine&utm_content=Notes_On_Data (дата звернення 14.07.2022).

7. Рейтинг глобальної цифрової конкурентоспроможності URL: https://www.imd.org/centers/world–competitiveness–center/rankings/world–digital–competitiveness (дата звернення 14.07.2022).

8. Рейтинг улобального інноваційного індексу URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf. (дата звернення 15.07.2022).

9. Фролова Л.В. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2021. № 2 (54). С. 47–56. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf. (дата звернення 16.07.2022).

10. Підтримка цифрової трансформації бізнесу в країнах Східного партнерства внаслідок пандемії COVID–19 2021. URL: www.oecd.org(дата звернення 16.07.2022).

11. Плюс 2 млн користувачів. Чим українці займаються в інтернеті у 2021 році (інфографіка) (focus.ua) URL: https://focus.ua/uk/digital/491571-plyus-2-mln-koristuvachiv-chim-ukrajinci-zaymayutsya-v-interneti-u-2021-roci-infografika (дата звернення 16.07.2022).

12. Прогнози на 2022 рік: E-commerce повсюди URL: Маркетинг на MMR (дата звернення 27.07.2022).

13. Звіт по онлайн продажі URL: https://www.profitero.com/resources/reports (дата звернення 15.07.2022).

14. Найбільш актуальні напрямки e–commerce у 2021 році – Ритейл в Україні (ua–retail.com) URL: https://ua–retail.com/2021/03/najbilsh–aktualni–napryamki–e–commerce–u–2021 (дата звернення 27.07.2022).

15. Дослідження українського e-commerce у 2021 році. Дані WebPromo — RetailersUA URL:

https://retailers.ua/uk/news/menedjment/12341-issledovanie-ukrainskogo-e-commerce-v-2021-godu-dannyie-webpromo (дата звернення 26.07.2022).

16. 6 споживчих трендів 2022 року URL: https://ua-retail.com/2022/02/6-spozhivchix-trendiv-2022-roku/ (дата звернення 28.07.2022).

17. Сторожук О. Електронна комерція–2022: на що варто звернути увагу українським компаніям URL: https://interfax.com.ua/news/blog/793853.html (дата звернення 13.07.2022).

18. Direct-to-Consumer (D2C) Complete Guide: 21 Strategies (2022) - Core dna URL: https://www.coredna.com/blogs/direct-to-consumer (дата звернення 11.07.2022).

19. Як змінився український онлайн-ринок з початку війни – дослідження Promodo URL: https://rau.ua/news/ukrainskij-onlajn-rinok-vijni/ (дата звернення 25.07.2022).

Наукове видання

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Монографія

Українською мовою

Підписано до друку 14.11.2022 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 34,99. Наклад 300 прим.
Зам. № 1411/1

Надруковано з готового оригінал-макета у друкарні «Апрель»
ФОП Бондаренко М. О.
65045, м. Одеса, вул. В. Арнаутська, 60
Тел.: +38 (048) 235 79 76
info@aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02.2014